



ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI

**MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARLA İLİŞKİSİ:  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ DOYUMU, TÜKENMİŞLİK VE  
LİDERLİK ALGISINA YÖNELİK BİR META-ANALİZ  
ÇALIŞMASI**

Serap İRİ

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2015

2015

Serap İri

**MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARLA  
İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ DOYUMU,  
TÜKENMİŞLİK VE LİDERLİK ALGISINA YÖNELİK  
BİR META-ANALİZ  
ÇALIŞMASI**

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI

**MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARLA İLİŞKİSİ:  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ DOYUMU, TÜKENMİŞLİK VE  
LİDERLİK ALGISINA YÖNELİK BİR META-ANALİZ  
ÇALIŞMASI**

Serap İRİ

Yüksek Lisans Tezi

1. DanıŐman: Doç. Dr. Engin KARADAĞ
2. DanıŐman: Prof. Dr. Selahattin TURAN

Eskişehir, 2015

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Serap İRİ tarafından hazırlanan “Mobbingin örgütsel davranışlarla ilişkisi: örgütsel bağlılık, iş doyumunu, tükenmişlik ve liderlik algısına yönelik bir meta-analiz çalışması” başlıklı bu çalışma, 09/01/2015 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı : Prof. Dr. Selahattin TURAN \_\_\_\_\_

Danışman: Doç. Dr. Engin KARADAĞ \_\_\_\_\_

Üye: Prof. Dr. Cemil YÜCEL \_\_\_\_\_

Üye: Doç. Dr. İsmail ACUN \_\_\_\_\_

Üye: Yrd. Doç. Dr. İlknur YÜKSEL \_\_\_\_\_

**Prof.Dr. Ahmet AYPAY**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü**

## Teşekkür

Akademik hayatımın ilk adımı olan yüksek lisans süresi boyunca büyük bir sabırla motivasyonumu en üst seviyede tutmamı sağlayan ve bu çalışmanın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Engin KARADAĞ' a teşekkür ediyorum. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsüne atandığım günden bu yana babacan tavırlarıyla ve anlayışlı tutumuyla her konuda destek olmaya çalışan Prof. Dr. Ahmet AYPAY'a teşekkürü bir borç bilirim. Yalnızca iş yaşamımda değil hayatımın birçok alanında yanımda olan ve olacağını bildiğim, *dostluk* kavramını anlamlandıran değerli arkadaşım Arş. Gör. Cüneyt BELENKUYU' ya teşekkür ediyorum. Ayrıca aramıza daha yeni katılmasına rağmen ihtiyaç duyduğum her anda yanımda olan iş arkadaşım Arş. Gör. Serdar KÖRÜK' e teşekkür ederim.

İlkokul sıralarından beri hayatımın bir parçası olan, koşullar ne olursa olsun daima arkamda duran ev arkadaşım, Eskişehir' deki ailem Asena Kamer USLUADAM' a bu süreçte de desteğini esirgemediği için müteşekkirim.

Dünümü, bugünümü, yarınlarımı var eden aileme...

## **Mobbingin Örgütsel Davranışlarla İlişkisi: Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu, Tükenmişlik ve Liderlik Algısına Yönelik Bir Meta-Analiz Çalışması**

### **Özet**

**Amaç:** Bu çalışmanın temel amacı, mobbingin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini test etmektir. Bu çerçevede daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarına göre belirlenen hipotezler meta-analiz yöntemiyle test edilmiştir.

**Yöntem:** Bu çalışmada meta- analiz yöntemi kullanılarak mobbingin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi test edilmiştir. Meta-analize dâhil edilecek araştırmaları belirlemek için öncelikle, YÖK, ULAKBİM ve ASOS INDEX veri tabanlarında literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışmaya dâhil edilen araştırmalar için son tarih Haziran 2014'tür. Geliştirilen tarama stratejisi temel alınarak mobbing ve örgütsel bağlılık arasında 10, iş doyumunu arasında 7, liderlik algısı arasında 5, tükenmişlik arasında 3 olmak üzere toplam 25 araştırmaya ulaşılmış ve araştırmalardaki uygun korelasyonel veriler meta-analize dâhil edilmiştir. Tüm meta-analiz işlemlerinde rassal etki modeli temel alınmıştır. Mobbingin örgütsel davranışlar üzerindeki ortalama etki büyüklüğünde çalışmanın yılı, çalışmanın türü ve kullanılan değişkenleri açısından moderatör analizi yapılmıştır. Çalışmada, Excel, Comperhensive Meta-Analysis, SPSS 18.0 programlarından yararlanılmıştır.

**Bulgular:** Çalışmada mobbingin örgütsel davranışlar üzerindeki etki düzeyini belirlemek için 25 korelasyonel veri kullanılarak toplam 9923 kişilik örneklem grubuna ulaşıldı. Bulgular, mobbingin iş doyumunu [ $r = -.49$ ], örgütsel bağlılık [ $r = -.40$ ]ve liderlik algısı [ $r = -.39$ ] üzerinde *orta düzeyde* negatif etkilere ve tükenmişlik [ $r = .48$ ]

üzerinde *orta düzeyde* pozitif etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Mobbingin en yüksek etkisinin iş doyumunu, en düşük etkisinin ise liderlik algısı üzerine olduğu saptanmıştır.

**Tartışma ve Öneriler:** Bu çalışmada, mobbing kavramının örgütsel davranışlarla ilişkisini inceleyen araştırmalar, elde edilen korelasyonel değerler kullanılarak meta-analiz çalışma deseniyle nicel olarak analiz edilmiştir. Mobbingin, çalışma kapsamındaki olumlu örgütsel davranışlardan örgütsel bağlılık, liderlik algısı ve iş doyumuna negatif yönde, olumsuz bir örgütsel davranış olan tükenmişliğe ise pozitif yönde etkisinin olduğu bulgularından hareketle mobbingin oluşmasını engelleyici önlemler sunulmuştur. Ayrıca yöntemsel bakımdan gelecek çalışmalar için bazı öneriler tartışmaya dâhil edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Mobbing, örgütsel davranış, meta-analiz

**The Effect of Mobbing on Organizational Behaviors: A Meta-Analysis Study For  
Organizational Commitment, Job Satisfaction, Burnout and Leadership  
Perception**

**Abstract**

**Purpose:** The purpose of this study was to examine the effect of mobbing on organizational behaviors through the method of meta-analysis. On this purpose, the hypotheses put forward in line with the results of previous studies were tested with the meta-analysis method.

**Method:** In this study, the effect of mobbing on organizational behaviors was tested by using meta-analysis. Firstly, to decide the studies that would be included to the analyses, YÖK, ULAKBİM ve ASOS INDEX databases were used in literature review. For the studies to be involved in the present study, the most recent date was June, 2014. With this review strategy, a total of 25 studies was reached, and the related correlational data obtained were involved in meta-analysis. Of all these studies, 10 studies examined the relationship of mobbing with organizational commitment, 7 with job satisfaction, 5 with leadership perception, 3 with burnout. In all the meta-analysis processes, the random effect model was taken as basis. Moderator analysis was conducted to examine the effect of mobbing on organizational behaviors with respect to the variables of years of study, study types and scales that were used. In the study, Excel, Comprehensive Meta-Analysis and SPSS 18.0 were used.

**Findings:** In the study, in order to determine the level of effect of mobbing on organizational behaviors, 25 correlational data were used, and a sample group of total of



9923 participants was reached. The findings revealed that mobbing had a moderate level of negative effect on job satisfaction [ $r = -.49$ ], organizational commitment [ $r = -.40$ ], leadership perception [ $r = -.39$ ] and a moderate level of positive effect on burnout [ $r = .48$ ]. It was found out that the highest level of effect of mobbing was on job satisfaction and that the lowest was on leadership perception.

**Discussion and Suggestions:** In this study, the studies examining the relationship between mobbing and organizational behaviors were analysed quantitatively by using correlational values through meta- analysis research method. Depending on the findings that mobbing had a negative effect on organizational commitment, leadership perception and job satisfaction which are positive organizational behaviors and a positive effect on burnout which is a negative organizational behavior, precautions that could prevent mobbing were suggested. Besides, some suggestions were included to the discussion for future studies in terms of methodological issues.

**Key Words:** Mobbing, organizational behaviors, meta-analysis.

## İçindekiler

Teşekkür.....	i
Özet.....	ii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	vi
Tablolar Listesi.....	viii
Şekiller Listesi.....	ix
Bölüm 1: Giriş.....	1
Kavramsal Çerçeve: Mobbing.....	2
Tarihsel gelişim.....	2
Mobbingin tanımları.....	4
Mobbing tipolojisi.....	5
Mobbingin aşamaları.....	6
Mobbingin türleri.....	7
Mobbingin nedenleri.....	8
Mobbingin sonuçları.....	10
Mobbingin Örgütsel Davranışlarla İlişkisi.....	13
Mobbing ve örgütsel bağlılık.....	13
Mobbing ve iş doyumunu.....	14
Mobbing ve liderlik algısı.....	16
Mobbing ve tükenmişlik.....	18
Bölüm 2: Yöntem.....	20
Çalışma Modeli.....	20
Tarama Stratejisi Ve Dâhil Etme/Çıkarma Kriterleri.....	20
Kodlama İşlemi.....	25
Verilerin Analizi.....	25
Moderatör Analizi.....	27
Yayım Yanlılığı.....	27
Bölüm 3: Bulgular.....	32
Mobbing ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular.....	32

Mobbing ve İş Doyumuna İlişkin Bulgular.....	34
Mobbing ve Liderlik Algısı İlişkin Bulgular.....	36
Mobbing ve Tükenmişliğe İlişkin Bulgular.....	38
Bölüm 4: Tartışma, Sınırlıklar Ve Öneriler.....	40
Tartışma.....	40
Mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki bulgulara ilişkin tartışma .....	40
Mobbing ve iş doyumuna arasındaki bulgulara ilişkin tartışma .....	42
Mobbing ve liderlik algısı arasındaki bulgulara ilişkin tartışma. ....	44
Mobbing ve tükenmişlik arasındaki bulgulara ilişkin tartışma .....	46
Çalışmanın Sınırlılıkları.....	47
Öneriler.....	47
Kaynakça.....	49
Ekler.....	59
Ek 1: Mobbing ve Örgütsel Bağlılık Analiz Bulgularındaki Çalışma Karakteristiklerinin Özeti.....	59
Ek 2: Mobbing ve İş Doyumu Analiz Bulgularındaki Çalışma Karakteristiklerinin Özeti.....	60
Ek 3: Mobbing ve Liderlik Analiz Bulgularındaki Çalışma Karakteristiklerinin Özeti.....	61
Ek 4: Mobbing ve Tükenmişlik Bulgularındaki Çalışma Karakteristiklerinin Özeti.....	62

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Mobbing ve örgütsel bağlılıkla ilgili meta-analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler .....	21
2.2	Mobbing ve iş doyumuyla ilgili meta-analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler .....	22
2.3	Mobbing ve liderlik stilleriyle ilgili meta-analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler.....	23
2.4	Mobbing ve tükenmişlikle ilgili meta-analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler .....	24
2.5	Duval ve Tweedie's trim ve fill testleri sonuçları .....	31
3.1	Mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon bulguları: Meta-analiz sonuçları.....	33
3.2	Mobbing ve iş doyum arasındaki korelasyon bulguları: Meta-analiz sonuçları .....	35
3.3	Mobbing ve liderlik algısı arasındaki korelasyon bulguları: Meta-analiz sonuçları.....	37
3.4	Mobbing ve tükenmişlik arasındaki korelasyon bulguları: Meta-analiz sonuçları.....	39

**Şekiller Listesi**

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
1.1	Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları.....	9
1.2	İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Etkileri.....	12
2.1	Yayım yanlılığına ilişkin funnel plotlar.....	30

## I. Giriş

İnsanlar yaşadıkları ve ait oldukları çevreden ayrı düşünilemeyen, sosyal birer varlıktır. Bireyler günlük yaşantılarında ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederler ve bu ihtiyaçlar bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendirir. Maslow (1970) yeme, içme, barınma ve giyinme gibi eylemlerin bireylerin fizyolojik ihtiyaçlarını oluşturduğunu, bunların yanında yaşadıkları sosyal çevreye ait olma, diğer bireyler tarafından sevilme ve saygı görme isteklerinin de daha üst seviyedeki ihtiyaçlarını oluşturduğunu belirtmiştir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda bireyler, ekonomik güce sahip olmayı ve sosyal etkileşime geçmeyi amaç edinirler. İş hayatı bireye temel gereksinimlerini karşılama fırsatı sunmakta, çalışanın ürün, eser veya hizmet ortaya koyarak, bireyin benlik gücüne ve psikolojik yapısına olumlu etkide bulunmakta ve bireyi kendini gerçekleştirmiş kişi olarak topluma kazandırmakta önemli bir işleve sahiptir (Çivilidağ, 2011).

Günümüz toplumunda iş hayatı günlük yaşantının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle, iş ortamındaki sosyal ilişkiler çalışanın hayatında önemli bir yer tutar (Gökçe, 2006). Örgütlerde diğer çalışanlarla ve yöneticilerle kurulan iletişim sonucunda ortaya çıkan sosyal ilişkiler performans, iş doyumunu, örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktıları etkilemekte, çalışanların ve örgütlerin verimliliği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda Kılınç (2010) insan kaynağını etkili kullanmak ve yapılan işte başarıyı arttırabilmek için çalışanların kendilerini memnun eden bir çalışma ortamında ve uyum sağlayabilecekleri çalışma arkadaşlarıyla çalışmalarını gerektiğini vurgulamıştır.

Literatürde örgütsel çıktıları olumlu yönde etkileyen etmenler ve durumlar üzerinde yapılan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu olumlu etmenlerin

yanında örgütlerin verimliliğini olumsuz etkileyen ve beklenen çıktılara ulaşılmasında engel teşkil eden kısacası örgütlerin işleyişini aksatan durumlar da bulunmaktadır.

Örgüt üyelerinin birbirleri arasında ya da örgüt yönetiminin üyeler üzerindeki olumsuz tutum ve davranışları içeren, aynı zamanda bireylerin kendilerinden beklenen davranışları göstermesine engel teşkil eden olumsuz durumlardan biri de *mobbing*dir.

### **Kavramsal Çerçeve: Mobbing**

İngilizce bir terim olan mobbing, Latince *mobile vulgus* “azgın kalabalık, ayak takımı, çapulcular” deyiminden türetilmiştir. İngilizce –ing son eki kullanılarak isimleştirilen mob fiili “kalabalık bir insan topluluğunun bir kişinin üstüne hücum etmesi, etrafında toplanması veya bir grup kuş ya da hayvan topluluğunun başka bir kuşa/ hayvana saldırması” anlamlarına gelmektedir (Longman Online Dictionary).

Ertürk (2005), mobbing kavramının ilk kez 1960’lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından hayvan davranışlarını incelemek için kullanıldığını belirtmiştir. Lorenz, “mobbing” kavramını, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır (Tınaz, 2011). Çocukların ders aralarında birbirlerine nasıl davrandığını inceleyen İsveçli bilim adamı Heinemann (1972) bu kavramı küçük gruplardan oluşan çocukların yalnız bir çocuğa karşı sergiledikleri oldukça yıkıcı olan davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Leymann ise (1996) 1980’li yılların başında Heinemann’ın çocuklar arasında gözlemlediği yıkıcı davranışlara benzer tarzda davranışlarla iş yerlerinde

karşılaştığını ve bu davranışları tanımlamak için bilerek İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar tarafından kullanılan, zorbalık anlamına gelen ve içinde fiziksel şiddeti de barındıran “bullying” terimi yerine mobbing kavramını tercih ettiğini belirtmiştir. Çünkü literatürde bezdirme, taciz veya psikolojik terör olarak da adlandırılan mobbing kavramı fiziksel şiddetten çok, daha karmaşık insan davranışlarını ifade eder ve iş yerlerinde fiziksel şiddet çok nadir karşılaşılan durumlardır.

Leymann’ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır. Leymann, iş yerinde psikolojik taciz davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır (Tınaz, 2011, s.12).

Türkiye’ de ise özellikle son yıllarda gündeme gelen mobbing kavramı hakkındaki farkındalığı arttırmak ve bireyleri bilinçlendirmek için çalışmalar yürütülmektedir. Tınaz (2011) mobbing olgusunun birinci değişmez özelliğinin iş yerinde gerçekleşmesi ve muhakkak bu eylemin iş yerinde geçmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle Türkçe’ de mobbing kavramını anlam olarak karşılayabilecek yıldırma, duygusal taciz, iş yerinde psikolojik taciz, iş yerinde duygusal saldırı, iş yeri zorbalığı gibi terimler türetilmiştir. Literatürde mobbing kavramının Türkiye’ de ortaya çıkışıyla ve ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’ nın 2014 yılında yayınladığı *İş yerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi* ‘ nde konuyla ilgili kanunlara ve 2011/2 sayılı İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbingin) Önlenmesi Genelgesi’ ne yer verilmiştir.



## **Mobbingin Tanımları**

Zaman içinde küçük hayvan grupları arasındaki ve sınıf içinde küçük çocuk gruplarının birbirlerine karşı sergiledikleri olumsuz davranışları ifade etmek için kullanılan mobbing teriminin yerine literatürde psikolojik taciz, zorbalık, taciz, bezdirme, yıldırma davranışları gibi terimlerin de kullanıldığı görülmüştür.

Zorbalık ve mobbing arasındaki farkı gözeten Leymann (1996), mobbing kavramını kullanmayı tercih etmiş ve “ iş yaşantısında bir veya birkaç kişi tarafından çaresiz ve savunmasız bir pozisyona itilmiş bir diğer kişiye sistemli bir şekilde yöneltilen düşmanca ve ahlak dışı iletişim biçimini mobbing, psikolojik terör” olarak tanımlanmıştır. Bu iletişim biçiminin çok sık (istatistiki olarak haftada en az bir kere) ve uzun bir zaman diliminde (istatistiki olarak en az 6 ay) görüldüğü saptanmıştır. Düşmanca davranışların çok sık tekrarlanmasından ve uzun bir süreyi kapsamamasından dolayı, bu eziyet oldukça önemli bir boyutta psikolojik, psikosomatik ve sosyal mutsuzlukla sonuçlanır.

Mobbing duygusal bir saldırıdır ve bir bireyin saygısız ve zararlı davranışlara hedef olmasıyla başlar. Bir kişinin diğerlerini kendi istekleriyle veya istemeyerek başka birine karşı kendi yanına çekmesi ve sürekli kötü niyetli davranışlarda bulunarak hedef alınan kişiyi ima, alay ve toplumsal itibarsızlaşma yoluyla işten çıkmaya zorlayacak düşmanca bir ortam hazırlamasıdır (Davenport ve diğerleri, 1999, s.33).

Mobbing veya psikolojik taciz yerine literatürde zorbalık (bullying) kavramını kullanan araştırmacılar ise bu kavramı, bir veya birden fazla kişinin hedef aldıkları bir veya birden fazla kişiyi belirli bir süre içinde devamlı olarak taciz ederek, rahatsız ederek, sosyal ilişkiler açısından dışlayarak, kişinin veya kişilerin işlerin yapmasına engel olarak ve genellikle fiziksel olmayan olumsuz davranışlara maruz bırakarak

kişinin kendini çaresiz ve savunmasız hissettiği düşmanca bir ortam yaratması olarak tanımlanmışlardır (Einarsen ve diğerleri, 2003; Hoel ve Cooper,2000; Keashly ve Jagatic, 2003; Namie ve Namie, 2000; Salin, 2005; Vartia, 2003).

### **Mobbing Tipolojisi**

Mobbing sürecini çatışma gibi diğer olumsuz davranışlardan ayıran en önemli özelliği bu sürecin belirli bir zaman dilimini kapsamaması ve belli sıklıkta tekrar edilmesidir. Bu bağlamda kişinin bir defaya mahsus olumsuz bir davranışa maruz bırakılması mobbing olarak tanımlanamaz.

Saldırganca eylemlerin belirlenmesi mobbing sürecinin yapısının anlaşılmasını sağlamıştır. Bu eylemlerin böyle durumlarda negatif bir şekilde sürdürülmesine rağmen kendi içlerinde her zaman salt negatif bir karaktere sahip olmadığı ve bazen oldukça normal etkileşim davranışlarından oluştuğu saptanmıştır. Leymann'ın (1996) mobbing sürecinde gözlemlemiş olduğu 45 davranış, kurbanın üzerinde yarattığı etkiye göre beş farklı kategoride sınıflandırılmıştır:

- (i) İletişime yönelik saldırılar (Yönetim kurbanın iletişime geçmesi için olanak vermez; kurban susturulmuştur; kurbanın yaptığı işlere karşı sözlü saldırılar; sözlü tehditler; kurbanı reddeden sözlü eylemler gibi),
- (ii) Sosyal ilişkilere saldırılar (İş arkadaşları kurbanla konuşmaz veya kurbanın onlarla konuşması yönetim tarafından engellenir; kurban diğerlerinden uzakta bir odada yalnız bırakılır; kurban, yokmuş gibi davranılır gibi)
- (iii) Sosyal konuma saldırılar (Kurbanla ilgili dedikodular; kurban gülünç duruma düşürülür; kurbanın fiziksel engeliyle, ırksal özellikleriyle ya da yürüyüş veya konuşma tarzıyla alay edilir gibi)

- (iv) Mesleki konuma saldırılar (Kurbana hiç görev verilmez veya anlamsız görevler verilir gibi)
- (v) Sağlığa yönelik saldırılar (Kurbana tehlikeli görevler verilir; diğerleri tarafından fiziksel olarak tehdit edilir veya saldırılır; kurbana cinsel tacizde bulunulur gibi)

### **Mobbingin Aşamaları**

Leymann (1996), sosyal ortamın değişimine bağlı olarak mobbing zaman içerisinde özellikleri bakımından farklılaştığını ve bu farklılaşma süreci dört aşamada gerçekleştiğini belirtmektedir.

1. *Kritik olaylar*. Bu aşamanın tetikleyicisi genellikle ortaya çıkan bir çatışmadır. Ortaya çıkan çatışma tam anlamıyla mobbing olarak gözükmeyebilir çünkü gerçekleşen olay oldukça kısa sürer. Fakat mobbing bu aşamada görülen çatışmanın şiddetinin artmış şekli olarak tanımlanabilir.
2. *Mobbing ve lekeleme*. Mobbing faaliyetleri normal etkileşim sürecinde saldırganlığın ve dışlamanın belirtilerinin olmadığı birçok davranıştan oluşabilir ve uzun zaman bir diliminde bu tarz davranışlara maruz bırakılmak davranışların içeriğini değiştirebilir ve hedef alınan kişiyi lekelemek için kullanılabilir.
3. *Personel yönetimi*. Yönetim olaya dâhil olduktan sonra olay resmiyet kazanır. Bir önceki aşamadaki lekelemeden dolayı, hedef alınan kişiye yönetim tarafından önyargılı bir şekilde tavır alınması ve kişinin suçlu bulunması muhtemeldir. Örgütlerin belirli kurallarla yönetilmesine rağmen bu tür durumlarda karşılaşılan olay hakların ciddi bir düzeyde ihlalidir. Bu

aşamada kurbandan diğer adıyla “şeytandan” kurtulmak ilk iş olarak karşımıza çıkar. Bu amacı gerçekleştirmek için kurban kurallara göre değerlendirilmekten ziyade kişisel özelliklere göre değerlendirilmeye maruz bırakılır. Bu durumlar özellikle yönetimin psikolojik iş ortamından sorumlu olduğu zamanlarda ortaya çıkar ve yönetim bunun sorumluluğunu almayı reddedebilir.

4. *İşi bıraktırma*. Mobbing sürecinin son aşaması olan bu adımın en bilindik özelliği kurbanın emekliliğinden çok daha önce iş yaşantısından uzaklaştırılmasının yarattığı sosyal etkilerdir. Bu durumla birlikte kurbanın ilaçla veya psikolojik destekle tedaviye ihtiyaç duyduğu ciddi hastalıklar ortaya çıkar.

Özetle, çatışma niteliğinde ortaya çıkan durumlar ilk aşamada çok kısa süreli olmasından dolayı tam anlamıyla mobbing olarak adlandırılmaz. Bu durumların görünüşte herhangi bir olumsuzluk taşımamasına rağmen zaman içinde içeriğinin değişmesi ve kişinin bu durumlara hedef olup lekelenmesiyle sonuçlanır.

Yönetimdekilerin lekelenmiş kişiye önyargılı bir tutumla yaklaşmaları ve diğerlerinin kişi hakkında yaptığı suçlamaları sorgulamadan kabul etmeleri, kurbanın kınanmasına ve idari cezalara maruz bırakılmasına neden olur. Kişiliğine ve sosyal konumuna saldırılarak yalnız ve çaresiz bırakılan kurban, son aşamada iş yaşantısından tamamen uzaklaşarak fiziksel veya psikolojik olarak zarar görür.

### **Mobbingin Türleri**

Mobbing, çalışanların statülerine yani eylemin hangi statüler arasında gerçekleştiğine göre dikey ve yatay olarak ikiye ayrılır.

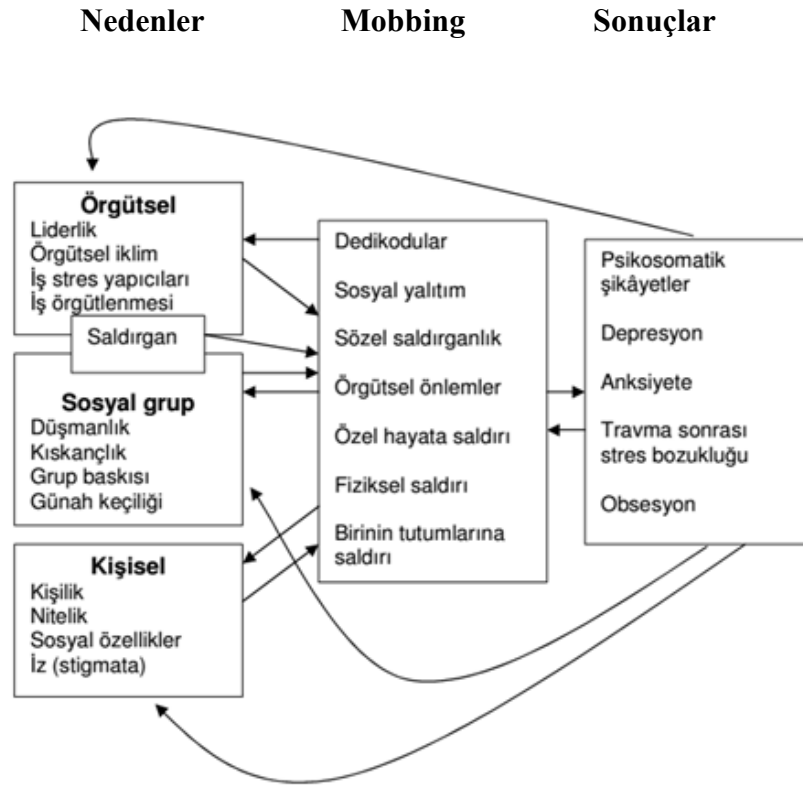
Dikey yönde uygulanan mobbing, üstlerin astlara veya astların bireysel olarak ya da grup olarak üstlere yönelttiği davranışlar bütünüdür. Yatay mobbing ise aynı statüye sahip çalışanların birbirlerine karşı uyguladıkları davranışlardır.

Mobbingin her iki türü de meydana geliş bakış bakımından aynı öneme sahiptir, ancak iki yönlü de olabilen dikey mobbing türünün üstlerden astlara yöneltilmesi kurbanın üzerinde bıraktığı etkiler ve örgüte verdiği zararlar bakımından, bilim çevrelerince özel bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Ertürk, 2005).

### **Mobbingin Nedenleri**

Leymann (1996) tarafından örgütlerde hedef olarak seçilen bir kişiye karşı yöneltilen sistematik ve uzun süreli davranışlar olarak tanımlanan mobbinge yol açacak ve zaman içinde bu durumun devam etmesine neden olacak birçok faktör bulunabilir. Literatürde yapılan araştırmalar sonunda mobbingin birçok nedenden kaynaklanabileceği ve bu konu hakkında görüş birliği sağlanamadığı görülmüştür. Fikir ayrılıklarının yaşandığı bu husus araştırmacılar tarafından dört kategori altında incelenmiştir. Leymann (1993), Einarsen (1994), Vartia, (1996) ve Zapf ve Osterwalder, (1998) mobbingin örgütsel nedenlerden dolayı ortaya çıkabileceğini savunurken, bazı uzmanlar ve klinik psikologlar bu durumdan mağdurları sorumlu tutmuş, Adams ve Crawford (1992) ise saldırganların mobbing sürecini başlattığını belirtmiş ve son olarak gelişimsel ve sosyal psikoloji bulgularını temel alan Schuster (1996, *Akt. Zapf, 1999*) mobbingin potansiyel sebebi olarak sosyal sisteme ve sosyal dışlanma süreçlerine dikkat çekmiştir. Mobbingin ortaya çıkmasında birçok neden göz önünde bulundurulmalıdır ve farklı kategoriler altında ele alınan nedenler eş zamanlı olarak

mobbinge neden olabilir. Zapf'ın (1999, s.71) mobbing sürecinin nedenlerini ve sonuçlarını ilişkilendirerek gösterdiği Şekil 1 şu şekildedir:



**Şekil 1.1:** Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları

Şekil 1' de görüldüğü üzere örgütsel ve sosyal faktörler saldırgandan ve mağdurdan kaynaklanan faktörler kadar önem arz etmekte ve mobbingin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel nedenlere zemin hazırlayan problemleri Davenport, Schwartz ve Elliot (2003); aşırı hiyerarşik yapının varlığı, insan kaynaklarına yapılan harcamaların aşırı bir şekilde azaltılması, açık kapı politikasının olmaması, örgüt içinde iletişimin yetersiz olması, sorun çözme yeteneğinin yetersizliği ya da etkisiz çalışma yönetimi ve şikâyet prosedürlerinin yeterli olmaması, liderliğin zayıf olması, günah keçisi anlayışının yaygınlaşması, takım çalışmasının yersiz olması ya da olmaması ve eğitim farklılığının dikkate alınmaması olarak ifade etmişlerdir.

Saldırganlardan kaynaklanan nedenlerde en büyük etmen saldırganın kişilik özellikleridir. Zapf ve Einarsen (2003) mobbing uygulayan saldırganların küçük çıkarılara sahip, özgüvenleri yüksek fakat sosyal becerileri yetersiz kişiler olduğunu belirtmişlerdir. Temelde kendi eksikliklerini bir başkası üzerinde baskı kurarak gidermeye çalışan bu kişiler,

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçer.
- Bir mobbing ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapar.
- Mobbingin karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz.
- Hiçbir suçluluk duygusu duymaz.
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını zanneder ve
- Suçu başkalarına yükleyerek sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanır (Walter, 1993, *Akt. Tınaz, 2011*).

Bazı uzmanların ve klinik psikologların savunduğu bir başka neden ise mağdurun kişiliğinden kaynaklanan nedenlerdir. Grup içinde başarısıyla öne çıkan fakat savunmasız ve özgüveni düşük bireylerin mobbinge maruz kalma olasılığı oldukça yüksektir. Coyne ve diğerleri (2000) ise mağdurları itaatkâr, çatışmadan kaçınan, işine bağlı, hayal gücü zayıf, utangaç, sosyal becerileri eksik, kaygılı ve sinirsel kişilik özelliklerine sahip kişilerdir.

### **Mobbingin Sonuçları**

Bireysel veya örgütsel faktörlerin bir araya gelerek örgütlerde mobbing sürecinin

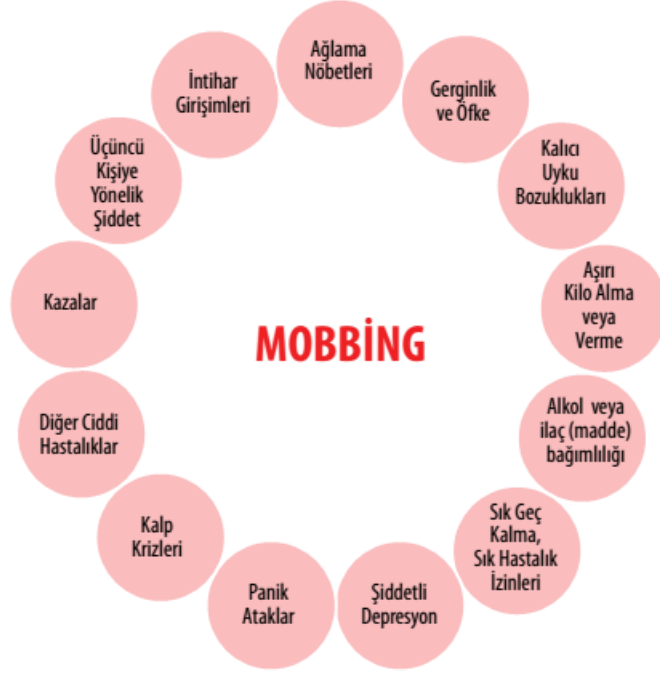
başlamasına zemin hazırlamaktadır. Mobbingin tek bir nedene bağlanamayacağı gibi olayların seyrine, örgütlerin yapısal özelliklerine ve bu süreçte rol alan bireylere göre nedenler değişkenlik göstermektedir. Zapf (1999) bir örgütte yaşanan mobbing sürecine kaynaklık eden etmenin başka bir örgütte yaşanmış mobbingin sonucu olarak karşımıza çıkabileceğini dile getirmiştir. Çatışma gibi diğer olumsuz yaşantılardan zamansal özellikleriyle ayırt edilen mobbing, mağdura sık aralıklarla ve uzun bir dönemde uygulandığından dolayı bu zaman dilimi içinde oldukça ciddi boyutlara taşınmakta ve fizyolojik, psikolojik ve sosyal açılarından zararlı sonuçlar doğurmaktadır. İnsan hayatı için tehlikeli ve bir hayli zararlı olan bu sürecin sonuçları, mobbingin “mağdur”, “toplum” ve örgüt” üzerindeki etkisi olarak üç başlık altında incelenebilir.

Şüphesiz bu sürecin sonunda en zararlı mobbinge maruz bırakılan mağdur olacaktır. Bir bireyin yaşamı boyunca en büyük hazinesi sayılabilecek sağlığının ciddi anlamda tehlike altına girmesi, ruhsal ve fiziksel olarak zarar görmesi mobbingin insan yaşantısı üzerindeki en önemli sonucudur. Depresyon, anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, taşikardi, dikkati toplayamama, ellerin titremesi, baş ve sırt ağrıları, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, terk edilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, özgüven ve özsaygının yitirilmesi, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar, daha ağır olgularda, travma sonrası stres bozukluğu (Tınaz, 2011, s.159) ve bütün bu ruhsal ve fiziksel sağlık sorunlarının yanında az rastlanan bir durum olmasına rağmen mağdurun yaşamına son vermesi mobbingin insan olmanın onurunu ve yüceliğini hiçe sayan sonucudur.

Mobbing sürecinin kaçınılmaz sonuçları arasında yer alan fizyolojik ve psikolojik sağlık sorunları doğrudan sağlık harcamalarının, sigorta masraflarının artmasına, kişilerin işsiz kaldıktan sonra devletin sağladığı yardım programlarına taleplerinin



çoğalmasına neden olarak ülke ekonomisine zarar verebilecek toplumsal problemleri de beraberinde getirir. Ayrıca kurbanların ailelerinden ayrı birer birey olduğu düşünülemeyeceği ve iş yerlerinde yaşadıkları bu olumsuz durumları aileleriyle paylaştığı gerçeği aile içinde huzursuzluğa ve şiddete dönüşebilir ve bu durum büyük bir toplumsal problem olarak ele alınabilir (Tınaz, 2011).



**Şekil 1.2:** İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Etkileri (ÇSGB, 2014)

Bütün kuruluşların ve örgütlerin temel hedefi verimlilik ve mobbing sonucunda verimlilik düşecek ve örgüt ekonomik olarak hasara uğrayacaktır. Mobbingin uzun bir dönemi kapsadığı göz önünde bulundurulursa bu zaman zarfı içinde mobbinge maruz bırakılan kurbanın iş doyumunu ve o örgüte duyduğu aidiyet hissi azalırken, tükenmişlik ve işi bırakma isteği artacaktır. Kurbanların yaşamış olduğu bu huzursuzluklar ve saldırganların sergilemiş olduğu düşmanca ve ahlak dışı davranışlar olumsuz bir örgüt iklimi ve imajı yaratacaktır.

## Mobbingin Örgütsel Davranışlarla İlişkisi

### Mobbing ve Örgütsel Bağlılık

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel bağlılığı ifade eden birçok tanımlamaya ulaşılmıştır. Farklı alanlardaki araştırmacılar, örgütsel bağlılığı kendi alanlarına ait bakış açılarıyla ele almışlardır ve bu durum örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli tanımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı tanımlamada temel alınan yaklaşımın çeşitlenebildiğini söylemelerine rağmen bazı ortak noktaların olduğunu belirtmişlerdir. Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı çalışanın örgütle olan ilişkisini betimleyen ve örgütteki üyeliğe devam etme veya örgütten ayrılma kararında ipuçları bulunduran psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır. Steers (1977) da örgütsel bağlılığı bireyin bir örgüte katılımının ve aidiyetinin göreceli gücü olarak ifade etmiştir. Bu tanımlamalara bağlı olarak Balay (2000) bağlılık duyan çalışanların örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanan emir ve beklentilere gönüllüce uyan bireyler olduğunu belirtmiştir.

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç grup altında ele almıştır. Duygusal bağlılık çalışanın örgütle özdeşleşmesini, örgüte olan duygusal bağını ve aidiyet hissini ifade eder. Güçlü bir duygusal bağlılık gösteren çalışanlar *gönüllü* olarak örgütte yer almaya devam ederler. Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın ekonomik sonuçlarının farkında olunmasıyla bağdaştırılan bir tutumdur. Örgüte temel bağlantısı devam bağlılığı üzerine kurulu çalışanlar o örgütte kalmaya *ihtiyaç duydukları* için bu bağlılığı devam ettirirler. Son olarak, normatif bağlılık ise işe devam etme hususundaki zorunluluk duygusunu ifade eder. Yüksek düzeyde normatif bağlılık gösteren çalışanlar kendilerini örgütte kalmaya *zorunlu*

hissetmektedirler.

Mobbing ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda (Apak, 2009; Aras, 2012; Çelik, 2011; Ekinci, 2012; Ergener, 2008; Gülle, 2013; Karakoç, 2012; Kul, 2010; Okçu, 2011 ve Yumuşak, 2013) bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edildi;

**H<sub>a1</sub>**. Mobbing ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

**H<sub>a2</sub>**. Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmaların yayın yılları, mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

**H<sub>a3</sub>**. Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmaların türleri, mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

**H<sub>a4</sub>**. Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda kullanılan mobbing ölçekleri, mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

### **Mobbing ve İş Doyumu**

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalara en çok konu olan kavramlardan biri de iş doyumudur. İş doyumunu, çalışanın işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden sonuçlanan memnun edici veya olumlu duygusal durum olarak Locke ve Lathan (1976, *Akt. Baş, 2011*) tarafından kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır. Hackman ve Oldham (1976) ise iş doyumunu, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamış ve iş doyumunu sağlayan işin sahip olduğu beş özelliği beceri yeterliliği, görev tanımı, görevin önemi, otonomi ve geri dönüt olarak belirtmişlerdir.

Doğan (2009) çalışanların örgütsel amaçlara istekli ve verimli biçimde katkı

yapmalarını sağlayan iş doyumunun üç önemli boyutunu şu şekilde dile getirmiştir:

- İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş doyumunu genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş doyumunu birbirleriyle ilgili çeşitli tutumları temsil eder.

İş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir İlişki içinde olan iş doyumunu aşağıdaki durumlarla ilgilidir:

(i) İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikayet ve doyumсуzluđlar.

Bunlar;

- İşin gerektirdiği tekrarlı monoton hareketler ve dinlenme zamanının kısa tutulması,
- Bireyin bedensel kapasitesini aşan yoğun çalışma durumu,
- Çalışma temposunun fazla süratli olması,
- İş aletlerinin mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olması,
- Çalışma ortamının iyi organize edilememesi,
- İş saatlerinin çalışanların aile durumları ve bireyin özelliklerine göre düzenlenmemesi,
- Çalışanın sık sık çalıştığı işten alınarak başka işlere verilmesi.

(ii) Belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarlara İlişkin

durumlar. Bunlar;

- Ücretlerin yapılan işin miktarı ve tutarı ile uyumunun olması, sosyal güvencenin sunulması.
- Çalışanların işyerlerinde yemek ve ulaşım hizmeti almaları.

(iii) Takdir edilme ve sosyal itibar durumları. Bunlar:

- Çalışanın ortaya çıkardığı bir eserin (üretim miktarı, kalitesi gibi) kendisine atfedilerek maddi ve manevi yönden takdir edilmesi,
- Çalışanlara hak ettikleri terfi imkânlarının zamanında verilmesi,
- Çalışanlara güven duyulduğu ve değer verildiğinin hissettirilmesi olarak açıklanabilir (Eren, 2008, s.241-249).

Mobbing ve iş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalarda (Aras, 2012; Çivilidağ, 2011; Doğan, 2009; Emiroğlu, 2011; Kul, 2010; Öğretmen, 2013) bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edildi;

**H<sub>b1</sub>.** Mobbing ve iş doyumunu arasında negatif bir ilişki vardır.

**H<sub>b2</sub>.** Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmaların yayın yılları, mobbing ve iş doyumunu arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

**H<sub>b3</sub>.** Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmaların türleri, mobbing ve iş doyumunu arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

**H<sub>b4</sub>.** Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda kullanılan mobbing ölçekleri, mobbing ve iş doyumunu arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

### **Mobbing ve Liderlik Algısı**

Liderlik konusunda yapılan birçok araştırmaya rağmen henüz tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır, dolayısıyla literatürde farklı liderlik tanımlarıyla karşılaşmak mümkündür. Bennis (1989)' e göre, "*liderlik, güzelliğe benzer:*

*tanımlanması güçtür; ama gördüğünüzde tanırırsınız*”, (s.1), Hoy ve Miskel (2010) ise liderliği en kapsamlı şekilde bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesini, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen bir süreç olarak tanımlamıştır. Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda üzerinde durulan başlıca noktaların ise özetle şunlar olduğu görülmektedir (Turan ve Bektaş, 2014);

- Kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan bir güç,
- Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü,
- Gruba yön verme ve grup içinde eşgüdüm sağlama,
- Ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme,
- Grupla birey arasında gerçekleşen etkileşim süreci,
- Mevcut amaç, yapı, süreç ve kuralları değiştirebilme yeteneği

Liderlik tanımındaki bu ortak noktalar ele alındığında yöneticinin benimsemiş olduğu liderlik stili olumluysa veya liderlik vasfı yeterliyse o örgütte mobbingin görülme ihtimali daha düşüktür.

Mobbing ve liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda (Cemaloğlu, 2007; Cerit, 2013; Kılınç, 2010; Kul, 2010; Okçu, 2011) bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmalarda liderlik algısını ele alırken Kul (2010) ve Okçu (2011) dönüşümcü ve işlemci liderliği, Cerit (2013) paternalist liderliği, Kılınç (2010) etik liderliği ise temel almıştır. Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edildi;

**H<sub>c1</sub>.** Mobbing ve liderlik stilleri arasında negatif bir ilişki vardır.

**H<sub>c2</sub>.** Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmaların yayın yılları, mobbing ve liderlik

stilleri arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

**H<sub>c3</sub>**. Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmaların türleri, mobbing ve liderlik stilleri arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

**H<sub>c4</sub>**. Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda kullanılan liderlik stilleri ölçekleri, mobbing ve liderlik stilleri arasındaki negatif ilişkide moderatördür.

### **Mobbing ve Tükenmişlik**

Literatürde ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından tanımlanan tükenmişlik, başarısız olmak, yorulmak, enerjiyi, gücü ve kaynakların aşırı bir şekilde zorlanmasına bağlı olarak bireyin tükenmesidir. Örgütlerde karşılaşılan mesleki tükenmişlik ise, bireylerin yaptıkları işlerden duygusal ve bilişsel boyutlarda aldığı hazzın azalması ve yok olmasına bağlı olarak bireylerin yaptıkları işleri devam ettirecek içsel motivasyonlarını devam ettirememeleri durumudur.

Tükenmişlik, Maslach ve Jackson (1981) ve Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tarafından üç boyuta ayrılmıştır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı. Duygusal tükenme kişinin yıpranması, kendini bitkin ve yorgun hissetmesi olarak tanımlanabilir (Alkan, 2011). Duyarsızlaşma ise çalışanın kendine, iş arkadaşlarına, yaptığı işe veya hitap ettiği müşterilere karşı hissizleşmesi ya da negatif bir tutum sergilemesidir. Son boyutta da çalışanın mesleki yeterliklerinin azalması, üretkenliğinde belirgin bir düşüşün ortaya çıkması, düşük bir moral- motivasyon içinde olması ve iş yerinde artan taleplere karşı yeterli olamamasıdır (Çam, 2010).

Mobbing ve tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalarda (Alkan, 2011; Bucuklar,

2009; am, 2010) bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına göre bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edildi.

**H<sub>d1</sub>**. Mobbing ve tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>d2</sub>**. Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmaların yayın yılları, mobbing ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkide moderatördür..

**H<sub>d3</sub>**. Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda kullanılan mobbing ölçekleri, mobbing ve tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.



## II. Yöntem

Bu bölümde çalışma modeli, analize dâhil edilecek çalışmaları belirlemek için izlenen tarama stratejisi, ulaşılan çalışmaların dâhil edilme ve çıkarılma ölçütleri, kodlama işlemi, yayım yanlılığı ve moderatör analizi hakkında bilgi verilmiştir.

### Çalışma Modeli

Bu çalışmada, *meta-analiz* yöntemi kullanılarak mobbingin (psikoşiddet, yıldırma) örgütsel çıktılar ve liderlik algıları üzerindeki etkisi test edilmiştir. Daha çok sağlık hizmetlerindeki müdahalelerin klinik etkililiğini değerlendirmek için kullanılan meta- analiz, belirli bir konuyla ilgili ampirik bilgi birikiminin genel bir özetini sunmak için birbirinden bağımsız çalışmaların bulgularını birleştiren istatistiksel bir yöntemler bütünüdür (Crombie, 2009; Littel, Corcoran & Pillai, 2008).

### Tarama Stratejisi ve Dâhil Etme/Çıkarma Kriterleri

Literatürdeki ilgili çalışmalara ulaşmak için meta-analiz çalışmalarında elektronik veri tabanlarına, bibliyografik kaynakça ciltlerine, yayınlanmamış çalışmalar kategorisi altında konferans programlarına, maddi destekli projelere, araştırma önerilerine, geriye ve ileriye yönelik aramalara ve uzman kişiden görüşlere başvurulmaktadır (Card, 2010). Bu çalışmada ise doktora tezleri, yüksek lisans tezleri ve hakemli dergilerdeki makaleler analize dâhil edilmiştir. Son dâhil edilme tarihi Haziran 2014 olan çalışmalara YÖK, ULAKBİM ve ASOS veri tabanlarından erişilmiştir. Her bir örgütsel çıktıyla ilgili tarama stratejisi aşağıda açıklanmaya çalışıldı.

Mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonel çalışmalara ulaşmak için mobbing ve yıldırma terimleri temel alınıp *örgütsel bağlılık* terimi de kullanılarak, tarama işlemi anahtar kelime, başlık ve özet alanlarında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada meta-analize uygun olan araştırmaları belirlemek için birçok strateji kullanıldı. İlk olarak, anahtar kelime, başlık ve özet alanlarına indirgenen tarama sırasında mobbing ve örgütsel bağlılıkla ilişkili ulaşılan 27 araştırmadan bir çalışma havuzu oluşturulmuştur. Bu çalışmalarda öncelikle araştırma başlıkları ve özetleri dikkate alınmış daha sonra yapılan derinlemesine incelemede araştırmaların çalışmaya dâhil edilme kriterleri doğrultusunda 17 araştırma kapsam dışı bırakılırken 10 araştırmanın uygun olduğu saptanmıştır. Söz konusu 10 araştırmaya ilişkin betimsel istatistikler Tablo 2.1’de sunuldu.

**Tablo 2.1**

*Mobbing ve örgütsel bağlılıkla ilgili meta-analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler*

<b>Seçenekler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Toplam</b>
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	-
Araştırmanın Yayın Yılı	<i>N</i> 2	3	2	1	1	1	10
	% 20	30	20	10	10	10	100
	DR Tez	YL Tez	Makale				-
Araştırma Türü	<i>N</i> 3	7	-				10
	% 30	70	-				100

Mobbing ve iş doyumunu arasındaki korelasyonel çalışmalara ulaşmak için mobbing ve yıldırma terimleri temel alınıp *iş doyumunu/tatmini* terimi de kullanılarak, tarama işlemi anahtar kelime, başlık ve özet alanlarında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada meta-analize uygun olan araştırmaları belirlemek için birçok strateji kullanıldı. İlk olarak, anahtar kelime, başlık ve özet alanlarına indirgenen tarama sırasında mobbing ve iş doyumuyla ilişkili ulaşılan 19 araştırmadan bir çalışma havuzu oluşturulmuştur. Bu

çalışmalarda öncelikle araştırma başlıkları ve özetleri dikkate alınmış daha sonra yapılan derinlemesine incelemede araştırmaların çalışmaya dâhil edilme kriterleri doğrultusunda 12 araştırma kapsam dışı bırakılırken 7 araştırmanın uygun olduğu saptanmıştır. Söz konusu 7 araştırmaya ilişkin betimsel istatistikler Tablo 2.2' de sunuldu.

**Tablo 2.2**

*Mobbing ve iş doyumuyla ilgili meta-analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler*

<b>Seçenekler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Toplam</b>
Araştırmanın	2013	2012	2011	2010	2009	-
Yayın Yılı	<i>N</i> 1	1	3	1	1	7
	% 14.3	14.3	42.9	14.3	14.3	100
Araştırma	DR Tez	YL Tez	Makale			-
Türü	<i>N</i> 3	4	-			7
	% 42.9	57.1	-			100

Mobbing ve liderlik algısı arasındaki korelasyonel çalışmalara ulaşmak için mobbing ve yıldırma terimleri temel alınıp *liderlik*, *liderlik stilleri* terimleri de kullanılarak, tarama işlemi anahtar kelime, başlık ve özet alanlarında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada meta-analize uygun olan araştırmaları belirlemek için birçok strateji kullanıldı. İlk olarak, anahtar kelime, başlık ve özet alanlarına indirgenen tarama sırasında mobbing ve liderlik algısıyla ilişkili ulaşılan 13 araştırmadan bir çalışma havuzu oluşturulmuştur. Bu çalışmalarda öncelikle araştırma başlıkları ve özetleri dikkate alınmış daha sonra yapılan derinlemesine incelemede araştırmaların çalışmaya dâhil edilme kriterleri doğrultusunda 8 araştırma kapsam dışı bırakılırken 5 araştırmanın uygun olduğu saptanmıştır. Söz konusu 5 araştırmaya ilişkin betimsel istatistikler Tablo 2.3' te sunuldu.

**Tablo 2.3**

*Mobbing ve liderlik algısıyla ilgili meta-analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler*

<b>Seçenekler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Toplam</b>
	2013	2011	2010	2007	-
Araştırmanın					
Yayın Yılı	<i>N</i> 1	1	2	1	5
	% 20	20	40	20	100
	DR Tez	YL Tez	Makale		-
Araştırma					
Türü	<i>N</i> 2	1	2		5
	% 40	20	40		100

Mobbing ve tükenmişlik arasındaki korelasyonel çalışmalara ulaşmak için mobbing ve yıldırma terimleri temel alınıp *tükenmişlik* terimi de kullanılarak, tarama işlemi anahtar kelime, başlık ve özet alanlarında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada meta-analize uygun olan araştırmaları belirlemek için birçok strateji kullanıldı. İlk olarak, anahtar kelime, başlık ve özet alanlarına indirgenen tarama sırasında mobbing ve tükenmişlikle ilişkili ulaşılan 11 araştırmadan bir çalışma havuzu oluşturulmuştur. Bu çalışmalarda öncelikle araştırma başlıkları ve özetleri dikkate alınmış daha sonra yapılan derinlemesine incelemede araştırmaların çalışmaya dâhil edilme kriterleri doğrultusunda 8 araştırma kapsam dışı bırakılırken 3 araştırmanın uygun olduğu saptanmıştır. Söz konusu 7 araştırmaya ilişkin betimsel istatistikler Tablo 2.4' te sunuldu.

**Tablo 2.4**

*Mobbing ve tükenmişlikle ilgili meta-analize dâhil edilen çalışmalara ait özellikler*

<b>Seçenekler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Toplam</b>
	2011	2010	2009	-
Araştırmanın Yayın Yılı	<i>N</i> 1	1	1	3
	% 33.3	33.3	33.3	100
	DR Tez	YL Tez	Makale	-
Araştırma Türü	<i>N</i> -	3	-	3
	% -	100	-	100

Bu çalışmada belirlenen dâhil edilme ölçütleri aşağıdaki gibidir;

- Korelasyonel meta-analiz için gerekli istatistiki bilgileri içermesi,
- Mobbingi ölçen çalışmalar olması,
- Örneklem grubunun Türkiye sınırları içerisinde olması,
- Örneklem grubunun öğretmenlerden ve akademisyenlerden oluşması,
- Makaleler için hakemli dergilerde yayınlanmış olması,

Araştırmaların meta-analize dâhil edilmeme nedenleri ise şunlardır;

- Herhangi bir nicel veri belirtilmemesi,
- Çalışmanın korelasyon içermemesi,
- Aynı veri setinin bir başka çalışmada da kullanılması,
- Çalışma alanının eğitim ve öğretim alanı dışında olması.

## **Kodlama İşlemi**

Meta- analiz çalışmalarının temel basamaklarından birisi kodlama işlemidir. Kodlama işlemi analize dâhil edilecek araştırmalardan ne tür veriler toplanacağını belirlemek üzere yapılan veri düzenleme işlemi olarak tanımlanabilir. Kodlama sürecinin ilk aşaması doküman analiz formunun oluşturulmasıdır. Bu formda çalışmada kullanılacak ölçütler belirlenmiş ve bu ölçütlere göre araştırmalar kodlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan doküman analiz formu aşağıda belirtilen ölçütlerden oluşmuştur;

- Araştırma kaynakçası
- Örneklem bilgisi
- Veri toplama araç[lar]ı
- Çalışma türü
- Çalışma yılı
- Nicel değerler

## **Verilerin Analizi**

Nicel yaklaşımlardan biri olan meta- analiz yönteminin en önemli özelliği, tek bir ölçünün kullanımını gerektiren birbirinden bağımsız çalışmaların etki büyüklüklerini karşılaştırabilmesidir (Bowman, 2012). Meta- analiz yöntemiyle elde edilen etki büyüklüğü, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü yansıtan standart bir değerdir (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009). İki sürekli değişken arasındaki ilişkinin sunulduğu çalışmalarda, korelasyon katsayısı meta-analizde

kullanılan etki büyüklüğü olarak hesaplanabilir. İlişkisel yöntemin temel alındığı araştırmaların dâhil edildiği bu çalışmada etki büyüklüğü olarak, Pearson Korelasyon Katsayısı( $r$ ) hesaplanmıştır. Pearson Korelasyon Katsayısının bazı problemlilik özellikleri olduğundan dolayı Hedges ve Olkin (1985) meta- analiz çalışmalarında  $r$  değerinin Fisher  $Z_r$  puanına dönüştürülerek kullanılmasını önermiştir (Alexander ve diğerleri, 1989; Rosenthal, 1994, s. 377'den akt. Bowman,2012).

Borenstein ve diğerleri (2007) meta- analiz çalışmalarında sabit etki modeli ve rassal etkiler modeli olarak adlandırılan iki temel model kullanıldığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda hesaplamaları etkilemenin yanı sıra seçilecek model analizin amacını belirlemede ve istatistik bulguların yorumlanmasında belirleyici olduğundan dolayı meta- analiz çalışmalarında model seçimi son derece önemlidir (Borenstein ve diğerleri, 2010). Sabit etki modelinde, meta- analize dâhil edilen bütün çalışmaların ortak bir örneklem grubuna sahip olduğu varsayımı temel alınırken; rassal etkiler modelinde ise çalışmaların örnek gruplarının birbirinden farklı olduğu varsayımı temel alınır (Borenstein ve diğerleri, 2007; Hunter ve Schmidt, 2000; Konstantopoulos, 2006). Bu çalışmaya dâhil edilen araştırmalardaki örnek gruplarının birbirinden farklı olduğu göz önünde bulundurularak rassal etkiler modelinin kullanılmasına karar verilmiştir. Hedges ve Olkin (1985)' e göre rassal etkiler modelini seçmede en önemli etken, çalışmaların örnekleme yöntemleri, deneysel süreçleri gibi özelliklere göre farklılaştığı varsayımdır. Bu çalışmanın analiz sürecinde *Comprehensive Meta- Analysis* programı kullanılmıştır.

Literatür taraması sonucunda oluşturulan çalışma havuzu incelendiğinde ortalama etki büyüklüğünü etkileyebileceğini düşünülen moderatörler şunlardır:

- Çalışmanın yılı

- Çalışmanın türü
- Kullanılan ölçek

### **Moderatör Analizi**

Kodlanmış çalışma özelliklerini yordayıcı olarak kullanan çalışmalardaki etki büyüklüğünün heterojenliğini açıklamaya çalışan analizler moderatör analizi olarak adlandırılır. Bu analizlerin amacı araştırmaların etki büyüklüğündeki farkın çalışmaların hangi ortak ya da farklı özelliklerinden kaynaklandığını bulmaktır. Meta- analizdeki moderatör değerlendirme mantığı temel veri analizindeki ANOVA kullanımıyla paraleldir (Card, 2010). Alt gruplar arasındaki ortalama etkiyi karşılaştırmak için üç tür moderatör analiz modeli kullanılabilir. İki grup arasındaki ortalama etkinin karşılaştırıldığı zamanlarda Z testi kullanılırken; ikiden fazla grup arasındaki ortalama etki karşılaştırıldığında ise varyans analizi veya Q homojenlik testi kullanılır (Borenstein ve diğerleri, 2009). Çalışmada moderatör olarak belirlenen değişkenlerin grup sayısı dikkate alınarak Q testi kullanılmasına karar verilmiştir. Analizin amacı grupların kendi içindeki farklılıklarını incelemek olmadığından dolayı  $Q_w$  değeri göz ardı edilip, gruplar arasındaki farklılığı test eden  $Q_b$  değeri dikkate alınmıştır.

Çalışmada, çalışmanın yılı, çalışmanın türü ve kullanılan ölçek, ortalama etki büyüklüğünü etkileyebileceği düşünülen moderatörler olarak belirlenmiştir.

### **Yayım Yanlılığı**

Analiz sonucunda ulaşılan bulguların istatistiksel olarak anlamsız ya da



hipotezde iddia edilen durumun aksine çıkmasından dolayı yayımlanmaya değer görülmemesi sonucu ortaya çıkan duruma yayım yanlılığı adı verilir (Ellis, 2010; Hunter ve Schmidt, 2004; Thornton ve Lee, 2000). Ortalama etki büyüklüğünü olumsuz ve yanlı yönde etkileyen yayım yanlılığı:

- Çalışmaların modelinden veya uygulamasından,
- Araştırmacının sonuçları yayınlayıp yayınlamayacağına karar vermesinden,
- Dergilerin olumsuz çalışmaları reddetme eğiliminden,
- Sponsorluktan,
- Eleştirel literatür değerlendirmesi ve meta- analiz çalışmalarının modellerinden ve uygulamalarından dolayı kaynaklanır (Thornton ve Lee, 2000).

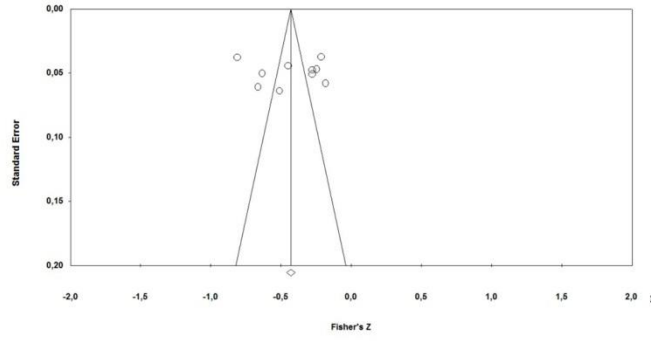
Araştırmacılar meta- analiz çalışmalarında yayım yanlılığı ihtimalini minimum seviyeye düşürebilmek için aşağıdaki soruları kapsayan yöntemler geliştirmişlerdir (Borenstein ve diğerleri, 2009):

- Herhangi bir yayım yanlılığı olduğuna dair bir kanıt var mıdır?
- Genel etki büyüklüğü, yayım yanlılığının bir sonucu olabilir mi?
- Toplam etki miktarının ne kadarı yayım yanlılığına bağlıdır?

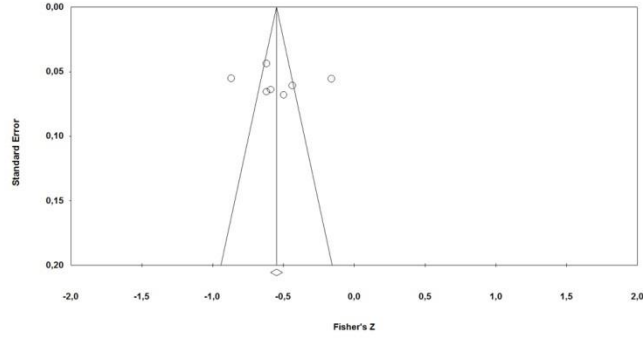
Meta-analiz çalışmalarına dâhil edilen araştırmaların yayım yanlılığı etkisinde olup olmadığını kontrol edebilmek için başvurulan yöntemlerden biri funnel plottur. Funnel plot, yayım yanlılığını değerlendirmek için grafiksel bir yöntem sunar (Light ve Pillemer, 1984; Sterne ve diğerleri, 2005, akt. Card, 2010). Funnel plot' un mantığı hesaplamaların kesinliğinin çalışmaların ortalama etki büyüklüğüyle artacak olmasıdır.

Nispeten kesin olmayan ve küçük örneklemelerden elde edilen hesaplamalar grafiğinin alt kısımlarında yoğunlaşırken, daha geniş çalışmalardan elde edilen hesaplamaların grafiğinin üst kısmında yoğunlaştığı görülür. Normal şartlar altında sonuçların dağılımı simetrik bir huni şekli alacaktır (Ellis, 2010). Bu çalışmada meta- analize dâhil edilen çalışmalara ait şekil 2. 1' de sunulan funnel plotlara bakıldığında hesaplamaların grafiklerin üst tarafında simetrik bir şekilde dağıldığı ve yayım yanlılığına dair bir kanıtın bulunmadığı görülmektedir.

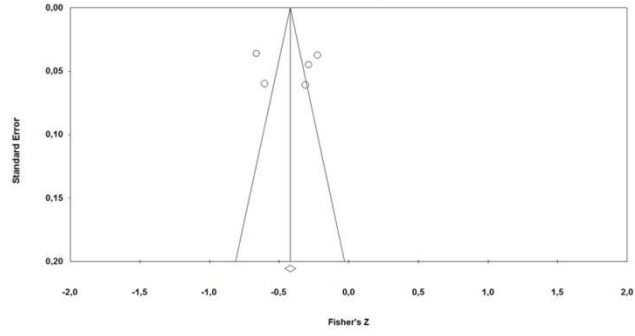
### Mobbing-Örgütsel Bağlılık: Funnel Plot



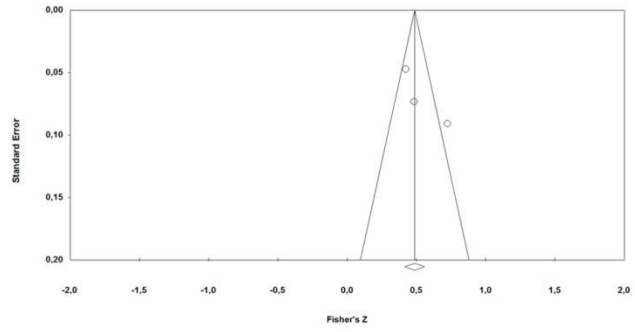
### Mobbing-İş Doyumu: Funnel Plot



### Mobbing-Liderlik Algısı: Funnel Plot



### Mobbing-Tükenmişlik: Funnel Plot



**Şekil 2.1**

*Yayım yanlılığına ilişkin funnel plotlar*

Duval ve Tweedie's Trim ve Fill testi yeni etki büyüklüğünün funnel plotta simetrik bir şekilde dağılına kadar etki büyüklüğünün tekrar hesaplanarak yayım yanlılığının düzeltilmesi yöntemidir (Borenstein ve diğerleri, 2009; Card, 2012). Borenstein ve diğerleri (2009) bu yöntemin önemli bir avantajının en iyi yansız etki büyüklüğü değerini sağlaması olduğunu belirtmişlerdir. Aşağıda sunulan Tablo 2.9' daki Duval ve Tweedies Trim ve Fill test sonuçları dikkate alındığında çalışmaya dâhil edilen araştırmaların funnel plot grafiklerinde simetrik bir şekilde dağılmasından dolayı, elde edilen etki büyüklüğüyle yayım yanlılığından kaynaklanan etkiyi düzeltmeye yönelik yeniden hesaplanan etki büyüklüğü değeri arasında bir fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2.5**

*Duval ve Tweedie's trim ve fill testleri sonuçları*

Değişkenler	Çıkarılmış Çalışma	Nokta Tahmini	CI (Güven Aralığı)		Q
			Alt Limit	Üst Limit	
<b>Örgütsel bağlılık</b>					
Gözlenen değerler		-.40	-.41	-.27	220.92
Düzeltilmiş değerler	0	-.40	-.51	-.27	220.92
<b>İş doyumunu</b>					
Gözlenen değerler		-.49	-.60	-.35	90.07
Düzeltilmiş değerler	0	-.49	-.60	-.35	90.07
<b>Liderlik stilleri</b>					
Gözlenen değerler		-.39	-.54	-.21	94.51
Düzeltilmiş değerler	0	-.39	-.54	-.21	94.51
<b>Tükenmişlik</b>					
Gözlenen değerler		.48	.35	.60	8.65
Düzeltilmiş değerler	0	.48	.35	.60	8.65

### III. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, mobbingin örgütsel çıktılar ve liderlik algısı üzerindeki etkisini test eden meta-analiz bulguları, çalışma kapsamında ortaya konan hipotezlere göre sınıflandırılarak tablolar halinde sunulmuştur.

#### Mobbing ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Tablo 3.1’de mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki meta-analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bulgular, mobbing ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{a1}$  hipotezini desteklemiştir. Mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etki değeri  $-.40$  olarak hesaplanmış olup bu değer mobbingin örgütsel bağlılık üzerinde *orta* düzeyde (*bkz.* Cohen ve diğerleri, 2007) negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Moderatör analizi sonucunda, dâhil edilen çalışmaların yayın yıllarının mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkide moderatör olduğuna dair ortaya konan  $H_{a2}$  hipotezinin desteklenmediği görülmüştür ( $Q_b = 1.27, p > .05$ ). Buna karşın elde edilen bulgulara göre mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin 2010 [ $r = -.58$ ] yılında yapılan çalışmalarda *geniş*, 2013 [ $r = -.46$ ], 2008 [ $r = -.42$ ], 2011 [ $r = -.39$ ] ve 2012 [ $r = -.33$ ] yıllarında yapılan çalışmalarda *orta*, 2009 [ $r = .27$ ] yılında yapılan çalışmalarda ise *düşük* düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yapılan moderatör analizinde, dâhil edilen çalışma türlerinin mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkide moderatör olduğuna ilişkin belirlenen  $H_{a3}$  hipotezinin desteklenmediği saptanmıştır ( $Q_b = .07, p > .05$ ). Buna rağmen yüksek lisans tezlerinde [ $r = -.39$ ] ve doktora tezlerinde [ $r = -.42$ ] mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

*orta* düzeyde olduğu görülmüştür.

Bulgular, çalışmalarda kullanılan mobbing ölçeklerinin mobbingin örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkide moderatör rol oynadığına dair  $H_{a4}$  hipotezini desteklememiştir ( $Q_b = 2.1, p > .05$ ). Buna karşın Yıldırım'ın [ $r = -.56$ ] geliştirdiği ölçekte mobbingin örgütsel bağlılığa olan etkisinin *geniş* düzeyde; Einarsen ve Raknes'in [ $r = -.43$ ] geliştirdiği ölçekte mobbingin örgütsel bağlılığa olan etkisinin *orta* düzeyde; Gökçe'nin [ $r = -.27$ ] ve Ertürk'ün [ $r = -.24$ ] geliştirdiği ölçeklerde ise mobbingin örgütsel bağlılığa olan etkisinin *düşük* düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca meta-analize dâhil edilen bütün moderatör değişkenler (çalışma yılı, türü ve mobbing ölçeği) için hesaplanan varyansların geniş olduğu sonucu elde edildi. Bu bulgu çalışmaya dâhil edilen tüm araştırmaların heterojen özellik taşıdığını göstermektedir.

**Tablo 3.1**

*Mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon bulguları: Meta-analiz sonuçları*

Değişken	K	N	<i>r</i>	CI (Güven Aralığı)		<i>Q</i>	<i>Q<sub>b</sub></i>
				Alt Limit	Üst Limit		
<b>Mobbing</b>	10	4445	-.40*	-.51	-.27	220.89*	
<b>Moderatör [Yıl]</b>							<b>1.27</b>
2008	1	513	-.42	-.77	.12		
2009	1	445	-.27	-.69	.28		
2010	1	273	-.58**	-.84	-.08		
2011	2	1120	-.39**	-.67	-.01		
2012	3	1091	-.33**	-.58	-.01		
2013	2	1003	-.46**	-.71	-.09		
<b>Moderatör [Tür]</b>							<b>.07</b>
DR Tez	3	1241	-.42*	-.63	-.17		
YL Tez	7	3204	-.39*	-.53	-.22		
<b>Moderatör [Mobbing ölçeği]</b>							<b>2.10</b>
Einarsen ve Raknes (1997)	6	2757	-.43*	-.58	-.26		

Ertürk (2005)	1	455	-.24	-.62	.24
Gökçe (2006)	2	833	-.27	-.55	.07
Yıldırım (2008)	1	400	-.56**	-.80	-.14

\* $p < .01$  ; \*\* $p < .05$

### Mobbing ve İş Doyumuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.2’de mobbing ve iş doyumunu arasındaki meta-analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bulgular, mobbing ve iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{b1}$  hipotezini desteklemiştir. Mobbingin iş doyumunu üzerindeki etki değeri -.49 olarak hesaplanmış olup bu değer mobbingin iş doyumunu üzerinde *orta düzeyde* (bkz. Cohen ve diğerleri, 2007) bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Moderatör analizi sonucunda, dâhil edilen çalışmaların yayın yıllarının mobbing ve iş doyumunu arasındaki negatif ilişkide moderatör olduğuna dair ortaya konan  $H_{b2}$  hipotezinin desteklendiği görülmüştür ( $Q_b = 69.55, p < .01$ ). Elde edilen bulgulara göre mobbingin iş doyumunu üzerindeki etkisinin 2009 [ $r = -.70$ ], 2012 [ $r = -.53$ ], 2011 [ $r = -.52$ ] yıllarında yapılan çalışmalarda *geniş*, 2010 [ $r = -.41$ ] yılında yapılan çalışmalarda *orta*, 2013 [ $r = -.16$ ] yılında yapılan çalışmalarda ise *düşük* düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yapılan moderatör analizinde, dâhil edilen çalışma türlerinin mobbing ve iş doyumunu arasındaki negatif ilişkide moderatör olduğuna ilişkin belirlenen  $H_{b3}$  hipotezinin desteklenmediği saptanmıştır ( $Q_b = .00, p > .05$ ). Buna karşın doktora tezlerinde [ $r = -.50$ ] mobbingin iş doyumunu üzerindeki etkisi *geniş* düzeyde olduğu görülürken; yüksek lisans tezlerinde [ $r = -.49$ ] ise *orta* düzeyde olduğu görülmüştür.

Bulgular, çalışmalarda kullanılan mobbing ölçeklerinin mobbingin iş doyumunu

üzerindeki etkisinde rol oynadığına dair  $H_{b4}$  hipotezini desteklemiştir. Bu kapsamda mobbing ölçekleri arasında etki farkı istatistiksel olarak anlamlıdır ( $Q_b = 8.66, p < .05$ ). Leymann'ın [ $r = -.58$ ] ve Einarsen ve Raknes'in [ $r = -.50$ ] geliştirdiği ölçekte mobbingin iş doyumuna olan etkisinin *geniş* düzeyde olduğu görülürken, Tınaz ve diğerlerinin [ $r = -.16$ ] geliştirdiği ölçekte mobbingin iş doyumuna olan etkisinin *düşük* düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca meta-analize dâhil edilen bütün moderatör değişkenler (çalışma yılı, türü ve mobbing ölçeği) için hesaplanan varyansların geniş olduğu sonucu elde edildi. Bu bulgu çalışmaya dâhil edilen tüm araştırmaların heterojen özellik taşıdığını göstermektedir.

**Tablo 3.2**

*Mobbing ve iş doyumunu arasındaki korelasyon bulguları: Meta-analiz sonuçları*

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
<b>Mobbing</b>	7	2163	-.49*	-.60	-.35	90.07*	
<b>Moderatör [Yıl]</b>							<b>69.55*</b>
2009	1	330	-.70*	-.75	-.63		
2010	1	273	-.41*	-.51	-.29		
2011	3	984	-.52*	-.57	-.47		
2012	1	248	-.53*	-.62	-.42		
2013	1	328	-.16*	-.27	-.03		
<b>Moderatör [Tür]</b>							<b>.00</b>
DR Tez	3	1050	-.50*	-.67	-.26		
YL Tez	4	1113	-.49*	-.65	-.28		
<b>Moderatör [Mobbing ölçeği]</b>							<b>8.66**</b>
Einarsen ve Raknes (1997)	3	1050	-.50*	-.61	-.36		
Leymann (1990)	3	785	-.58*	-.68	-.45		
Tınaz ve diğer (2013)	1	328	-.16	-.42	.12		

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .05$



### **Mobbing ve Liderlik Algısı İlişkin Bulgular**

Tablo 3.3'te mobbing ve liderlik algısı arasındaki meta-analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bulgular, mobbing ve liderlik algısı arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{c1}$  hipotezini desteklemiştir. Mobbingin liderlik algısı üzerindeki etki değeri -.39 olarak hesaplanmıştır. Bu değer mobbingin liderlik algısı üzerinde *orta düzeyde* (bkz. Cohen ve diğerleri, 2007) bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Moderatör analizi sonucunda, dâhil edilen çalışmaların yayın yıllarının mobbing ve liderlik algısı arasındaki negatif ilişkide moderatör olduğuna dair ortaya konan  $H_{c2}$  hipotezinin desteklenmediği görülmüştür ( $Q_b = 1.60, p > .05$ ). Buna karşın elde edilen bulgulara göre mobbingin liderlik algısı üzerindeki etkisinin 2013 [ $r = -.54$ ] yılında yapılan çalışmalarda *geniş*, 2010 [ $r = -.45$ ] yılında yapılan çalışmalarda *orta*, 2007 [ $r = -.28$ ] ve 2011 [ $r = -.22$ ] yıllarında yapılan çalışmalarda ise *düşük* düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yapılan moderatör analizinde, dâhil edilen çalışma türlerinin mobbing ve liderlik algısı arasındaki negatif ilişkide moderatör olduğuna ilişkin belirlenen  $H_{c3}$  hipotezinin desteklenmediği saptanmıştır ( $Q_b = 4.31, p > .05$ ). Buna karşın yüksek lisans tezlerinde [ $r = -.58$ ] mobbingin liderlik algısı üzerindeki etkisi *geniş* düzeyde olduğu görülürken; makalelerde [ $r = -.41$ ] *orta* düzeyde; doktora tezlerinde [ $r = -.25$ ] ise *düşük* düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Bulgular, çalışmalarda kullanılan liderlik ölçeklerinin mobbingin liderlik algısı üzerindeki etkisinde rol oynadığına dair  $H_{c4}$  hipotezini desteklemiştir. Bu kapsamda liderlik ölçekleri arasında etki farkı istatistiksel olarak anlamlıdır ( $Q_b = 92.52, p < .05$ ).

Yılmaz' ın [ $r = -.58$ ] ve Pellegrini ve Scandura'nın [ $r = -.54$ ] geliştirdiği ölçeklerde mobbingin liderlik algısı olan etkisinin *geniş* düzeyde olduğu görülürken, Bass ve Avolio'nun [ $r = -.25$ ] geliştirdiği ölçekte mobbingin liderlik algısına olan etkisinin *düşük* düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca meta-analize dâhil edilen bütün moderatör değişkenler (çalışma yılı, türü ve liderlik ölçeği) için hesaplanan varyansların geniş olduğu sonucu elde edildi. Bu bulgu çalışmaya dâhil edilen tüm araştırmaların heterojen özellik taşıdığını göstermektedir.

**Tablo 3.3**

*Mobbing ve liderlik algısı arasındaki korelasyon bulguları: Meta-analiz sonuçları*

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
<b>Mobbing</b>	5	2551	-.39*	-.54	-.22	94.51*	
<b>Moderatör [Yıl]</b>							<b>1.60</b>
2007	1	500	-.28	-.65	.19		
2010	2	1048	-.45*	-.68	-.14		
2011	1	720	-.22	-.61	.25		
2013	1	283	-.54**	-.80	-.11		
<b>Moderatör [Tür]</b>							<b>4.31</b>
DR tez	2	993	-.25**	-.45	-.04		
YL tez	1	775	-.58*	-.74	-.34		
Makale	2	783	-.41*	-.58	-.21		
<b>Moderatör [Liderlik Ölçeği]</b>							<b>92.52*</b>
Bass ve Avolio (1995)	3	1493	-.25*	-.30	-.20		
Pellegrini ve Scandura (2006)	1	283	-.54*	-.61	-.45		

Yılmaz (2006)	1	775	-.58*	-.62	-.53
---------------	---	-----	-------	------	------

\* $p < .01$ ; \*\* $p < .05$

### Mobbing ve Tükenmişliğe İlişkin Bulgular

Tablo 3.4'te mobbing ve tükenmişlik arasındaki meta-analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bulgular, mobbing ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen  $H_{d1}$  hipotezini desteklememiştir. Mobbingin tükenmişlik üzerindeki etki değeri .48 olarak hesaplanmıştır. Bu değer mobbingin tükenmişlik üzerinde *orta* düzeyde (bkz. Cohen ve diğerleri, 2007) bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Moderatör analizi sonucunda, dâhil edilen çalışmaların yayın yıllarının mobbing ve tükenmişlik arasındaki negatif ilişkide moderatör olduğuna dair ortaya konan  $H_{d2}$  hipotezinin desteklenmediği görülmüştür ( $Q_b = .03$ ,  $p > .05$ ). Buna karşın elde edilen bulgulara göre mobbingin tükenmişlik üzerindeki etkisinin 2011 [ $r = -.62$ ] yılında yapılan çalışmalarda *geniş*, 2010 [ $r = -.45$ ] ve 2009 [ $r = -.40$ ] yıllarında yapılan çalışmalarda *orta* düzeyde olduğu saptanmıştır.

Bulgular, çalışmalarda kullanılan mobbing ölçeklerinin mobbingin tükenmişlik üzerindeki etkisinde rol oynadığına dair  $H_{d3}$  hipotezini desteklememiştir. Bu kapsamda mobbing ölçekleri arasında etki farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir. ( $Q_b = .03$ ,  $p > .05$ ). Buna rağmen Einarsen ve Raknes' in [ $r = .62$ ] geliştirdiği ölçeklerde mobbingin tükenmişlik üzerine olan etkisinin *geniş* düzeyde olduğu görülürken, Bucuklar'ın [ $r = .45$ ] ve Tarhan ve Çam'ın [ $r = .40$ ] geliştirdiği ölçeklerde mobbingin tükenmişlik üzerine olan etkisinin *orta* düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca meta-analize dâhil edilen bütün moderatör değişkenler (çalışma yılı ve

mobbing ölçeği) için hesaplanan varyansların geniş olduğu sonucu elde edildi. Bu bulgu çalışmaya dâhil edilen tüm araştırmaların heterojen özellik taşıdığını göstermektedir.

**Tablo 3.4**

*Mobbing ve tükenmişlik arasındaki korelasyon bulguları: Meta-analiz sonuçları*

Değişken	K	N	R	CI (Güven Aralığı)		Q	Q <sub>b</sub>
				Alt Limit	Üst Limit		
<b>Mobbing</b>	3	764	.48*	.35	.60	8.65**	
<b>Moderatör [Yıl]</b>							<b>0.03</b>
2009	1	189	.45	-.94	.99		
2010	1	451	.40	-.95	.99		
2011	1	124	.62	-.91	.99		
<b>Moderatör [Mobbing ölçeği]</b>							<b>0.03</b>
Bucuklar (2009)	1	189	.45	-.94	.99		
Einarsen ve Raknes (1997)	1	124	.62	-.91	.99		
Tarhan ve Çam (2009)	1	451	.40	-.95	.99		

\* $p < .01$  ; \*\* $p < .05$

#### **IV. Tartışma, Sınırlılıklar ve Öneriler**

Çalışmanın bu kısmında ulaşılan bulgular literatüre dayalı olarak tartışılmıştır. Ayrıca çalışmanın sınırlılığı belirtilmiş ve elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak belirlenen öneriler sunulmuştur.

##### **Tartışma**

Bu çalışmada, mobbing kavramının örgütsel çıktılar ve liderlik algısıyla ilişkisini inceleyen araştırmalar, elde edilen korelasyonel değerler kullanılarak meta-analiz çalışma modeliyle nicel olarak analiz edilmiştir. Çalışmaya dâhil edilen araştırmaların ilgili olduğu değişkene bağlı olarak yapılan sınıflandırma, elde edilen bulguların tartışılması sürecinde de kullanılarak mobbingin her bir örgütsel çıktıya ve liderlik algısına olan etkisine ilişkin tartışma ayrı başlıklar olarak sunulmuştur.

##### **Mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki bulgulara ilişkin tartışma**

Meta-analiz sonuçları mobbingin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına orta düzeyde negatif etkisi olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin çalıştıkları kuruma farklı açılardan kendilerini bağlı hissetmeleri anlamına gelmektedir, bu anlamda bu değişkenin olumlu bir çıktı olması dolayısıyla mobbingle örgütsel bağlılığın arasında ortaya çıkan negatif ilişki beklenen bir durumdur. Mobbingle örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmalar bu çalışmada elde edilen bulguyu destekler niteliktedir (Aras, 2012; Gülle, 2013; Kul, 2010; Yumuşak, 2013). Bunun yanında mobbingin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelen bazı araştırmalarda ise iki değişken

arasında pozitif ilişkinin olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Yüksel ve Tunçsiper, 2011). Bu durumun sebeplerinden biri örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan ve işten ayrılma durumunda ortaya çıkacak durumun maliyetinin farkında olmak anlamındaki olumsuzluğu ifade eden devam bağlılığıyla olan ilişkinin pozitif çıkması olabilir. Ayrıca örgütsel bağlılığın diğer iki boyutu olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık örgüt üyelerinin örgütlerine olan duygusal bağlarını ve örgüt içinde bulunmaktan kaynaklanan çalışanın omzuna yüklenen sorumluluk sonucu çıkan zorunlu bağları ifade ettiklerinden dolayı bu iki tür bağlılıkla mobbing arasında negatif bir ilişkinin olduğu literatürde yer bulmuştur (Breen, Mc Namara ve Mc Cormack, 2004; Casimir ve Yang, 2006; Demirgil, 2008; Karcıoğlu ve Çelik, 2012; Özler, Atalay ve Şahin, 2008; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009).

Çalışma kapsamında mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde rol oynayabileceği düşünülen moderatör değişkenlerden biri olan yıl, anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamıştır. Bu durumun sebeplerinden birisi analize dâhil edilen çalışmaların sayıca az olması gösterilebilir. Bir diğer moderatör değişken olan çalışma türünde de, mobbingin örgütsel bağlılık üstündeki etki büyüklüğünde anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu göstermemiştir. İki farklı çalışma türü arasındaki (doktora [ $r=-.42$ ], yüksek lisans [ $r=-.39$ ]) değerlerin farklılaşmamasının sebebi her iki çalışmada da aynı sürecin takip edilmesi olarak yorumlanabilir. Bu bulgular aynı zamanda yüksek lisans ve doktora çalışmalarının birbirinden çok farklı olmadığı sonucunu çıkarabilmemize de olanak vermiştir.

Son olarak moderatör değişken olarak kullanılan ölçek türlerinde de anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Bu sonuçlara bakılarak alanda geliştirilen ya da uyarlanan mobbing ölçeklerinin örgütsel bağlılıkla ilişkiyi araştırırken birbiriyle tutarlı olduklarını

ve ölçülmek istenenleri ölçme konusunda farklı ölçeklerin aynı özellikleri taşıdığını göstermektedir yorumu yapılabilir. Fakat mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etki büyüklüğüne en yakın değer yabancı kaynaklı bir ölçekle ölçülen değerle yakın olması da dikkat çekicidir.

Mobbingin örgütsel bağlılığa etkilerine ilişkin sonuçlar bütünsel olarak incelendiğinde;

- Mobbingin örgütsel bağlılığa orta düzeyde bir etkisi olduğu,
- Örgütsel bağlılıkla olan ilişkide yorumlama yapılacağında bağlılığın alt boyutlarının incelenmesi gerektiği,
- Moderatör değişkenlerden (yıl, tür ve ölçekten) hiçbirinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı

şeklinde özetlenebilir.

### **Mobbing ve iş doyumunu arasındaki bulgulara ilişkin tartışma**

Çalışanların yaptıkları meslekle ilgili bilişsel ve duygusal boyutta sahip oldukları ve onlara belirli bir haz sağlayan faktörlerin tamamı iş doyumunu oluşturmaktadır. Bireylerin yüksek bir iş doyumuna sahip olmaları, onların kendileri hakkındaki öz saygıları, yetenek ve becerileriyle ilişkili olup ihtiyaçlar hiyerarşisindeki (Maslow,1970) kendini gerçekleştirilme basamağına ulaşabilmek için büyük bir önem taşımaktadır. Bu faktörleri olumsuz olarak etkileyen çeşitli içsel ve dışsal motivasyonlar bulunmaktadır. Bu anlamda örgüt üyelerinin hem içsel hem de dışsal motivasyonlarını

olumsuz yönde etkileyen ve bireylerin kendilerinden beklenen davranışları göstermelerine engel teşkil eden durumlar bulunabilmektedir. Bunu oluşturan durumların belirli bir kısma mobbing sınıflandırılmasına dâhil edilebilir.

İş doyumunu literatürde örgütsel çıktılar bağlamında incelendiğinde olumlu bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır (Baltaş, 2002; Çetinkanat, 2000; Efeoğlu ve Özgen, 2007; Herzberg, 1972; Izgar, 2008; Lacy ve diğerleri, 1997). İş doyumuyla mobbing arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda iki değişken arasında negatif yönde bir ilişki saptanmıştır (Aras, 2012; Baş, 2011; Çivilidağ, 2011; Doğan, 2009; Kul, 2010; Öğretmen, 2013). Bu çalışmanın bulguları da literatürde mobbingin iş doyumuna olan negatif etkisini gösteren sonuçları destekler niteliktedir. Bu anlamda mobbingin iş doyumuna etkisi geniş bir perspektifte olup mobbing içsel ve dışsal motivasyonlara zarar verici etkisinden dolayı bireylerin mesleklerinden aldığı hazzı düşürerek onların kendilerini içinde buldukları kurumun bir parçası olarak hissetmemelerine sebep olmaktadır yorumu yapılabilir.

Mobbingin iş doyumuna etkisinde moderatör değişken olarak incelenen yıl moderatörü anlamlı bir farklılığa yol açmıştır. Bu durumun bir sebebi olarak şiddet konusunun Türkiye’de günlük yaşamda kültürel olarak daha görünür olması gösterilebilir. Fakat tam anlamıyla kültürel bir etkenin rol oynadığını söylemek de mümkün değildir. Nielsen, Matthiesen ve Einersen (2010) mobbingi inceledikleri ve moderatör olarak metodolojiyi kullandıkları meta-analiz çalışmalarında, kültürel farklılıkları açıklamak için araştırmaların modelinin incelenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Çalışmada moderatör olarak kullanılan çalışma türü anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmazken, bir diğer moderatör olan mobbing ölçeği anlamlı bir farklılığa yol



açmıştır. Analize dâhil edilen çalışmalarda en çok kullanılan mobbing ölçeği, meta-analizde ortaya çıkan mobbingin iş doyumuna etki değerine en yakın değeri vermiştir. Bu durum çalışmalarda bir özelliği ölçmede kullanılan ölçme araçlarının seçiminde bazı kriterlerin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Çalışmalar arasında geçerli ve güvenilir bir karşılaştırma yapmak için, Nielsen, Matthiesen ve Einersen (2010) gelecek çalışmalar için ortak bir ölçüm aracı kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Mobbingin iş doyumuna etkilerine ilişkin sonuçlar bütünsel olarak incelendiğinde;

- Mobbingin iş doyumuna orta düzeyde bir etkisi olduğu,
- İş doyumuyla olan ilişkide yorumlama yapılacağında kullanılan ölçeklerin ve kavramın ülkesel bağlamda ele alınışının önemli olduğu,
- Moderatör değişkenlerden yıl ve ölçek türünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu fakat çalışma türünün anlamlı olmadığı,

şeklinde özetlenebilir.

### **Mobbing ve liderlik algısı arasındaki bulgulara ilişkin tartışma**

Liderlik algısı eğitim bilimlerinde örgütsel çıktılarla ilişkisi oldukça çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Liderlik davranışlarıyla mobbing arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar liderlik stillerine göre bu iki kavram arasındaki ilişkinin değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Yapıcı liderlik stillerinin mobbinge ilişkisini inceleyen araştırmalar (Cemaloğlu, 2007; Cerit, 2013; Kılınç, 2010; Kul, 2010; Okçu, 2011), bu çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Duffy ve Sperry (2012) güvensizlik ve şüpheyile bakılan ve göstermelik iyi niyetli davranışlarına inanılmayan liderlerin örgütte güvensizlik, şüphe içeren ve rahatsız edici bir kültürü beslediğini ve bu durumun örgütte mobbing olayı olması için örgütü olgun hale getirdiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda çalışmaya dâhil edilen araştırmaların incelediği liderlik davranışlarının olumlu olması sonucun negatif yönde çıkmasına sebep olmuştur. Hershcovis ve diğerlerinin (2007) işyeri gerginliğiyle ilgili meta analiz çalışmaları da liderlik konusunda çalışmada elde edilen bulguları destekleyen sonuçları göstermiştir. Salin ve Hoel (2011) liderlik davranışlarının örgüt içinde mobbing olaylarının görülmesini etkileyebileceğini, hatta liderlik davranışlarının olmamasının bile bazı olumsuz durumlar ortaya çıkarabileceğini ifade etmişlerdir.

Moderatör olarak belirlenen yıl ve tür moderatörleri anlamlı bir farklılaşmaya yol açmazken, kullanılan liderlik ölçekleri mobbingin liderlik algısı üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmuştur. Fakat bu bulguyu destekler nitelikte bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Mobbingin liderlik algısına etkilerine ilişkin sonuçlar bütünsel olarak incelendiğinde;

- Mobbingin liderlik algısına orta düzeyde bir etkisi olduğu,
- Yapıcı ve yıkıcı liderlik türüne göre ilişkinin yönünün değiştiği,
- Moderatör değişkenlerden yıl ve tür moderatörlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı fakat liderlik ölçeği moderatörünün anlamlı olduğu şeklinde özetlenebilir.

### **Mobbing ve tükenmişlik arasındaki bulgulara ilişkin tartışma**

Meta- analiz sonuçları mobbingin öğretmenlerin tükenmişlik algısına orta düzeyde pozitif etkisinin olduğunu göstermiştir. Olumsuz bir kavram olan tükenmişlik, bireylerin daha fazla verimli olamaması, işine karşı isteksiz olması, hayattan haz almaması, motivasyonlarının düşük olması durumudur. Bu yüzden negatif bir faktör olan mobbingin tükenmişlik algısıyla pozitif bir ilişki içerisinde olması literatürdeki çalışma sonuçlarına göre (Alkan, 2011; Bucuklar, 2009; Çam, 2010) beklenen bir durumdur.

Çalışma kapsamında mobbingin tükenmişlik üzerinde rol oynayabileceği düşünülen moderatör değişkenlerden yıl ve mobbing ölçekleri anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Diğer değişkenlerde kullanılan moderatör değişkenler tükenmişlikle olan ilişkide kullanılamamıştır. Bu iki durumun sebebi olarak çalışmaya dâhil edilen araştırmaların sayıca az olması söylenebilir.

Mobbingin tükenmişlik algısına etkilerine ilişkin sonuçlar bütünsel olarak incelendiğinde;

- Mobbingin tükenmişliğe orta düzeyde bir etkisi olduğu,
- Mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin yönünün pozitif yönde olduğu,
- Moderatör değişkenlerden yıl ve tür moderatörlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı şeklinde özetlenebilir.

### **Çalışmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma mobbingin örgütsel çıktılar ve liderlik algısı üzerine yapılan korelasyonel çalışmalardan elde edilen verilere dayanarak yapılmıştır. Bu durum ulaşılan sonuçlar açısından en büyük olumsuzluğu oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalarda daha çok nicel yaklaşım modellerinin kullanılması da konuyla ilgili yapılan çalışmalarda nitel yaklaşımın göz ardı edilmesine sebep olmuştur denilebilir. Bu anlamda nitel çalışmaların da dâhil edilmemesi veri kaybına neden olmuştur.

Veri toplama sürecinde oluşturulan doküman analiz formunda belirlenen kriterler bu çalışmanın sınırlılıklarını oluşturan bir diğer etmendir. Ayrıca belirlenen kriterler doğrultusunda ulaşılmaya çalışılan araştırmalara tamamıyla ulaşıldığı söylenemez. Bu durumun sebeplerinden birisi çalışmalara ulaşmada engel teşkil eden veri tabanının ve yazarın kısıtlamalarıdır.

### **Öneriler**

Çalışma süreci içerisinde gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Mobbing örgütlerin işleyişinde olumsuz etkilere sebep olduğundan örgütlerde mobbingin oluşmasını engelleyici önlemler alınmalıdır.
- Mobbing olarak adlandırılabilen durumlar konusunda çalışanlar ve yönetimler bilinçlendirilmelidir.
- Çalışmalarda ele alınan dikey yönlü mobbing türü sadece yukarıdan aşağıya

doğru yöneltilen kısımla değil aŐađıdan yukarı da mobbing uygulanıp uygulanmadığıyla ilgili çalışmalar yapılmalıdır.

- YurtdıŐı kaynaklı araŐtırmalarla Türkiye'yi karŐılaŐtırabilecek bütüncül bir çalışma yapılmalıdır.
- Ulaşılan çalışmaların sayısına bakılarak mobbinge ilgili daha fazla korelasyonel çalışmalar yapılmalıdır.
- Mobbinge ve diğer örgütsel çıktılarla ilgili meta-analiz çalışmaları yapılmalıdır.
- Yayınlanan çalışmaların sunum sürecinde daha standart bir düzen kullanılması için çalışmalar yapılmalıdır.

## Kaynakça

- Adams, A. & Crawford, N. (1992). *Bullying at Work*, Virago Pres, London.
- \*Alkan, E. (2011). *Yıldırma (mobbing) davranışlarının beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin tükenmişliği üzerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- \*Apak, E. G. (2009). Yıldırma eylemleri ve örgütsel adanmışlık ilişkisi. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul
- \*Aras, A. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing(yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Örgütsel bağlılık*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Baltaş, Z. (2002). Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres. (1. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- \*Baş, S. (2011). *Workplace mobbing and its relationship between job satisfaction and organizational trust: a study on Turkish academicians* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead* (pp. 118-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J., & Rothstein, H. R. (2009). Fixed-Effect Versus Random-Effects Models. *Introduction to Meta-analysis*, 77-86.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J., & Rothstein, H. R. (2010). A basic introduction to fixed-effect and random-effects models for meta-analysis. *Research Synthesis Methods*, 1(2), 97-111.

- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., & Rothstein, H. R. (2011). *Introduction to meta-analysis*. John Wiley & Sons.
- Bowman, N. A. (2012). Effect sizes and statistical methods for meta-analysis in higher education. *Research in Higher Education*, 53(3), 375-382.
- Breen, A., McNamara, P.M. (2004). *An investigation into workplace bullying and organizational culture in healthcare within an Irish hospital setting*. The Forth international Conference on Bullying and Harassment in the Workplace. Norway June 28-29. Erişim: 23 Eylül, 2014 <https://bora.uib.no/bitstream/1956/2383/1/proceedings>.
- \*Bucuklar, N. M. (2009). *Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin tükenmişlikleri ve bazı değişkenler ile ilişkisinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Card, N. A. (2010). *Applied meta-analysis for social science research*. Guilford Press.
- \*Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33).
- \*Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839-851.
- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European journal of work and organizational psychology*, 9(3), 335-349.
- Crombie, I. K., & Davies, H. T. (2009). What is meta-analysis. *What is*, 1-8.
- \*Çam, Z. (2010). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Van ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

- \*Çelik, S. (2011). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- \*Çivilidağ, A. (2011). *Üniversitelerdeki öğretim elemanlarının psikolojik taciz (mobbing), iş doyumunu ve algılanan sosyal destek düzeyleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çivilidağ, A., & Sargın, N. (2011). Farklı ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerde psikolojik taciz (mobbing): Antalya ili örneği. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler dergisi*, 3, 11-22.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliot, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde duygusal taciz*. (Çev. Osman Cem ÖNERTOY), İstanbul: Sistem Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Civil Society Pub.
- Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- \*Doğan, M. A. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlere uygulanan psikolojik şiddetin (mobbing) iş doyumuna etkisi: Ankara ili Sincan ilçesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Duffy, M. P. ve Sperry, L. (2012). *Mobbing: causes, consequences, and solutions*. Oxford University Press.



- Efeoğlu, E. ve Özgen, H. (2007). Hastane Çalışanlarında İş-Aile Yaşam Çatışması, İş Stresi ve Algılanan Sosyal Destek Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Einarsen, S. & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In S.Einarsen, H.Hoel, D.Zapf & C. L.Cooper(Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 127–144). London: Taylor & Francis.
- \*Ekinci, Ö. (2012). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Ellis, P. D. (2010). *The essential guide to effect sizes: statistical power, meta-analysis, and the interpretation of research results*. Cambridge University Press.
- \*Emiroğlu, M. (2011). *Rehber öğretmenlerin algıladığı yıldırma davranışlarının incelenmesi (Gaziantep ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- \*Ergener, B. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ertürk, A. (2013). Mobbing Behaviour: Victims and the Affected. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1), 169-173.
- Gökçe, A. T. (2006). *İşyerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu Öğretmen ve yöneticileri üzerine yapılan bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- \*Gülle, M. (2013). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (hatay ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hedges, V. L. ve Olkin, I. (1985). *Statistical methods for meta- analysis*. Academic Press.
- Heinemann, P. P. (1972). Mobbing ruppvald bland barn och unxna. Stockholm: *Natur och Kultur*.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., ... & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 92(1), 228.
- Herzberg, Fritz (1972). *The motivation-hygiene concept and problems of manpower behavioral concepts in management* (Editör: D.R. Hampton). (2nd edit.). USA: Dickensen Publishing Comp., Inc., 33-40.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester,, UK: Manchester School of Management, UMIST.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2000). Fixed Effects vs. Random Effects Meta-Analysis Models: *Implications for Cumulative Research Knowledge*. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 275-292.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (Eds.). (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Sage.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Ahmet*

*Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.

\*Karakoç, N. (2012). *Öğretim elemanlarının yıldırma davranışlarına maruz kalma durumu ve örgütsel bağlılığının incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.

Karcioğlu, F., & Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(1).

Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, 31-61.

\*Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Konstantopoulos, S. (2006). *Fixed and mixed effects models in meta-analysis* (No. 2198). IZA Discussion Papers.

\*Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri,örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Lacy, J.Fiona, Sheehan, Barry, A. (1997). Job Satisfaction Among Academic Staff: An İnternational Perspective, *Higher Education*, 34,(3), 305-322.

Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.

Leymann, H.: 1993, Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann (Rowahlt Taschenbuch, Hamburg).

Light, R., & Pillemer, D. B. (1984). *Summing up*. Harvard University Press.

- Littel, J. H., Corcoran, J., ve Pillai, V. (2008). *Systematic reviews and meta- analysis*. Newyork: Oxford University Press
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Meyer J.P. and Allen N.J. (1991). The three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, pp.18-98.
- Mobbing. (n.d.). In *Dictionary Online*. Erişim 11 Ağustos, 2014, <http://dictionary.reference.com/browse/mobbing>.
- Mobbing. (n.d.). In *Longman Online*. Erişim 11 Ağustos, 2014, [http://www.ldoceonline.com/dictionary/mob\\_2](http://www.ldoceonline.com/dictionary/mob_2).
- Mowday R, Steers R, Porter L 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1(14): 224-247.
- Namie, G., & Namie, R. (2000). *The bully at work*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. *A meta-analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 955-979.
- \*Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- \*Öğretmen, H. (2013). *Mobbingin iş doyumuna etkisi: mersin ili tarsus ilçesinde görev yapan öğretmenler üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.

- Örücü, Edip, Yumuşak, Sedat ve Bozkır, Yasin (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, 13,(1), 41-42.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.
- Salin, D. (2005). Salin, D. (2005). Workplace bullying among business professionals: Prevalence, gender differences and the role of organizational politics. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. (7-3).
- Salin, D., & Hoel, H. (2011). Organisational causes of workplace bullying. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 227-243.
- Shuster, B. (1996). Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools: An integration of results from research on mobbing, bullying, and peer rejection. *European Psychology*, 1(4), 293-317.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. Erişim [http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgb/dosyalar/kitap/kitap07\\_mobbing](http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgb/dosyalar/kitap/kitap07_mobbing)
- Tengilimoğlu, D., & Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 1(3).

- Thornton, A., & Lee, P. (2000). Publication bias in meta-analysis: its causes and consequences. *Journal of clinical epidemiology*, 53(2), 207-216.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 293- 331). Ankara: Pegem.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying—psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203–214.
- Vartia, M. (2003). *Workplace Bullying- A study on the Work Environment, Wellbeing and Health* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Helsingfors. Erişim: 10 Haziran, 2014 <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartiavaanen/workplace.pdf>.
- Walter, H. (1993). *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz: Konflikte erkennen, offenlegen und lösen*. Campus-Verlag.
- \*Yumuşak, H. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bezdiri (mobbing) yaşama düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ( tokat il örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yüksel, M., & Tunçsiper, B. (2011). The relationship between mobbing and organizational commitment in workplace. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 54-64.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

Zapf, D. & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying.

In S.Einarsen, H.Hoel, D.Zapf & C. L.Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 165–184).

London: Taylor & Francis.

Zapf, D., & Osterwalder, P. (1998). *Organisational causes of workplace harassment*. Department of Psychology, JW Goethe-University, Frankfurt.







**Ek 3***Mobbing ve liderlik analiz bulgularındaki çalışma karakteristiklerinin özeti*

Model	Study name	Statistics for each study					Sample size	Correlation and 95% CI					Weight (Random)		Residual (Random)	
		Correlation	Lower limit	Upper limit	Z-Value	p-Value		Total	-1,00	-0,50	0,00	0,50	1,00	Relative weight	Std Residual	
	Okçu,	-0,220	-0,288	-0,149	-5,989	0,000	720			+			20,41	■	0,99	■
	Kılıç,	-0,580	-0,625	-0,531	-18,406	0,000	775		+				20,45	■	-1,26	■
	Kul, (2010)	-0,300	-0,404	-0,188	-5,086	0,000	273			+			19,47	■	0,54	■
	Cemaloğlu,	-0,280	-0,359	-0,197	-6,413	0,000	500			+			20,15	■	0,66	■
	Cerit, (2013)	-0,540	-0,618	-0,452	-10,109	0,000	283		+				19,52	■	-0,93	■
Random		-0,395	-0,545	-0,220	-4,215	0,000			+							

