



MOBBİNG ALGISININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA

Hürriyet Çimen ¹
Cavit Elgezdi ²
Firuzan Saç ³

ÖZ

Mobbing, çalışanlar arasında gerçekleşen yıldırma ve sindirme gibi davranışların sistematik bir sonucu olarak açıklanabilir. Çalışan sayısının yüksek olduğu örgütlerde mobbingin ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir. 1980'li yıllardan itibaren literatüre giren mobbingin özellikle işe yeni başlamış ve başarılı bireyleri hedef alması bakımından örgüt açısından da önemsenmesi gereken bir durum olduğu açıktır. Bu nedenle örgütlerde çalışanlar arasında mobbing olması ya da olabilmesi durumunda ilk önlemi İnsan Kaynakları biriminin alması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı insan kaynakları öğrenimini yüksek lisans düzeyinde alan bireylerin mobbing algılarını ortaya çıkarmaktır. Bu bireylerin örgütteki mobbing sorunu ile başa çıkmasında kilit role sahip bireyler olarak mobbingi doğru algılamaları ve görev aldıkları İnsan kaynakları birimlerinde refleks geliştirmeleri ya da önleyici tedbirler geliştirmeleri beklenmektedir.

Araştırma bulgularına bakıldığında katılımcıların mobbing olarak düşünülen eylem ve davranışlara karşı aynı düzeyde katılmadıkları görülmüştür. Bu durum homojen bir görüşün olmadığı anlamına gelmektedir. Homojen olmayan görüşlerin cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve idari görevle ilgisi bulunamamıştır. Bu görüş farklılıklarının mobbing kavramının belleklere yeterince yerleşmediği nedeniyle olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar sözcükler: mobbing, insan kaynakları, örgüt sorunları, yüksek lisans

EVALUATION OF MOBBING PERCEPTION IN TERMS OF DEMOGRAPHIC FEATURES: A STUDY ON STUDENTS STUDYING IN HUMAN RESOURCES PROGRAM.

ABSTRACT

Mobbing can be explained as a systematic consequence of behaviors such as intimidation and suppression among employees. Mobbing is more likely to occur in organizations with a high number of employees. Mobbing entered into literature in the 1980s and it specifically targets newly started and successful individuals, so this situation should be cared by the organization. Therefore; the Human Resources Department needs to take the first precaution in case of mobbing between employees in the organizations. The aim of this study is to reveal the mobbing perceptions of individuals who studies human resources at the level of master's degree. These individuals have a key role in coping with the organizational mobbing problem, so these individuals need to perceive mobbing correctly and develop reflexes or preventive measures in the human resource units that they serve.

According to research findings, it was observed that participants did not participate at the same level to the actions and behaviors considered as mobbing. This means that there is no homogeneous view. Non-homogeneous views were not found to be relevant to gender, age, duration of work and administrative duties. It is thought that these differences of opinion may be due to the fact that the concept of mobbing does not settle sufficiently in memories.

Key words: mobbing, human resources, organizational problems, master's degree

¹ Yrd. Doç. Dr. Ardahan Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, hurriyetcimen@ardahan.edu.tr

² Yrd. Doç. Dr. Ardahan Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, cavitelgezdi@ardahan.edu.tr

³ Yrd. Doç. Dr. Ardahan Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, firuzansac@ardahan.edu.tr

1. GİRİŞ

İş yaşamını ilgilendiren mobbing kavramı küreselleşen dünyanın, uluslararası şirketlerin, çalışan sayılarının arttığı ve bu işletmelerin çalışan sayıları on binleri bulduğu örgütlerin sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumlar, özellikle ticari amaçları olanlar piyasayı, kurları, rakipleri ve siyasi gerilimleri takip ederken örgüt içindeki sorunları ihmal edebilmektedir. Mobbing gibi zor ve geç görülebilen bir durumun örgüt için ciddi kayıplara neden olması söz konusudur. Bu nedenle mobbingin farkında olmak takip etmek ve önlemek gerekmektedir. Bu durumun öncelikli sorumluları ise insan kaynakları yöneticileridir. İnsan kaynakları yöneticilerinin mobbing konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları başarılı mücadele için faydalı olacaktır.

İş yaşamında yoğun karşılaşmaya başlayan mobbing, yöneticisi tarafından cezalandırılan her bireyin kullandığı bir terim haline gelmiştir. İş yerinde yaşanan şiddet, yıldırma, zorbalık, sindirme davranışlarının mobbing olabilmesi için sistemli ve devamlı olması gerekmektedir (Davenport, 2014). Bu nedenle mobbing sayılmayan olumsuz davranışların ayrılması ve birbirinden bağımsız değerlendirilmesi gerekmektedir.

Mobbing örgütsel bir hastalık olarak görülmeli belirlendiği anda ciddi olarak mücadele edilmelidir. Bu mücadele ise başta insan kaynakları birimi öncülüğünde tüm yönetimin desteği ile olmalıdır. Bu nedenle İnsan Kaynakları yöneticilerin duyarlılığı önemlidir.

Mobbinge yeterli mücadele edilmez ya da sorun olarak görülmez ise, örgüt kültürü, bağlılığı, aidiyet duygularından ciddi anlamda güven sorunu yaşanmaya başlar. Bunun sonucunda personel kayıpları (işten ayrılma), işini eksik ya da hatalı yapma gibi sonuçları olacaktır. Mobbing uygulanan bireyin ise işten çıkması ile sonuçlanması mümkündür. Bu gelişmelerin örgüt açısından değerlendirilmesi, nasıl okunması gerektiğine bakılacak olunur ise ekonomik anlamda en nihayetinde gelir kaybı, artan maliyetler, hatta zarar olarak yansımaları söz konusudur. Çünkü mobbingin hâkim olduğu örgütlerde başarılı çalışanlar sindirilir ya da işten ayrılırlar. Başarılı olma eğilimi olanlar ise gördükleri durum karşısında kendilerini gizlerler böylece örgüt verimliliği düşer üretim azalır, kalite düşer ve niteliksiz personelin yaygın ve güçlü olduğu bir örgüt şekli ortaya çıkar. Bu çalışmada mobbinge mücadelenin merkezinde yer alacak İnsan Kaynakları Yöneticisi adaylarının mobbing algıları ölçülmeye çalışılarak mobbing durumuna bakış açıları belirlenmiştir. Mobbingin örgüt içi diğer çatışmalar ile kırıltırılmaması çok önemlidir. Çalışanların adil olmayan müdahaleler karşısında örgüte bağlılıkları, güvenleri ve sadakatleri azalacaktır. Bu durumda örgüt bütünlüğünü ve başarısını olumsuz etkileyecektir.

İskandinav Ülkeleri'nde yapılan bir araştırmada kadınlar ile erkeklerin mobbinge maruz kalma oranı aynıdır. Buna karşın mobbing uygulayıcılarının önemli ölçüde erkekler olduğu tespit edilmiştir (Einarsen ve Skogstad, 1996).

Olafsson ve Johannsdottir (2004) araştırmalarında; en çok görülen mobbing davranışlarının; amirlerinin kendi görevi olmayan işleri vermesi ve kısa zamanda üstesinden gelemeyeceği kadar çok iş yükünün yüklenmesi olarak gözlemlenmiştir (*Olafsson ve Johannsdottir*, 2004).

Bursa’da sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde 944 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada katılımcıların %55’inin kendilerine mobbing yapıldığını iddia etmiştir (Aytaç, Bayram ve Bilgel, 2005).

Carnero ve Martinezy'in, (2005) İspanya 'da gerçekleştirdikleri araştırmada mobbing mağdurlarında uyku bozukluğu ve mide ağrıları diğer çalışanlara oranla oldukça yüksek olduğu belirtilmiştir (Carnero ve Martinezy, 2005).

ABD ve Kanada’da okullarda müdürler tarafından psiko-şiddete maruz kalan 50 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada, müdürlerin formal ve informal güçlerini sözlü ve sözsüz saldırganlık biçimine dönüştürdüğü, öğretmenlerin bu saldırganlığa bir takım kaygılar nedeni ile haklarını savunmadığı belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre erkek müdürlerin, kadınlara göre daha fazla sözlü ve sözsüz saldırgan davranışlarda bulunduğu görülmüştür (Yaman, 2009).

Köse ve Uysal’ın (2010) kamu kuruluşunda yaptıkları araştırmada kadınların mobbinge erkeklere oranla daha çok maruz kaldıkları belirtilmektedir (Köse ve Uysal, 2010).

Özler ve Şahin (2008) yaptıkları araştırmada, mobbinge maruz kalanların örgütsel bağları yüksek olan kişiler olduğu ve mobbing mağduriyetinden sonra örgütsel bağlılıklarının düştüğü görülmüştür (Özler ve Şahin, 2008).

Kütahya ilinde iki kamu hastanesinde yapılan bir araştırmaya göre kadınların erkeklere göre, 18–30 yaş aralığında çalışanların daha fazla mobbinge maruz kaldığı saptanmıştır. Yine aynı araştırmada eğitim düzeyi arttıkça mobbingin de arttığı belirlenmiştir (Altuntaş, 2010).

Bu araştırma; örgütsel bir hastalık olan mobbingin, örgüt düzenine zarar vermeden önce belirlenip etkin mücadele edilerek durulmasında rol alması beklenen insan kaynakları yöneticilerinin mobbinge yönelik bakış açılarını ölçmek amacıyla yapılmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin lisansüstü eğitimi olmaları özellikle İnsan Kaynakları alanında eğitim almaları görevlerini en iyi yapacakları anlamına gelmektedir. Bu nedenle lisansüstü öğrenim gören bireylere mobbinge ilişkin algıları sorularak mobbingin ne derece farkında olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularının İnsan kaynakları bölümünün görevleri arasına mobbingle mücadele konusunun da kazandırılması açısından önemli olacağı umulmaktadır.

2. MOBBİNG KAVRAMI

Mobbing kavramının ilk kullanımı çocukların birbirine yönelik yaptığı zorbalık davranışlarını tanımlamakta kullanılmıştır. İş yerlerinde uygulanan anlamı ile ilk olarak Leyman tarafından “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu raporda bahsedilmiştir (Leyman, 1996). Mobbingin Türkçe terim karşılığı olarak *yıldırma*, *duygusal taciz-zorbalık*, *psikolojik yıldırma*, *psikolojik taciz*, *psikolojik şiddet* sözcükleri kullanılmaktadır.

Mobbingin temel nedenlerine bakıldığında; Mobbing uygulayıcısının (zorba) kişiliği, iş yükü ve kariyer baskısı gibi iş ortamına bağlı faktörler tetikleyici olmaktadır. Mobbingin gerçekleşmesinde diğer önemli unsur ise mağdurdur. Mağdurun örgütte yeni katılmış olması,

işinde başarılı olması ve örgütteki çalışanlar arasındaki gizli hiyerarşi ve verimliliği etkileyecek düzeyde olmasıdır. Mağdur mevcut düzenin ahengini sarsacak düzeyde etkin olma yetisine sahip olmalıdır. Bu koşulların sağlanmış olması bile mobbingin gerçekleşmesi için yeterli değildir. Mobbingin uygulama zemini bulmasında önemli etken ise örgüt yapısıdır. Örgüt yapısının mobbingi kabullenecek şekilde ya da mobbingi fark edemeyecek şekilde olmasının yanında çalışanlara getirdiği sosyal ekonomik ve güvenlik nedenlerinden dolayı tesis edemediği huzur ortamı etkili olmaktadır (Çimen ve Saç, 2017).

Mobbing kavramı Leyman (1996), Zapf (1999) tarafından yapılan derinlemesine çalışmalar sonucunda sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Leyman'ın geliştirdiği sınıflamada beş grupta bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanın (mağdurun) kendini göstermesi ve iletişiminin engellenmesi aşamasıdır. İkincisi ise çalışanın sosyal ilişkilerine saldırı aşamasıdır. Üçüncü aşama çalışanın itibarına yönelik saldırılardır. Dördüncü aşamada mesleki konumuna yönelik yapılan saldırılar yer almaktadır. Beşinci ve son aşamada çalışanın sağlığına yönelik saldırılar bulunmaktadır. Aşağıda yer alan başlıklarda bahsedilen bu aşamaların eylemsel belirtileri yer almaktadır (Leyman, 1996). Bu sınıflandırmanın dışında kalan davranışlar mobbing kapsamına girmemesi söz konusudur. Zapf ise mobbingi davranış türlerine göre yedi grupta sınıflandırmıştır. Bunlardan birincisi, kişiye örgütsel tedbirlerle saldırı; verilen görevleri geri alma, ağır görevler verme, kararlarını sorgulama, kişiyi soyutlama şeklindedir. İkincisi kişiye sosyal ilişkileri bakımından saldırı; işyerindekilerin konuşmasını kısıtlama, sigara gibi rahatsız edici etkenlere maruz bırakılma, kişi yokmuş gibi davranma gibi yöntemler yer almaktadır. Üçüncüsü, kişinin özel hayatına/itibarına saldırı; özel yaşamını eleştirme, gereksiz telefonlarla rahatsız etme, çeşitli bahanelerle gülünç duruma düşürme gibi davranışlardır. Dördüncüsü, fiziksel şiddet ile saldırı; fiziksel şiddet tehditleri yapma, cinsel içerikli davranışlarda bulunma şeklindeki aşırı davranışlardır. Beşincisi ise kişinin tutumuna saldırı; siyasi görüşü, milliyeti ve dini gibi özellikleri ile alay etme şeklinde gerçekleşmektedir. Altıncısı sözel saldırı; yüzüne karşı bağırma, yüksek sesle konuşma, sözlü tehditler savurma olarak gelişmektedir. Yedincisi ise dedikodu; insanların kişinin arkasından kötü konuşması, dedikodu yapılması, asılsız söylentiler çıkmasıdır (Çimen ve Saç, 2017). Bunların dışında Rayner ve Hoel (1997)'de bir sınıflandırma geliştirmiştir. Bu sınıflandırmaya göre, Mobbing türlerine göre 5 grupta toplanmıştır. Bunlar; profesyonel konuma yapılan saldırılar (fikirlerini küçümsemek, mesleki açıdan küçük düşürmek vb.), kişisel duruşa yapılan saldırılar (alaycı tavır takınma, onurunu kırma, hakaret etme vb.), soyutlama (mesleki eğitimden yoksun bırakma, bilgi paylaşmama, bilgiye ulaşımı engelleme vb.), iş yükü (iş bitirme konusunda baskı yapma, bitiremeyeceği görevleri verme vb.) ve istikrarsızlık (verilen sorumlulukları geri alma, tekrarlanan gaflar vb.) şeklinde açıklanmıştır (Rayner ve Hoel, 1997).

Araştırmacı	Yıl	Bulgular/ tanımlar
Brodsky	1976	Bir kişi tarafından tekrar tekrar ve ısrarlı bir şekilde başka birini yıldırma ve yıpratma amacıyla yapılan baskıcı, korkutucu, ürkütücü ve rahatsızlık verici davranışlardır.
Thylefors	1987	Bir veya daha fazla kişi tarafından bir veya daha fazla kişiye karşı yapılan tekrarlanan olumsuz davranışlardır.
Matthiesen, Raknes ve Rrökkum	1989	Bir veya daha fazla kişinin çalışma ortamlarındaki bir ya da daha fazla kişiye karşı yürüttüğü sürekli olumsuz davranışlardır.
Leymann	1990	Sistemik bir şekilde bir veya daha fazla kişi tarafından yürütülen bir veya daha birden fazla kişiye doğru yapılan düşmanca ve etik dışı davranışlardır.
Kile	1990	Bir yöneticinin emrinde çalışana karşı açıktan veya gizlice yürüttüğü aşağılayıcı eylemlerdir.
Wilson	1991	Bir işveren ya da üstten bir iş görene yönelik yapılan devamlı ve kasıtlı kötü muamelelerdir.
Ashforth	1994	Bir kişiye karşı sürekli istismar edici ve alçaltıcı davranışlar yapılmasıdır.
Vartia	1993	Bir ya da daha fazla kişi tarafından bir kişiye karşı düzenli olarak küçük düşürücü davranışlar yapılmasıdır.
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back	1994	Bir üstün yetkilerini astlarını aşağılamada, keyfi cezalandırmada kullanmasıdır.
Adams	1992	Kendini savunamayacak durumda olan kişilere karşı yapılan ruhsal acı vermeyi amaçlayan davranışlardır.

Kaynak: Einarsen, S. **Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach**, Aggression and Violent Behavior, Vol. 5, No. 4, pp. 379–401, (2000:382).

Örgütlerde gerçekleşen her çatışma, şiddet ya da taciz; mobbing olmayabilir. Mobbing ile karıştırılabilecek kavramlar çatışma, şiddet, kabalık, cinsel tacizdir. Bir fiilin mobbing olabilmesi için; işyerinde, sitemli şekilde, kasıtlı olarak, işten ayrılması ya da itaat etmesi için yapılması gerekmektedir (Yavuz, 2007). Burada sistemli olması, itaat ya da işten ayrılması çabası mobbingin temel unsurlarıdır. Bunun yanında mobbingin yapılaş amacı ise yeni başlayanın başarılı olmasından kaynaklı zorbanın işini ve kariyerini tehdit ediyor olması gerekmektedir. Örgüt içinde gerçekleşen mobbingin farklı birey ya da gruplarca uygulanması söz konusudur. Genellikle yukarıdan aşağı yönlü gerçekleşmesine karşın, eş unvanlar arasında ve üstlere yönelik olması da muhtemeldir (Çimen ve Saç, 2017).

3. MOBBİNG NEDENLERİ

Mobbinge neden olan unsurlar örgütsel, sosyal ve kişisel sebepler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir (Cicerali, 2011):

Örgütten kaynaklanan nedenler; Aşırı kontrolsüz ve kuralsız iş ortamı Aşırı hiyerarşik ve kontrollü iş ortamı, başarısız liderlik, işyerinde meydana gelen değişimler, otoriter ve özdenetime önem vermeyen yönetim anlayışı, adaletsizlik, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi etkenler oluşturmaktadır (Çimen ve Saç, 2017).

Örgütün çevresinden kaynaklanan nedenler; küreselleşmenin tetiklediği giderek yoğunlaşan varoluşsal endişe, artan otomatizasyon ve işyerinde işlerin bitirilmesi için gereken zamandan daha fazla zaman geçirmek gibi etkenlerden oluşmaktadır (Çimen ve Saç, 2017).

Bireysel özelliklerden kaynaklanan nedenler; saldırgan gurup ya da bireyin kişisel özelliklerinin düşük zekâlı ve kötü niyetli, kıskanç, dedikoducu, kindar, aşırı gururlu, geçimsiz, önyargılı, ahlaki değerleri gelişmemiş olması gibi özelliklerin yanında sosyal becerisi eksik olan ancak kendi saldırgan grubu içinde bir anlam ifade eden, ruhsal bozukluk sahibi, narsist, sadist, psikopat, paranoid, pasif agresif, şişkin benlik sahibi, stres toleransı yüksek ve iş bilinci düşük olması mobbing uygulayıcısı olmada etken olmaktadır (Çimen ve Saç, 2017).

Diğer yandan mağdurun bireysel özellikleri de mobbingin oluşması ve şiddetinde etkili olmaktadır. Duygusallığını gizlemeyen, yetenekli ve kalifiye olmasına rağmen iddialı davranmayan, aşırı kalifiye, aşırı zeki, yaratıcı düşünen, fikirleri takdir gören, bağımsız düşündüğünü söyleyen, bu anlamda sosyal manipulasyon yeteneği düşük olan, göze çarpan özellikleri ya da toplumsal/iş pozisyonu olan (örn: güzellik, zenginlik, yabancı dil yeteneği, imrendirici aile yaşantısı ya da pelteklik, sakatlık vs. gibi göze çarpan ama hoş olmayan özellikler), stres toleransı düşük, sinirli, iş bilinci aşırı yüksek olan bireylerin mobbinge maruz kalmaktadır (Ciceralli, 2011).

4. MOBBİNGİN SONUÇLARI VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Mobbing başarılı olsun ya da olmasın etkilenecek ya da zarar göreceği olan yalnızca mağdur değildir. Mağdurun yanı sıra örgütte ciddi zararlara neden olabilmektedir. Her şeyden önce mağdurun önce veriminin düşmesi sonrasında ise işi bırakması ile örgüt değerli bir çalışanını kaybetmektedir. Mobbing sürecini izleyen diğer çalışanlar da olumsuz etkilenecek şekilde örgüte yönelik güvenlerinin azalması söz konusudur. Bunun sonucunda başka iş arayışları bile olabilir. Diğer yandan örgütün çevresinde saygınlığı azalabilecektir (Bilgili, 2012:14).

Mobbing hukuksal açıdan bir suç olarak değerlendirilmektedir. İnsan hakkı ihlali olarak kabul edilmektedir. Hukuk sistemimizde mobbing adli bir suç olarak kabul edilmekte olup suçun tespiti halinde tazminat ödettilmesi ya da hapis cezaları verilebilmektedir.

Mobbing mağdura fiziksel ve zihinsel anlamda zarar vermektedir. Bunların bazıları; Uyku bozuklukları, Ağlama, Dikkat dağınıklığı, Alınganlık şeklinde başlayarak Kalp krizleri, Panik ataklar, Şiddetli depresyon, İntihar girişimleri üçüncü bir kişiye yönelik şiddet ve kazalar, şeklinde ilerleyebilmektedir. Bu sürecin ne seviyede gelişeceği önemli ölçüde mağdurun bireysel özelliklerine bağlı olmaktadır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014).

Mobbingin uygulandığı örgütlerde ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılması ve etkilerinin azaltılması için bir takım mücadele yöntemleri geliştirilmiştir. İki grupta toplanan bu yöntemlerden birincisi bireysel mücadele yöntemleri, diğeri ise örgütsel mücadele yöntemleridir. Yine mobbingin ortaya çıkmasından önce alınacak tedbirler ve sonrasında alınacak tedbirler bulunmaktadır (Bridge 2010; 62). Çalışanların mobbing hakkında bilgilendirilmesi, olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması bunların başında gelmektedir.

Bunun yanı sıra mobbinge maruz kalan kurbanın, mobbingin olumsuz etkilerini azaltmak için yapabileceği bir takım çabalar bulunmaktadır. Bireysel mücadele yöntemleri yedi maddede toplanabilir. Bunlar (Tutar, 2004;26):

- *Öz saygının geliştirilmesi*; öz saygı kişinin kendine karşı dürüst olması, kendi zayıf yanlarını bilmesi, gerektiğinde karşıdakilere hayır diyebilmesi, eleştirilere açık olma gibi özellikleri içerir. Öz saygısı yüksek kişiler gerçekçi yapıcı ve uzlaşmacı bir yapıya sahip olur.

- *Denge bölgeleri oluşturmak*; mağdur istikrarının ve yaşam düzeninin bozulduğu zamanlarda istikrarsızlığa karşı denge bölgelerinde mobbinge başa çıkmaya çalışır. Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ortadan kalktığı, mağdurun kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır. Denge bölgesi, kurbanın istemediği değişimlerin olmadığı veya çok sınırlı olduğu güvenilir sığınılacak bir yerdir.
- *Niteliklerini geliştirmek*; mağdurun genellikle nitelik olarak üstün kişilerden oluşmasına karşın, nitelik geliştirme sonucunda mobbingin olumsuz etkilerinin azalacağını söylemek mümkündür.
- *Ruh sağlığını korumak*; ruh sağlığı, kişinin kendisi ve diğer insanlarla uyum ve denge içinde olmasıdır. Sigmund Freud ruh sağlığını “ Sevmek ve çalışmak” olarak tanımlar. Mobbingin olumsuz etkilerini azaltıcı çabalardan birisi de ruh sağlığının iyi düzeyde olmasıdır.
- *Değerleri açıklamak*; bireysel değerlerin önemine ve bilincine varmak mobbingin yıpratıcı etkisini azaltmakta değersizleştirmekte ve mağdurun mücadele direncini artırmaktadır.
- *Öğrenilmiş acizlikten kaçınma*; öğrenilmiş acizlik, insanların daha önce yaşadıkları olumsuz durumlarda sahip oldukları düşüncelerini diğer ortamlara taşıyarak, başarılı olabilecekleri ortamlarda bile pasifleşmeye, özsaygı azalmasına ve depresyona neden olur. Bu davranıştan kaçınma mobbingin etkilerinin azalmasında etkili olacaktır. Bireysel mücadelenin aynı sıra hatta daha önemlisi örgütlerin mobbinge mücadele etmesi gerekliliğidir. Örgütsel düzeyde Mobbinge mücadele maddeler halinde sıralanacak olunur ise yapılması gerekenler (Dündar, 2010):
- *Örgütsel liderliğin kurumsallaşması*; örgütsel liderliğin güçlü olduğu kurumlarda mobbinge karşılaşma oranı düşüktür.
- *Örgütsel rolün yeniden tasarımı*; örgütsel rol çalışanın örgütsel statüsünün belirlediği görevlerinin çalışan tarafından algılanış biçimini ifade eder. Çalışan işini benimseyerek yapıyor ise mobbingin etkileri oldukça düşük olur. Örgüt rolünün yerleşmesinde sağlanacak başarı oldukça önemlidir.
- *Örgüt kültürü ve iklimi*; güçlü örgüt kültürü ve iklimi olan kurumlarda mobbinge karşılaşma olasılığı düşüktür. Karşılaşma durumunda bile üstesinden gelme becerisi diğer çalışan ve yöneticilerin desteği ile daha kolaydır.
- *Örgütsel sağlığın geliştirilmesi*; sağlıklı bir örgüt, işlevsel anlamda bir sorun yaşamayan kurumdur. Örgütsel sağlığın iyi olduğu kurumlarda, çalışanlar arasında işbirliği, uyum ve dayanışma vardır. İş doyumu ve verimlilik yüksektir. Sağlıklı örgütler amaç odaklı, iletişim kanalları açık, yenilikçi, katılımcı, saygılı bir yapıya sahiptir.
- *Mobbinge karşı örgütsel empati*; mobbing uygulayıcısının mağdurun durumu hakkında empati yapmasını sağlayan bu yöntemle, mobbingin ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Önemli olan mağdurun durumu hakkında bilgi sahibi olması ve kendisini onun yerine koymasındır. Bu durumda mobbinge devam etme olasılığı azalmaktadır.
- *Mobbinge karşı açık yönetim*; çalışanlar yöneticilerle birlikte her türlü bilgiye ve karara ulaşabilen kişiler konumundadır. Böylece yönetime katılma düzeyi ve kararları onaylama düzeyi artar. Bunun sonunda mobbingi ortaya çıkaran nedenlerin önemli bir kısmı ortadan kalkar.
- *İşin insancillaştırılması*; iş ile çalışanın uyumu, çalışanın fiziksel, zihinsel ve sosyal koşullarına uygun işlerin tasarlanması gerekmektedir. İş ve çalışma koşullarının uygunluğu mobbingin ortaya çıkmasını engellemektedir. İş yaşam kalitesi yüksek çalışanlar örgüt ve diğer çalışanlar ile barışık bir süreç geçirirler.

- *Örgütsel bütünleşmenin sağlanması*; örgütsel bütünleşme, çalışanın örgüt imajını olumlu algılaması ile mümkündür. Mobbingin ortadan kaldırılması ya da ortaya çıkmasını önlemek için çalışanlar arasında bütünleşmenin sağlanması gerekmektedir. Başarılı bir örgütsel bütünleşme ile örgüt içi işbirliği ve örgütsel vatandaşlık gelişir. Bunu başaran örgütlerde mobbing çok nadir görülür (Çimen ve Saç, 2017).
- *Yönetim etiği oluşturmak*; yönetim etiği, örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, yöneticilerin ve diğer iş görenlerin nasıl davranması, neyi yapıp yapmaması üzerine yerleştiren kurumlar bu konuda başarılı olurlar. Bu kavramların yerleştiği kurumlarda da mobbinge karşılaşma düzeyi oldukça düşüktür (Çimen ve Saç, 2017).
- *Çatışma yönetimi*; çatışma iş bölümünden, karşılıklı bağımlılıktan, amaç ve algılama farklılığından ortaya çıkabilmektedir. Mobbingin temelinde yer alan çatışma kavramı, sürecin kontrol altına alınmaması ve başıboş bırakılması sonucunda mobbinge dönüşür. Çatışma örgüt yararına olduğu gibi görmezden gelinip kontrol altında tutulmadığı sürece istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle çatışma yönetimi başta insan kaynakları birimince görülmeli ve kontrol altına alınmalıdır (Çimen ve Saç, 2017).

5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, mobbing kavramını kapsayan unsurların insan kaynakları eğitimi alan bireylerce algılanma düzeyini belirlemektir. İnsan kaynakları lisansüstü eğitim alan bireylerin kariyerlerini insan kaynakları bölümlerinde sürdürmeleri muhtemeldir. Bu nedenle çalıştıkları kurumlarda mobbinge karşılaşmaları durumunda etkili tedbir almaları gerekmektedir. Doğru tahlil ve zamanında müdahale için mobbingi oluşturan davranışları bilmeleri önemlidir.

Araştırma hipotezleri:

- h1: mobbing algısında idari görevi olma durumuna göre anlamlı fark vardır.
- h2: mobbing algısında çalışma süresine göre anlamlı fark vardır.
- h3: mobbing algısında cinsiyete göre anlamlı fark vardır.
- h4: mobbing algısında yaşa göre anlamlı fark vardır.
- h5: mobbing algısında medeni duruma göre anlamlı fark vardır.

Birinci hipotez, mobbing olgusuna bakışta idareci olmakla çalışan olma arasında büyük fark beklenmektedir. Mobbing uygulaması genelde idarecilerden kaynaklandığı için idarecilerin inkâr davranışları söz konusudur. Bu nedenle bu hipotez kurulmuş olup sınanmıştır.

İkinci hipotez, çalışma süresi uzun olanların daha çok mobbing davranışına maruz kalmaları ya da şahit olmaları söz konusudur. Bu nedenle mobbing olgusuna kısa süreli çalışanlardan daha hassas olmaları beklenmektedir. Bu nedenle bu hipotez kurulmuş olup sınanmıştır.

Üçüncü hipotez ise gerek örgütlerde gerekse toplumda cinsiyet ayrımcılığı ve buna bağlı olarak hor görme, aşağılama davranışlarını görmek mümkündür. Bir tarafın mağdur diğerinin zorba olduğu beklenen bu durumda mobbing algılarının da farklı olması muhtemeldir. Bu nedenle bu hipotez kurulmuş olup sınanmıştır.

Dördüncü hipotez de ikinci hipotezle paralellik göstermekte olup, çalışma süresi ile aynı gerekçelerle kurulmuştur. Yaşı ilerlemiş olanların mobbing deneyimleri daha fazla olması muhtemel olup algıları da farklılık gösterebilecektir.

Beşinci hipotezin kurulma amacı ise evli ve bekârlar arasında sosyal ilişkiler dışarda buluşma ve iş arkadaşları ile ilişkileri açısından farklılıklar olabileceği beklenmekte olup bu durumun mobbing uygulayıcısı ya da mağduru olma bakımından da farklılık yaratması beklenmektedir. Bu nedenle H5 hipotezi kurulmuştur.

6. YÖNTEM

Araştırma, 2017 yılı Şubat-Mart aylarında Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalı öğrencilerine tam sayım yapılarak anket uygulanarak yapılmıştır. Anket formu, Leyman'ın beş basamaklı mobbing sınıflandırmasına katılımcıların katılma düzeyi kesinlikle katılmıyorumdan-kesinlikle katılıyorum beşli likert ölçeği şeklinde oluşturulmuştur. Araştırmada 37 öğrenciden değerlendirilebilir nitelikte veri toplanmıştır. İstatistik testler yardımı ile mobbingi oluşturan unsurların önem düzeyleri ve katılımcıların katılma düzeylerinin homojenliği değerlendirilmiştir. Bireysel özelliklerden yaş değişkeni açık uçlu sorulmuş olup yoğunlaşma yerlerine göre üç guruba ayrılmıştır. Aynı şekilde herhangi bir kurumda ne kadar süre ile çalışıyor oldukları bilinmediğinden çalışma süreleri ve idari görevleri de açık uçlu sorulmuştur. Verilen cevaplara göre yoğunlaşma noktalarına göre gruplandırılmıştır. Araştırmada yer alan ifadeler istatistik yöntemlerle test edilerek ilişki ve fark analizleri yapılmıştır.

7. BULGULAR

Araştırmada uygulanan anket formunun SPSS programı ile analiz edilmesi sonucunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin yüzdeleri, mobbing algılarına ilişkin değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Diğer yandan demografik özellikler ile ifadeler arasında ilişki aranmış dört madde dışında ilişki bulunmamıştır.

Araştırma katılanları bireysel özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki çizelgede yer almaktadır. Yaş değişkeni ile çalışma süresi değişkeninin yıllara göre histogramları Çizelge 1'de ayrıca verilmiştir.

Çizelge 1: Katılımcıların bireysel özelliklere ilişkin bulgular

Bireysel Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	20	54,1
	Erkek	17	45,9
Yaş	23-28	9	24,3
	29-34	20	54,1
	35 - 46	8	21,6
Medeni durum	Evli	15	40,5
	Bekâr	19	51,4
Çalışma süresi	4 yıl ve altı	19	51,4
	5 yıl ve üzeri	16	43,2
İdari görev	Üst düzey	16	43,2
	Alt düzey	21	56,7
Meslek	İ.K.	7	18,6
	Diğer	23	62,1
	Belirtilmemiş	7	18,6

Çizelge 1’de katılımcıların cinsiyet, yaş ve çalışma süreleri ve idari görevleri yer almaktadır. Buna göre lisansüstü insan kaynakları öğrenimi görenlerin % 54,1 kadındır. % 54,1 i 29-34 yaş aralığındadır. Yaş yoğunlaşmasının 29-34 yıl aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu yaş dilimi katılımcılar arasında yer alan bu gurubun kariyerlerinin ortasında oldukları anlamına gelmektedir. Kariyerlerinin ortasında insan kaynakları öğrenimi görenlerin bu alanla ilişkili oldukları anlamına gelmektedir. %51,4 ü 5 yıldan az çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların meslekleri sorulmuş olup çoğunluğunun İ.K olması beklenirken %18,6 oranı bu alan da çalışmaktadır. Mesleği belirtilmemiş olan gurup ise boş bırakmış ya da çalıştığı sektörü yazmıştır. Bu nedenle değerlendirilirken belirtilmemiş olarak işaretlenmiştir.

Çizelge 2: Mobbingi oluşturan unsurların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

	Mobbingi oluşturan unsurlar	A.ort.	s.s.
1	Her hangi birisi ile konuşulurken üstü kapalı, imalı sözler kullanılması	3,162	,897
2	Yapılan iş doğru ve yerinde bile olsa, aşağılanma veya hor görülme	3,594	1,553
3	Her hangi birisi hakkında dedikodu yapılması	3,297	1,151
4	Her hangi birinin fikirlerini beyan etmesinin işyerindeki üstü tarafından engellenmesi	3,756	1,320
5	Her hangi birinin fikirlerini beyan etmesinin işyerindeki diğer çalışanlarca engellenmesi	3,371	1,238
6	Her hangi birisi ile konuşulurken, yüksek sesle, bağırarak konuşulması	3,297	1,175
7	Her hangi birisi ile konuşulurken, dik bakışlar ve el kol hareketleri yapılması	3,324	,973
8	İşyerinde sürekli olarak sözünün kesilmesi ve susturulması	3,486	1,346
9	İşyerinde bazıları ile çeşitli konularda iletişim kurma şansı tanınamaması	3,432	,958
10	İşle ilgili diğer çalışanlardan sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalınması	3,944	1,286
11	İşle ilgili olarak üstlerden sürekli sözlü tepki veya tehditlere maruz kalınması	3,864	1,357
12	İşyerinde yazılı tehditlere maruz kalınması	3,257	1,596
13	İşyerinde çalışanların iletişim kurmayı reddetmesi	3,205	1,273
14	Bazı durumlarda herhangi bir çalışanın varlığının göz ardı edilmesi	3,459	1,386
15	Bazı çalışanların konuşmuyor olması	3,194	1,327
16	Yerinin değiştirilip çalışma arkadaşlarınızdan ayrı bir odaya alınması	3,216	1,356
17	Hakkında iftira ve yalanlar söyleniyor olması	3,567	1,463
18	İşyerinde amirlerce politik veya dini görüşler sebebiyle baskı gösterilmesi	3,648	1,476
19	Her hangi birisini çalışanlar politik görüşü ve inançları nedeni ile sürekli eleştiriyor olması	3,472	1,424
20	İş performansı ve yeteneği kötü niyetli kişiler tarafından engelleniyor olması	3,378	1,381
21	Her hangi birisinin işyerinde verdiği kararlar sorguluyor olması	3,027	1,142
22	Hitap edilirken onur kırıcı sözler söyleniyor olması	3,729	1,521
23	İş yerinizde yıldırma, sözel baskı ve tacizlerin bir örgüt stratejisi haline gelmesi sizi rahatsız eder.	4,405	1,141

Araştırma anket formunda oluşturulan beşli likert ölçeği (kesinlikle katılmıyorum-1 den kesinlikle katılıyorum-5 e kadar numaralandırılmıştır.) ile katılımcıların mobbing olarak kabul edebilecekleri ifadelere katılma düzeylerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Çizelge 2 de mobbingi oluşturan unsurlar incelendiğinde değerlendirmeler (3,02) kısmen katılıyorumla, (4,4) kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. İfadelere katılım

düzeylerinin homojenliğine bakıldığında standart sapmalarının bazı maddelerde oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum değerlendirmelerde katılım düzeylerinin değişken olduğunu göstermektedir. Buna göre mobbing algısı katılımcılar arasında farklılık göstermektedir denilebilir. Bu durumun değerlendirilmesinde mobbing kavramının kapsadığı davranışların neler olduğunun bilinmediği anlaşılabilir. Bunun yanında mobbing algısı kişiden kişiye değiştiği gibi kültürden kültüre de değişiklik gösterdiği göz önünde tutulmalıdır. Şiddetin tacizin yaygın olduğu yerlerde hakaret ve benzeri sözlü saldırılar önemsiz gibi kabul edilebilir. Bu durumun değerlendirilmesinde toplumun şiddet ve suç istatistiklerinin de gözden geçirilmesinde fayda vardır. Bu ve benzeri veriler yardımı ile yorum yapmak daha sağlıklı olacaktır. Çizelgede oldukça önemli mobbing unsurlarında 2,12 ve 22 maddelerde görüldüğü gibi standart sapmalar 1,5 üzerinde katılımcı görüşleri birbirinin zıddı olacak düzeyde çelişkilidir. İnsan kaynakları uzmanlığı alanında öğrenim gören bireyler arasında bile böylesine büyük farklılıklar oluşması bu bireylerin her hangi bir moobing durumunda bir birinin zıddı olabilecek düzeyde değerlendirme ve yorum yapabilecekleri anlamına gelmektedir. Bu durum ise birçok konuda mağdura destek olunamayacağı anlamına gelmektedir. Subjektif değerlendirmeler sonucunda mağdurun ve diğer çalışanların aynı mobbing baskısı karşısında farklı yaklaşımlar gerçekleşmesi durumunda kayırma, ayrımcılık ve gözden kaçırma gibi diğer sonuçlara neden olması muhtemeldir.

Çizelge 3: Mobbingi oluşturan unsurların bireysel özelliklere göre karşılaştırılması

			n	A.ort	s.s	t	p
7. madde	Cinsiyet	Erkek	17	2,9412	,89935	-2,341	,025
		Kadın	20	3,6500	,93330		
15. madde	Medeni Durum	Evli	19	2,7895	1,31567	-2,652	,012
		Bekâr	14	3,9286	1,07161		
5. madde	Çalışma Süresi	4 yıl ve altı	18	2,8889	1,13183	-2,471	,022
		5 yıl ve üzeri	15	3,8667	1,18723		
19. madde	İdari Görev	Üst düzey	16	2,9375	1,23659	,475	,042
		Alt düzey	20	3,9000	1,44732		

Çizelge 3'te mobbingi oluşturan unsurlar ile bireysel özellikler arasında ilişki aranmış olup yalnızca aralarında fark olan özellikler çizelgede verilmiştir. Buna göre cinsiyette göre 7. Maddede, medeni duruma göre 15. Maddede, çalışma sürelerinde 5. Madde ve idari görev düzeyine göre de 19. Maddede anlamlı farklar çıkmıştır. Cinsiyete göre 7.maddede *Her hangi birisi ile konuşulurken, dik bakışlar ve el kol hareketleri yapılması* kadınların mobbing olarak algılama düzeyleri erkeklerden daha yüksek çıkmıştır. 15.maddede *Bazı çalışanların konuşmuyor olması* ise bekârların evlilere oranla mobbing algılamaları yüksek çıkmıştır. Çalışma sürelerine göre yapılan analizde 5.maddede *Her hangi birinin fikirlerini beyan etmesinin işyerindeki diğer çalışanlarca engellenmesi* beş yıl ve daha uzun süre çalışanlarca mobbing olarak algılanma düzeyi yüksek çıkmıştır. İdari görevli olma durumuna göre ise 19.maddede *Her hangi birisini çalışanlar politik görüşü ve inançları nedeni ile sürekli eleştiriyor olması* alt düzey çalışanların daha fazla katılım gösterdiği görülmektedir. Diğer

maddelerde ise bireysel özelliklere göre yapılan t ve ANOVA testlerinden anlamlı fark bulunamamıştır. Buna göre;

h1: mobbing algısında idari görevi olma durumuna göre anlamlı fark vardır. Hipotezi bir maddede (19.madde) kabul edilmiştir.

h2: mobbing algısında çalışma süresine göre anlamlı fark vardır. Hipotezi bir maddede (5.madde) kabul edilmiştir.

h3: mobbing algısında cinsiyete göre anlamlı fark vardır. Hipotezi reddedilmiştir.

h4: mobbing algısında yaşa göre anlamlı fark vardır. Hipotezi reddedilmiştir.

h5: mobbing algısında medeni duruma göre anlamlı fark vardır. Hipotezi bir maddede (15.madde) kabul edilmiştir.

8. SONUÇ

Araştırma bulguları incelendiğinde insan kaynakları öğrenimi görenlerin önemli bir kısmının mesleki yaşantılarına başladıkları ve kariyerlerinin ortalarına geldikleri anlaşılmaktadır. Buna karşın insan kaynakları öğrenim görenlerin sadece %18'i insan kaynakları biriminde uzman ya da yönetici konumundadır. Diğerleri bu alan dışında görev yapmaktadırlar. Bu durum mobbing algısına yönelik yapılan çalışmamızı sekteye uğratmaktadır. Çünkü araştırma temeli, öğrenim görenlerin insan kaynaklarında kariyer yapıyor ya da yapacak olmaları üzerine tasarlanmıştır. Buna karşın katılımcıların önemli oranı % 90'ı herhangi bir işte çalışmakta ve bunların % 43'ü beş yıldan daha uzun süreli çalışmaktadır. O halde çalıştıkları kurumlarda mobbing ya da benzeri kişiler arası çatışma ya da baskıyla doğrudan karşılaşmış olabilirler. Dolayısı ile mobbinge yönelik bir algılarının olması beklenen bir durumdur. Ancak buna rağmen katılımcıların mobbing algılarında bir birinden uzak değerlendirmelere sahip olunmuştur.

Mobbing kavramının lisansüstü öğrenim görenlerce nasıl algılandıklarına ilişkin yapılan bu araştırmada, elde edilen bulgular incelediğinde moobbingi oluşturan unsurların tüm katılımcılarca aynı derecede önemsenmediği anlaşılmaktadır. Bu farklılaşma herhangi bir bireysel özelliğe göre de olmamaktadır. Katılımcılar birbirlerinde oldukça farklı değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bulguların bu şekilde oluşmasının etkenleri incelenecek olunur ise katılımcıların mobbing kavramı ile yeterince aşina olmadıkları düşünülebilir. Mobbing kavramının literatüre yeni girmesi nedeni ile kurumlarda karşılaşılan örneklerin görülmesi, kabullenmesi ve kavranması da zaman alacaktır. Katılımcıların özellikle meslek anlamında homojen olmaması beklenmeyen bir durum olmasına karşın mobbing algıları da birbirlerinden farklı çıkmamıştır. Belirli düzeyde uzmanlaşmış bireylerin bakış açılarının farklı olması beklenirken fark bulunamaması mobbing kavramının karşılaşılmadığı yeterince anlaşılmadığı düşünülebilir.

Örgüt içi tüm çatışmaların mobbing olmaması ise ayrı bir sorundur. Örgütte gerçekleşen çatışmalar özellikle astlar tarafından mobbing olarak algılanması ve mağdur olduklarını iddia etmeleri ile duyurulmaktadır. Oysa görev ihmallerinden kaynaklanan baskılar ve cezalandırmalar olmaktadır. Bu durumda mobbinge alakası yoktur. Mobbing olarak duyurulan bu çatışma süreci mobbinge benzeyen bir hal alıp amirin sürekli baskısı ile devam etmektedir. Bu durumun önlenmesi için yöneticilerin özellikle İnsan Kaynakları Yöneticilerinin mobbing kavramını iyi bilmeleri gerekmektedir. Araştırmada İnsan kaynakları öğrenimi gören bireylerin mobbing kavramını iyi tanımlayamadıkları anlaşılmaktadır. Bu durumda örgüt için bir zaaf olarak görülebilir.

Örgütün mobbinge başarıyla mücadele edebilmesi için mobbing kavramının nedenleri sonuçları ve mücadele yöntemlerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Önemli olan mobbingin örgütsel ve bireysel zararlarının farkında olmak ve mobbingin başarıya ulaşmadan engellenmesini sağlamaktır. Bunun için örgüt yönetici ve liderlerine ciddi görevler düşmektedir. Örgüt insan kaynakları stratejileri belirlenirken mobbing olasılığı da göz önünde tutulmalıdır. Örgütte çalışanlarına ve örgüte yönelik yakınlık ve bağlılıklarının yüksek olmasını sağlamak, mobbinge karşı örgütsel ve bireysel sessizliği bozmak karşı koymak etkili olacaktır. Mobbing mağdurunda bulunan özelliklerin ortadan kaldırılması yerine uygulayıcılarının rehabilite edilmesi ya da örgütten uzaklaştırılması faydalı olacaktır. Mobbing mağdurunda bulunan özellikler örgütlerin aradığı çalışan profiline oldukça uymaktadır. Bu nedenle sindirilmesi ya da işten uzaklaştırılması örgütün başarısının sekteye uğramasına neden olabilecektir.

Araştırma bulguları çok açık şekilde mobbing kavramının katılımcılar arasında ortak bir düzeyde değerlendirilmediğini göstermektedir. Mobbingin insan kaynakları yöneticilerinde doğru algılanmayıp zamanında müdahale edilememesi bireysel ve örgütsel kayıplara neden olacaktır. Bu durumda yapılması gerekenlerin başında lisansüstü insan kaynakları öğrenimi görenlere mobbingin ayrı bir ders olarak okutulması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Altuntaş, C., (2010). Çalışan Destek Programları Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 12, Sayı: 1, ISSN: 1302 – 3284.
- Aytaç, S., N. Bayram, N. Bilgel, (2005). İş Yaşamında Psikolojik Taciz Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi, 11. Ulusal Ergonomi Kongresi, İstanbul, 26-28 Aralık.
- Bilgili, A., (2012). Mobbing, Karahan Kitapevi, 2. Baskı.
- Bridge, B., (2010). Zorbalık-Mobbing, Beyaz Yayınları, 2. Baskı.
- Carnero, M. A., B. Martnezy, (2005). Economic And Health Consequences Of The Initial Stage Of Mobbing: The Spanish Case, June.
- Cicerali, L., (2011). Mobbinge Maruz Kalanların Kişilik Profillerine Bağlı Psikolojik Sağlıkta Bozulma Göstergeleri İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Çimen, H. ve F. Saç, (2017). Örgüt Başarısızlığının Nedenlerinden Biri: Mobbing Karadeniz, Vol,33 ISSN: 1308-6200.
- Davenport, N., R. Elliott, G.E. ve R.,D., (2014). Schwartz, Mobbing-İşyerinde Psikolojiktaciz, Ray Yayıncılık.
- Dündar, T., (2010). Sağlık Çalışanlarının Yıldırma Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi İle Sosyo-Demografik Özelliklerin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara,
- Einarsen, S. (2000)., Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach, Aggression and Violent Behavior, Vol. 5, No. 4, pp. 379–401.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). Bullying At Work: Epidemiological Findings In Public And Private Organizations. European Journal Of Work And Organizational Psychology5 (2). 185-201.
- Köse ve Uysal, (2010). Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği, Sosyal Bilimler 8/1 S .261-276.
- Leyman, H. (1996). The Content and Development Of Mobbing At Work. European Journal Of Work and Organizational Psychology, 5 (2).
- Rayner, C., ve Hoel, H. (1997). *Summary Review Of Literature Relating To Workplace Bullying*. Journal Of Community & Applied Social Psychology, 7, S.
- Ølafsson, R. F., H. Jóhannsdóttir, (2004). Coping With Bullying in The Workplace: The Effect Of Gender, Age And Type Of Bullying, British Journal Of Guidance&Counselling, ,Vol. 32 Issue 3, Aug., ss.319-333.
- Özler, A. ve Şahin, Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 22, 2008.
- Tutar, H., (2004). İş Yerinde Psikolojik Şiddet, Platin Yayınları Ankara.
- Yaman, E., (2009).Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing, 1.Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zapf, D., (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work, International Journal Of Manpower, 20,1/2, S.S.70-85.