

**ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİK PERSONELE
YÖNELİK MOBBİNG SÜRECİ:
MOBBİNG DAVRANIŞLARI İLE
AKADEMİSYENLERİN SAĞLIĞI VE BİREYSEL
PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Rıza ŞENERKAL
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2014

**ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİK PERSONELE
YÖNELİK MOBBİNG SÜRECİ:
MOBBİNG DAVRANIŞLARI İLE
AKADEMİSYENLERİN SAĞLIĞI VE BİREYSEL
PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Rıza ŞENERKAL

**T.C.
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir
2014**

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Rıza ŞENERKAL tarafından hazırlanan Üniversitelerde Akademik Personele Yönelik Mobing Süreci: Mobbing Davranışları ile Akademisyenlerin Sağlığı ve Bireysel Performansı İlişkisi başlıklı bu çalışma /..... /2014 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından Sosyal Bilimler / İŞletme Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

BaŐkan:

Yrd. Doç.Dr. Özlem UZUN

Üye:

Doç.Dr. Sıtkı ORBACIOğLU

(Danışman)

Üye:

Yrd. Doç.Dr. Umut KOÇ

ONAY

.../.../ 2014

Doç. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOğLU
Enstitü Müdürü

...../...../2014

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Öğrenci Adı Soyadı
İmzası

ÖZET

ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİK PERSONELE YÖNELİK MOBİNG SÜRECİ: MOBİNG DAVRANIŞLARI İLE AKADEMİSYENLERİN SAĞLIĞI VE BİREYSEL PERFORMANSI İLİŞKİSİ

ŞENERKAL, Rıza

Yüksek Lisans-2014

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

İş yaşamında çoğu zaman karşılaşılan ancak ortaya çıkarılmayan ya da ters tepki alınmasından çekinildiği için sessiz kalman mobbing durumu kişiye hem fiziksel hem de ruhsal anlamda onarılması zor zararlar vermektedir. Çalışan duyduğu korku duygusu ile kimseye güvenememekte ve yaşadıklarını dile getirememektedir. Hatta kişi problemin kendisinden kaynaklandığını dahi düşünebilir hale gelmektedir. Bunlar ile beraber mağdurun sağlığı ve çalışma performansı olumsuz etkilenmektedir.

Bu çalışmanın amacı üniversitelerde yöneticiler tarafından akademisyenlere uygulanan mobbing davranışlarını belirlemek ve bu davranışların akademik personelin fiziksel ve psikolojik sağlığı ile iş performansına etkilerini incelemektir.

Bunun için, mobbing davranışlarına uğramış ve uğramakta olan akademik personellere ulaşıp, kendilerine uygulanan mobbing davranışlarını ve bu davranışların etkilerini belirlemeleri istenmiştir. Ölçme aracı olarak, Dilek ve Aytolan Yıldırım'ın (2010) çeşitli analizleri sentezleyerek ülkemiz için geliştirdikleri "Mobbing Davranışları" anketi ve bu davranışların etkilerini inceleyen ölçek kullanılmıştır. Anket uygulamasına toplam 108 kişi katılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada güvenilirlik analizi, Mann-

Whitney U anlamlılık testi, Kruskal Wallis anlamlılık testi ve Spearman kolerasyon analizleri uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre mobbing davranışları ile mağdurların demografik özellikleri arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Mobbing davranışlarının mağdurları fiziksel, psikolojik ve performans etkileri bağlamında anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Fakat aynı çalışma ortamında başka bir mağdur ile temas halinde olan bir mağdura yönelik, mobbing davranışları ile mağdurun fiziksel sağlığı ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı, psikolojik etkisi açısından ise ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Mağdurun en azından bir iş arkadaşıyla dayanışma içinde bulunmasının mobbingin olumsuz etkilerin azalmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Mobbing Süreci, Fiziksel Sağlık, Psikolojik Sağlık, İş Performansı,

ABSTRACT

MOBBING AGAINST UNIVERSITY ACADEMIC PERSONEL: RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND HEALTH AND JOB PERFORMANCE OF ACADEMIC PERSONNEL

ŞENERKAL, Rıza

Master-2014

Department of Business Administration

Field of Business Administration

Advisor: Associate Professor Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

Mobbing as a reality of contemporary work life harms employees physically and psychologically, and reduces their job performance. Mobbing behaviors are not revealed many times since employees are scared or cannot rely on anyone. During the process, employees may even come to a point in which they blame themselves for the problems.

Aim of this study is to determine the mobbing behaviors carried out by managers in academic environment and analyses the physical, psychological and performance effects of these behaviors on the individuals.

So, the study collected data from academic personnel who was exposed or being exposed to mobbing behaviors. The research employed a survey that was developed by Dilek Yıldırım and Aytolan Yıldırım (2010) for academicians to identify and measure mobbing behaviors and their effects on individuals' health and performance. 108 surveys were returned by academic personnel from various universities. The website of Turkey Mobbing Association was the main mean for reaching these people throughout Turkey. The data was analyzed by SPSS 15 and reliability analysis, Mann Whitney U, Kruskal Walsis, Spearman tests were conducted.

According to the results, relationship between mobbing behaviors and victims' demographical features were not meaningful. However, the research found

statistically meaningful relationship between mobbing behaviors and individuals' physical health, psychological health, and job performance, if the individual was subject to mobbing alone. If individuals were subject to mobbing at least with another person, the only meaningful relation found was between mobbing behaviors and individual psychological health. These findings also indicated the importance of support victims provided each other to minimize the effects of mobbing process.

Key words: Mobbing, Mobbing Process, Physical Health, Psychological Health, Job Performance

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
ÖNSÖZ.....	xviii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI

1.1. MOBBİNG KAVRAMI.....	4
1.2. ÇATIŞMA VE MOBBİNG.....	6
1.3. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA MOBBİNG.....	7
1.4. MOBBİNG TİPOLOJİSİ	8
1.5. MOBBİNG SÜRECİ.....	11

2. BÖLÜM

MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞINDA ETKİLİ OLAN NEDENLER

2.1. BİREYSEL NEDENLER.....	14
2.1.1. Mobbing Uygulayıcısından Kaynaklanan Nedenler.....	14

2.1.2. Mobbing Mağdurlarıyla İlişkilendirilebilecek Nedenler.....	17
2.1.3. Mobbing Mağdurunun Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkilendirilebilecek Nedenler.....	21
2.2. ÖRGÜTSEL NEDENLER.....	23
2.3. SOSYAL NEDENLER.....	26

3. BÖLÜM

MOBBİNGİN ETKİLERİ

3.1. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ MAĞDURUN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	29
3.2. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ MAĞDURUN PSİKOLOJİSİ (PSİKOSOSYAL-MENTAL) ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	32
3.3. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ MAĞDURUN FİZİKSEL SAĞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	35

4. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE AKADEMİK YAZIN, MEVZUAT VE YARGI KARARLARINDA MOBBİNG

4.1. AKADEMİK YAZINDA MOBBİNG.....	38
4.2. YASAL VE İDARİ DÜZENLEMELERDE MOBBİNG.....	40
4.3. YARGI KARARLARINDA MOBBİNG.....	42

5. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE LİTERATÜRE KATKISI.....	44
5.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI ve ÖLÇEĞİ.....	44
5.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	46
5.4. ARAŞTIRMANIN EVREN ve ÖRNEKLEMİ.....	46
5.5. VERİLERİN TOPLANMASI.....	46
5.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM ve KISITLARI.....	47
5.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	47
5.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU.....	52
5.8.1. Demografik Bulgular.....	52
5.8.2. Mobbing Davranışları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	57
5.8.3. Katılımcıların, Mobbing Uygulayıcısı Temelinde Mobbing Davranışları Sorularına Verdikleri Yanıtlara İlişkin Standart Sapma ve Ortalamalar.....	57
5.8.4. Katılımcıların Mobbing Davranışlarının Etkileri Sorularına Verdikleri Yanıtlara İlişkin Standart Sapma ve Ortalamalar.....	61
5.8.5. Demografik Özelliklerin Mobbing Davranışları Üzerindeki Farklılık Analizi.....	65
5.8.6. Mobbing Etkilerinin (Psikolojik, Fiziksel ve Performans) İki Alt Grup İtibariyle Analizi	69

5.8.7. Mobbing Davranışlarının Mağdurlar Üzerindeki Etkilerine Yönelik Spearman Kolerasyon Analizi Sonuçları.....	70
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKÇA.....	78
EKLER.....	89

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Mağdurların Mobbing Davranışları ile İlişkili Olma	52
Tablo 2: Mobbing Davranışlarına Maruz Kalanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	52
Tablo 3: Mağdurların Cinsiyeti	53
Tablo 4: Mağdurların Eğitim Durumları	53
Tablo 5: Mağdurların Çalıştığı Fakülte/Yüksek Okul.....	54
Tablo 6: Mağdurların Akademisyenlerin Unvanlar.....	55
Tablo 7: Öğretim Görevlileri Arasında Dağılım.....	55
Tablo 8: Öğretim Yardımcıları Arasında Dağılım.....	56
Tablo 9: Mobbing Uygulayıcılarının İşyerlerindeki Pozisyonları.....	56
Tablo 10: Güvenilirlik Katsayısı	57
Tablo 11: Mobbing Uygulayıcısı ve Mobbing Davranışları Bazında Mobbing Davranışları Standart Sapma ve Ortalamaları	58
Tablo 12: Mobbing davranışlarının etkileri	62
Tablo 13: Uygulanan mobbing davranışlarının mağdurların cinsiyeti tabanında Mann-Whitney U Anlamlılık Testi.....	66
Tablo 14: Uygulanan mobbing davranışlarının mağdurlar ve çalışma arkadaşlarının yaşları tabanında Kruskal-Walsis Anlamlılık Testi.....	67
Tablo 15: Uygulanan mobbing davranışlarının mağdurlar ve çalışma arkadaşlarının eğitimi tabanında Kruskal-Walsis Anlamlılık Testi	67
Tablo 16: Uygulanan mobbing davranışlarının mağdurlar ve çalışma arkadaşlarının çalıştığı fakülte/yüksekokul tabanında Kruskal-Walsis Anlamlılık Testi..	68
Tablo 17: Uygulanan mobbing davranışlarının mağdurlar ve çalışma arkadaşlarının unvanları tabanında Kruskal-Walsis Anlamlılık Testi.....	69
Tablo 18: Mobbing Etkilerinin sadece maruz kalanlar ile hem maruz kalıp hem de bir mağdur ile aynı iş ortamında arkadaşlık edenler tabanında Mann-Whitney U Anlamlılık Testi	70
Tablo 19: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile iş performansı ilişkisine yönelik Spearman Kolerasyon analizi	71

Tablo 20: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile fiziksel sağlık ilişkisine yönelik Spearman Kolerasyon analizi	72
Tablo 21: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile psikolojik sağlık ilişkisine yönelik Spearman Kolerasyon analizi	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Leymann'ın Mobbing Tipolojisi (Leymann, 1993 akt. Davenport v.d., 2003,s.17).....	9
Şekil 2: Mağdurların, kurban olma ve baskınlıkları arasındaki ilişkisi (Aquino ve Byron,2002,s.16).....	19
Şekil 3: Mobbing Davranışlarının Psikolojik ve Parasal Maliyetleri (Davenport v.d. 2003, s.146-148).....	28
Şekil 4: Mobbing Davranışlarının Fiziksel Etkileri (Moayed v.d.2006, s.313)	36
Şekil 5: Yöneticilerin dahil olduğu mobbing davranışları ve etkileri çalışması araştırma modeli.....	48

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Mobbing davranışları ve etkileri belirleme anketi.....89

KISALTMALAR

WBI : Workplace Bullying Institute

PTSD : Post Traumatic Stress Disorder

WHO : World Health Organization

ÖNSÖZ

Mobbing süreci, toplumun en değerli varlığı olan insan kaynağına şekil veren üniversitelere zarar vermekte, doğrudan ya da dolaylı olarak akademik personeli, öğrencileri, hatta toplumu olumsuz yönde etkilemektedir.

“Üniversitelerde Akademik Personele Yönelik Mobbing Süreci: Mobbing Davranışları İle Akademisyenlerin Sağlığı ve Bireysel Performansı İlişkisi” adlı bu yüksek lisans tezi, toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mobbing kavramı; ikinci bölümünde mobbingin ortaya çıkış nedenleri ve bu süreçte rol alanlar; üçüncü bölümde mobbingin etkileri; dördüncü bölümde Türkiye’de akademik yazın, mevzuat ve yargı kararlarında mobbing; beşinci bölümde yöntem ve bulgulara yer verilen çalışma, sonuç ve önerilerle son bulmaktadır.

Öncelikle konu seçiminde yol gösteren ve çalışma süresince sabırla destek veren tez danışmanım Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU’na, verdikleri öneriler ve yaptıkları destekleri ile, Yrd.Doç.Dr. Umut KOÇ ve Yrd.Doç.Dr. Özlem UZUN’a, anket çalışmam sürecinde yardımlarını esirgemeyen Türkiye Mobbing Derneği’ne ve Başkanı Hüseyin GÜN’e, kendimi olabildiğince geliştirmem gerekliliğini ve eğitimin önemini her zaman bana hatırlatan annem Kamile ŞENERKAL ve babam Hüseyin Fahrettin ŞENERKAL’a teşekkür ederim.

Hazırladığım yüksek lisans tezinin, akademik çevrenin yanında tüm işletme ve kurumlara faydalı olacak bir çalışma olduğu düşüncesindeyim. Ayrıca bundan sonra yapılacak araştırmalara ışık tutmasını dilerim.

Rıza ŞENERKAL

GİRİŞ

İnsanların birlikte çalışarak hem kendi hem de kurdukları örgüt adına sonuç elde etme çabaları birçok unsur tarafından etkilenmektedir. Fabrikaların ortaya çıkışı ve modern yönetimin doğuşundan günümüze, çalışanların iş performansını ve verimliliğini etkileyen faktörler üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bilim insanları ve yöneticiler, çalışanların iş yerindeki etkililik ve verimliliğini arttıran etmenleri geliştirmeye çalışırken, söz konusu hususları olumsuz yönde etkileyen etmenleri de ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapmışlardır.

Son yıllarda artan bir şekilde kamu ya da özel iş yerlerinde gündeme gelen mobbing, söz konusu çalışma alanlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980'li yılların başlarında Heinz Leymann tarafından gündeme getirilen mobbing (duygusal taciz) bir ya da daha fazla kişinin belirlenen bir kişiye sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlak dışı davranışları sergilemesi olarak tanımlanabilir. Ancak, yapılan negatif hareketlerin sıklığı ve uygulanma süresi de önemlidir. Varlığı göz ardı edilebilen, önemsenmeyen ya da çeşitli çıkarlar için sessiz kalınabilen mobbing, örgütlerin en temel hazinesi olan insana önemli zararlar vermektedir. Kişinin iletişim olanaklarından itibarına ve hatta sağlığına yapılan saldırılar gibi birçok boyutta ele alınabilecek bu davranışlar sadece şahsa değil, örgüte de zarar vermektedir.

Dahası, örgütlerin birer sosyal organizma olduğu düşünüldüğünde, içeride yaşanması muhtemel olumsuz gelişmeler sadece bir ya da birkaç kişiye değil örgütün tümüne yansiyarak örgüt kültürünün bir parçası haline gelmektedir. Söz konusu davranışların telafisi en iyi ihtimalle hem maddi hem de manevi manada kişisel ve örgütsel fedakârlıklara neden olmaktadır.

Muhakkak ki örgütlerde fikir ayrılıkları ve çatışma olacaktır. Önemli olan mevcut durumun iyi yönetilmesi, yani pozitif anlamda katkı sağlayacak çıkarımların yapılmasıdır. Bu durumda kişileri mobbing davranışlarına iten nedenler arasında kişilik yapılarının da göz önünde bulundurulması kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalar bazı kişilik özelliklerinin, örgüt içi yaşanan mobbing olaylarında negatif yönde etki yaptığını göstermektedir.

Ülkemizde konu ile ilgili çalışmalar her ne kadar 90'ların ortalarından itibaren başlamış olsa da, 2000'li yıllar ile beraber gündemde daha çok yer edinen mobbing konusu 2011 yılında yayınlanan başbakanlık genelgesiyle idari mevzuatın bir parçası olmuştur. Ülke çapında mahkemelere intikal eden vakaların sayısındaki artış, çeşitli yayın organlarında konunun gündeme gelmesi ve konuya ilişkin sivil örgütlenmeler, mobbing konusunda farkındalığın arttığı yönündeki göstergeler arasındadır.

Bir örgütün olduğu gibi, bir ülkenin de en önemli sermayesi genç nesillerdir. Bu bağlamda sağlıklı nesillerin yetiştirilmesi, yine sağlıklı ve huzurlu bir ortamda çalışmalarını yürütebilecek, gerekli donanıma sahip eğitim kurumlarından geçmektedir. Bu bağlamda üniversiteler, mevcut teknik kapasitesi ve insan kaynağı ile en önemli eğitim kurumlarıdır. Kendini öğretmeye adanmış, sorumlu, duyarlı ve bunlarla birlikte görev yaptığı işyeri çevresinden memnun öğretim elemanlarının şüphesiz ki öğrencilere katacağı değer daha fazla olacaktır. Ayrıca onların performanslarının yüksekliği, fiziksel ve psikolojik açıdan sağlık sorunlarının minimize edilmesi, hem çalışma grupları hem de kendileri için bir itici güç teşkil edecektir.

Ülkemizde yapılan çalışmalarda daha çok mobbing olgusunun ortaya çıkarılmasına odaklandığı görülmektedir. Bu çalışma, akademisyenlerin mobbing davranışlarından nasıl etkilendiklerine odaklanmaktadır.

Bu çalışmanın problemi, Türkiye'de üniversitelerde yöneticilerin dâhil olduğu mobbing davranışlarını belirlemeye ve akademik personelin sağlık, psikolojik ve iş performansına etkisini belirlemeye odaklanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümü mobbing olayının tarihsel süreci, tanımı, boyutları, evreleri ve ilişkili kavramları, ikinci bölümü ise mobbinge yol açan bireysel (mağdur, tacizci, izleyen), örgütsel ve sosyal faktörleri değerlendirilmektedir. Üçüncü bölüm, mobbing davranışlarının mağdurda bıraktığı etkileri ele alınırken, dördüncü bölüm Türkiye'de akademik yazın, mevzuat ve yargı kararlarında mobbingi incelemektedir. Beşinci bölümde araştırmanın yöntemi ve

bulguların analizine odaklanan çalışma, sonuç ve öneriler bölümüyle son bulmaktadır.

1. BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI

1.1. MOBBİNG KAVRAMI

Mobbing temelde, bir çalışanın kötü muamele için seçildiği bir durumu ifade eder (Friedman, 2004, s.154). Sözcük asıl, Latince’de “kararsız kalabalık” anlamındaki *mobile vulgus* sözcüklerinden gelmiştir. (Davenport v.d., 2003, s.3). “Mob” fiili Cambridge Uluslararası sözlüğünde ise “genellikle şiddet eylemleri olmak üzere benzer aktiviteler için bir araya gelmiş insan topluluğu” (Cambridge International Dictionary, 1995, s.909) olarak tanımlanmıştır. Mobbing terimi yerine literatürde, “bullying” (zorbalık), “work or employee abuse” (iş ya da işgören tacizi), “mistreatment” (kötü muamele), “emotional abuse” (duygusal taciz), victimization (kurban etme), “intimidation” (gözdağı verme), “verbal abuse” (sözlü taciz), “psikolojik terör”, “psikolojik şiddet” gibi terimler benzer durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (WHO, 2003, s.12; Yamada, 2004, s.180).

1960’lı yıllarda tanınmış Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz mobbing terimini, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Lorenz, 1963 akt. Davenport, 2003, s.3). Brodsky ise mobbingi bir kişi tarafından, başka bir kişiden reaksiyon almak veya onu kızdırmak, gücünü tüketmek, azap vermek için tekrarlanan uzun süreli davranışlar olarak tanımlamıştır (Brodsky, 1976 akt. Skogstad v.d., 2007, s.60). Mobbing teriminin günümüzdeki anlamı ile kullanılmasını sağlayan kişi Uluslararası Anti-mobbing hareketinin de kurucusu Heinz Leymann’dır.(Namie, 2003, s.1). Leymann (1990, s.120), mobbingi, “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik, sistematik bir biçimde yapılan, düşmanca ve etik olmayan uygulamalardır” cümlesi ile ifade etmiştir. Bu davranışlar sıkça (neredeyse her gün) ve uzun süre boyunca (en azından altı ay) gerçekleşir ve mağdurda ciddi ruhi, psikosomatik ve sosyal rahatsızlıklar ile sonuçlanır (Leymann, 1990, s.121; Leymann, 15 Kasım 2012).

Mobbing günümüzde çok yaygındır. Ancak mobbing, zarar vermeyen nezaketsizlik, kabalık, görmemişlik, sataşma ve diğer bilinen kişiler arası incitici

davranışlardan öte mana taşır. Mobbing, bir işyerinde güçlü üyelerin, güçsüzler üzerinde uyguladığı devamlı, odaklanılmış ve zarar verici bir iletişim şeklidir (Sandvik, 2003, s.472).

Mobbing davranışları, mağdurlar üzerinde olan derin ve aleni etkileri nedeniyle, saldırı ve canilik gibi davranışlar olarak gösterilmesine karşın yapılan hareketler genellikle sözlü, pasif ve belirsizdir. (Baron ve Neuman, 1996, s.164; Baron ve Neuman, 1998, s.458). Aynı düşünceye katılan Keashly (1998, s.291), mobbing davranışlarının birçok şekilde gerçekleşmesine karşın, çoğu eylemin sözlü olduğunu, nadiren bazı olayların fiziksel olarak gerçekleştiğini belirtir.

Mobbing tanımlaması yapılırken zorba açısından tanımlama yapılması zordur. Çünkü yapılan davranışların hangi niyetle ya da hangi sonuca dayanarak yapıldığının açıklanması o kişilerin amaçlarına göre değişir. Bunun için mobbing daha çok kurbanların yaşadıkları tecrübeler ve sonucunda oluşan hastalanma, verimlilikte düşüklük gibi durumlar açısından ele alınır (Salin, 2003a, s.11).

Konu üzerine önemli araştırmalar yapan ve Amerika'da Workplace Bullying Institute (WBI)' kurucusu olan Gary Namie ve Ruth Namie'e göre mobbing bir ya da daha fazla kişinin diğer çalışanı korkutma, sindirme ya da küçük düşürme amaçlı davranışlarını; yönetimi ya da işin yapılmasını engelleyici sabotaj içeren çabalarını kapsar. Yazarlar söz konusu davranış türlerinin ayrı ayrı ya da bir arada tekrarlandığını ve mağdur sağlığının bozulmasına neden olan istismara yol açtığını belirtmektedir (Namie ve Namie, 2009, s.3).

Söz konusu mobbing tanımlamalarına ek olarak, belirlenen davranışlara maruz kalan kişilerin; bu davranışlara bilinçli olarak maruz bırakıldıkları, bunlarla baş edebilmek için yeterli fırsatlarının olmadığı, farklı yaptırımlara maruz kaldıkları, savunmasız oldukları ve sonucunda utanç verici, küçük düşürücü durumlara düştükleri not edilmiştir (Matthiesen ve Einarsen, 2010, s.207).

Türkiye'de mobbing üzerine araştırmalarıyla tanınan Tınaz da mobbingin, işyerinde çalışanlar arası veya işverenler tarafından yapılan tekrarlı saldırılar ya da bir çeşit psikolojik terör olduğunu ileri sürmektedir. Tınaz'a göre mobbing, mağdurlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından her tür kötü

muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışların sistematik biçimde uygulanmasıdır (Tınaz, 2006a, s.8).

Mobbing ile ilgili yapılan araştırmaların sonucunda araştırmacıların birleştiği üç ortak nokta vardır. Bunlardan birincisi, negatif algı uyandıran saldırgan ve düşmanca davranışlardır. İkincisi yapılan davranışların bir ya da birkaç kereye mahsus olmasından ziyade belli uygulama sıklığının olmasıdır. Üçüncüsü ise hedef ve zorba arasındaki güç dengesizliğidir. Özetlemek gerekirse, mobbing olgusunun temellerini, düşmanca işyeri ortamı oluşturan ve güç dengesizliğini içeren bir ya da daha fazla kişiye uygulanan devamlı ve tekrarlanan negatif davranışlar oluşturmaktadır (Salin, 2003a, s.10).

Rayner ve Hoel, (1997, s.183) mobbing davranışlarını aşağıdaki gibi gruplandırmıştır:

- Çalışanın mesleki durumuna karşı tehdit: Kişinin görüşlerini küçümsemek, başkalarının yanında aşağılamak, çaba göstermemekle suçlamak vb.
- Kişiliğe yönelik tehditlerde bulunmak: İsim takmak, tedirgin etmek, gururunu kırmak vb.
- Dışlama: Fiziksel ve sosyal dışlama, bilgi sahibi olmalarını engellemek vb.
- Aşırı iş yükleme: Aşırı baskı yapma, gereksiz engeller koyma vb.
- Dengesizlik: Kişiye hak ettiği değeri vermeme, anlamsız görevler verme, sorumluluklarını değiştirme, başarısızlığa yol açacak koşulları hazırlamak vb.

1.2. ÇATIŞMA VE MOBBİNG

Çatışmanın, mobbing ile bağlantısına değinmeden önce çatışmanın anlamını açıklayalım. Çatışma, kişiler gruplar ya da örgütler arası uyumsuzluk ve anlaşmazlıklarda görülen interaktif bir süreçtir (Rahim, 2002, s.207). İletişim ve etkileşim içerisinde olan taraflar arası çatışma kaçınılmazdır. Burada söz konusu olan, tarafların kendi tercihlerini kabul ettirme ve kıt kaynakların kullanım önceliğini elde etmeleridir (Karip, 1999, s.2). Yönetim literatüründe çatışmaya yönelik farklı yaklaşımlar söz konusudur. Buna göre klasik yaklaşım, çatışmanın engellenmesi ya

da bastırılması gereken bir olgu olduğunu ileri sürerken, özellikle günümüz başarılı özel sektör uygulamalarında çatışmanın yenilikçiliğin ve değişimin aracı olarak kullanıldığı görülmektedir (Robbins, Judge, 2012, s.454-456). Ancak burada söz konusu olan kurum açısından fonksiyonel sonuçlar doğuran çatışmadır.

İnsanların farklı kültürel çevrelerden gelip farklı eğitimler aldıkları düşünüldüğünde, beraberinde olan ast-üst ilişkisi, çatışmanın normal karşılanmasını gerektirmektedir (Kirel, 2008, s.18). Fonksiyonel olmayan çatışma bağlamında çatışma süreci, potansiyel uyuşmazlıklar, algılama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar olmak üzere dört aşamadan oluşur (Tınaz, 2006a, s.19). Ayrıca çatışma kaynakları arasında gösterilen, ego doyumsuzluğu, kültür ve inanç farklılıkları ve güç dengesizlikleri çatışma ve mobbing arasındaki benzerlikler olarak görülebilir (Karip, 1999, s.12-17).

Ancak konu mobbing olduğunda durum farklılaşır. Mobbing tek bir eylem olmadığı gibi genellenmiş bir çatışma şeklinde de algılanmamalıdır (Tınaz, 2008, s.28). Mobbing ile çatışma arasında bulunan temel fark, neyin nasıl yapıldığı değil, daha çok yapılan davranışın hangi sıklıkta ve süre içerisinde yapılmakta olduğudur (Salin, 2003b, s.1215). Ancak çoğu zaman mobbinge ilişkin olaylar dizisinin başlama nedeni iyi yönetilemeyen çatışma olarak gösterilmektedir (Leymann, 15 Kasım 2012). Leymann, iyi yönetildiği takdirde çatışmanın örgüte yararlı olabileceğini belirtmiştir (Leymann, 15 Kasım 2012). Ancak, örgütlerde yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda zayıflığı, çatışma durumundan fayda sağlayamamanın tersine, mobbing hastalığı ile onları baş başa bırakmaktadır (Leymann, 1996b, s.178).

1.3. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA MOBBİNG

Örgütsel temelde mobbing, iş arkadaşlarını rahatsız eden sözler ve fiziki davranışları içeren sapkın işyeri davranışlarıdır (Gruy, 1999 akt. Sacket ve DeVore, 2009, s.180). Mobbing teorisi çalışana eşit davranılma hakkından ziyade, çalışana işyerinde saygın davranılma hakkına dayanır (Friedman, 2004, s.155).

Örgüt kuramcılarının mobbingi ifade etmesinde biri sebebi diğeri sonucu açıklayan iki yöntemi mevcuttur. Bunlardan ilki günümüz Tayloristleri olarak kabul edilen, etkinlik uzmanlarına aittir (Friedman, 2004, s.157). Buna göre mobbing, iyi

işlemeyen iletişim kanallarının örgütte oluşturduğu negatif etkilerdir (Zapf, 2001, s.542-543). İkincisi ise mağdur ve zorba kişiliklerinin çarpışması sonucunda meydana çıkan ve mağdurun psikolojik kayıpları üzerinde duran psikologların ortaya koyduğu yaklaşımdır (Brommer, 1995; akt. Friedman, 2004, s.157). Bu davranışlar ile işyerlerinde başa çıkmak için ise kuramcılar tarafından iki yöntem önerilmektedir. Birincisi yetkili kişilerle (zorba, yönetici, insan kaynakları) beklemedikleri bir zamanda onlarla iletişime geçmenin faydalı olacağını savunan Sosyal Yargı Kuramıdır. İkincisi ise kişilere ne kadar çok konu ile ilgili bilgi aktarılsa, onların o kadar negatif gelişmeler ile ilgili düşünceye sevk edileceğini belirten Ayrıntılı İnceleme Olasılığı Kuramıdır (Namie v.d., 2009b, s.2).

Mobbing davranışlarının var olduğu örgütlerde, yoğun korku kültürü, donuk ve renksiz ilişkiler, sürekli stres, dedikodu, dezenformasyon ve demokratik olmayan tutumların gözlemlendiği kapalı örgüt iklimi hakim olabilmektedir (Yaman, 2009, s.71).

Mobbing örgütün hiyerarşik işleyişine göre dikey ya da yatay olabilir. Yani hem üstler astlarına hem de eşit konumda olan birimler birbirlerine bu davranışları yapabilirler (Çobanoğlu, 2005, s.25). Başka araştırmalarda ise astların da üstlere mobbing yapılabileceği vurgulanmıştır (Yaman, 2009, s.27; Tutar, 2004, s.105). Bunlara bir örnek olarak, Branch (2006, s.273) yöneticiler üzerinde yaptığı bir çalışmada %44 oranında nadiren ve %9 oranında sıkça görülen ve astları tarafından yapılan aşağıdan yukarıya yönlü mobbing durumları tespit etmiştir.

Mobbing her iş yerinde ve her türlü kuruluştaki olabilir. Fakat İskandinavya’da yapılan bir araştırmanın sonuçları, büyük firmalara nazaran, kar amacı gütmeyen örgütler ile okullar ve sağlık sektöründe mobbing eylemlerinin daha çok olduğunu gösterilmiştir (Davenport v.d., 2003, s.46).

1.4. MOBBİNG TİPOLOJİSİ

Mobbing davranışları, doğrudan da olabileceği gibi, üstü kapalı ve dolaylı bir şekilde her iş yerinde ve kurumda, her bir çalışan ve yöneticiden beklenebilir. Çevrede bu durumu fark edenler olsa dahi, kendilerine zarar gelmemesi için

güçlüden yana olup, sessiz kalmayı tercih edebilirler (Kirel, 2008, s.15). Uzun süren bu davranışların sonucunda kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulabilir, maddi ve manevi kayıplarına sebep olur (Kirel, 2008, s.15).

Dr. Heinz Leymann 45 ayrı mobbing davranış şeklini beş ayrı başlık altında toplayarak mobbing tipolojisini oluşturmuştur. Mobbing davranışlarının, bir mobbing olayında hepsinin bulunması şart değildir. Öyle ki bu ayırma dönük ve fiziksel saldırı davranışları yıllar öncesinde çoğu A.B.D. eyaletinde yasaklanmıştır (Leymann, 1993 akt. Davenport v.d., 2003, s.17).

Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

Mağdurların ilk olarak karşılaştıkları bu davranışlar aşağıdaki şekillerde kendilerini gösterirler.

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir.
- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
- İmlalar yoluyla ilişki reddedilir.

İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırımlar

İkinci grupta olan aşağıdaki davranışlar farklı hallerde kendini gösterebilir. Birinci gruptaki mobbing davranışlarına herhangi bir direnç gösterilmez ya da tersine güçlü bir direnç gösterilirse devamında aşağıdaki mobbing davranışları gelebilir. Bu değişim mobbing uygulayıcısına bağlıdır.

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup: İtibarınıza Saldırımlar

Yapılan saldırılar gittikçe mağdurun kişisel özellikleri ve görüşleri etrafında şekillenmeye

başlar. Artık sadece tek bir zorba değil, zorbanın etrafında toplanan kişiler ile birlikte birçok zorba vardır. En yakınınızdakiler dahi mağdura sırtını dönmeye ve arkasından konuşmaya başlar.

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüze alay edilir.
- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
- Dini veya siyasi görüşünüze alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Cinsel imalar.

Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

Uzmanlık alanı konusunda mağdura güvenilmediğini gösteren tutumlar sergilenir. Mağduru psikolojik olarak atıl pozisyonda olduğunu amaçlayan davranışlar sergilenir. Asıl amaç mağduru iş yerinden uzaklaştırmaktır. Bu bağlamda daha sert adımlar atılmaya başlanmıştır.

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

Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar

Bu aşama mağdurun sadece psikolojik değil fiziksel olarak da zarar gördüğü kısımdır. Burada uzmanlık alanı ve kariyerinin ne olduğu önemli değildir. Psikolojik olarak zarar görülmesi ve bunların dolaylı fiziksel etkilerinin yanında, artık mağdur direkt fiziksel şiddete maruz kalmaktadır.

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar.
- Doğrudan cinsel taciz

Şekil 1. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi (Leymann, 1993 akt. Davenport v.d., 2003, s.17).

WBI 2003 (20 Aralık 2012, s.6) yılı araştırmasına göre en çok karşılaşılan mobbing taktikleri, yapılan yanlışlarda suçlama, mantıksız görevler verme, yeteneklerini eleştirme, kurallara uyumda tutarsızlık, işini kaybetme tehdidi, aşağılamak ve kınamak, başarıları görmezden gelme, işten çıkarma, bağırma, itibarını ve saygınlığını kaybetme şeklindedir.

1.5. MOBBING SÜRECİ

Kişilerin iş hayatından başlayıp gittikçe özel hayatına doğru negatif etkiler göstermeye başlayan bu davranışlar, kurbanları hortum gibi içine çektikçe kurtulması o derece zorlaşır (Davenport v.d. 2003, s.20). Ancak mobbing eylemi devam etmesi izin verildiği kadar sürdürülür ve hedef bireyin tepkisine göre bu sürecin herhangi bir aşamasında son bulabilir (Tınaz, 2006a, s.53).

Leymann'ın mobbing sürecinin beş aşamalı modeli aşağıda gösterilmiştir (Leymann, 15 Kasım 2012):

1. Kritik bir olayla başlayan *anlaşmazlık*, her an mobbinge dönüşmeye hazırdır.
2. Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir. Tınaz'a (2006a, s.54) göre bu aşamada, mağdur zamanla kendini beceriksiz ve başarısız hissetmeye başlar ve psikolojik rahatsızlıklar oluşur.
3. İşletme yönetimi ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da bu aşamada, negatif yönde yani mobbing davranışlarını açıkça olmasa da destekleyici şekilde işin içine girer (Davenport, 2003, s.20).
4. Bu aşamada kişiye "zor insan" ya da "paranoyak kişilik" gibi yakıştırmalar yapılır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırır.

5. Ardı ardına devam eden gelişmeler ve huzursuz iş yeri ortamı, kişinin ruhsal ve fiziksel sağlığını bozmuştur. İşe son verilme gerçekleşir. Kovulmadan sonra da bu sağlık sıkıntıları artarak devam edebilir (Davenport, 2003, s.20).

Başka bir araştırmada da Sandvik (2003, s.478-493) yine Leymann'ın çalışmaları temelinde farklı bir model ortaya koymuştur. Bu modelde süreç aşamaları şu şekildedir:

1. Başlangıç olayı (döngü başlangıcı): Hedef negatif baskılara maruz kalmaya başlar.
2. Devam eden uygulamalar: Örgüt çeşitli yasal dayanaklar ile baskılarını artırır.
3. Dönüm noktası: Hedefe özel tekrarlanan negatif uygulamalar yapılır. Hedef bu aşamada destek ve işbirliği arar.
4. Örgütsel ikilem: Mobbingin durdurulması ve hedefin işine daha rahat yönelmesi ya da hedefin işinden daha fazla kopmasına neden olacak üst yöneticilerin müdahil olduğu aşamadır.
5. İzole olma ve sessiz kalma: İş ve aile çevresinden destek azalır. Hedef ve iş arkadaşları sessiz kalmaya başlar.
6. Ayrılma: Hedef işten ayrılır, çıkartılır ya da başka bir yere transfer edilir. Sıra diğer hedeflere gelir.

Harald Ege ise Leymann'ın çalışmalarını değerlendirerek, İskandinav ve Alman temelli hazırlanan bu çalışmanın kendi coğrafyasında yetersiz kaldığı sonucuna varmıştır. Mevcut modeli başta kendi ülkesi İtalya olmak üzere, Akdeniz ülkelerinde uygulanabilecek bir model haline dönüştürmüştür. Bu model aşağıda belirtilmiştir (Ege, 05 Mart 2010; Ege, 2002, s. 18-25; Tınaz, 2008, s.33).

1. Sıfır Durumu

Bu noktada işyeri ortamı henüz mobbing niteliği kazanmamıştır. Ancak tartışmalar, suçlamalar, iç çekişmeler, birinin arkasında kazılan kuyular v.b. davranışlar üstün gelme çabası için devam etmektedir.

2. Birinci Aşama

Artık hedef birey seçilir. Yapılan davranışlar üstün gelme endişesi ile değil, kurbanı mahvetme düşüncesiyle yapılmaktadır. Hem iş hem de özel hayatına karşı negatif davranışlar sergilenir (Tınaz, 2008, s.34).

3. İkinci Aşama

Kurban bireyde psikosomatik etkiler henüz ortaya çıkmamıştır. Ancak mağdur işyeri ortamındaki değişiklikleri algılamaya başlar.

4. Üçüncü Aşama

Uykusuzluk, baş ağrısı, sindirim bozuklukları, endişe, gerginlik ve güvensizlik gibi ilk psikosomatik etkiler kendini göstermeye başlar.

5. Dördüncü Aşama

Kurban kişinin rahatsızlıkları, işe geç gelmesi v.b. gibi durumlar, insan kaynakları bölümü tarafından yanlış değerlendirilir.

6. Beşinci Aşama

Kurban birey kendinde daha fazla rahatsızlık hisseder. İlaçlarda çare aramasına karşın, sorunun bu şekilde çözülmesi imkânsızdır. Mobbing konusundan bihaber olan insan kaynakları bölümünün yaptığı uyarılar ve kişinin kendinde suç araması ile durum daha vahim bir hal alır.

7. Altıncı Aşama

Mobbing öyküsünün son aşamasıdır. Kendi isteğiyle uzaklaştırılmayla, erken emeklilikle ya da hatta bazen psikolojik rahatsızlıklar veya ölümle neticelenen sebeplerden dolayı kişinin işiyle ilişkisi kesilir.

2. BÖLÜM

MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞINDA ETKİLİ OLAN NEDENLER

2.1. BİREYSEL NEDENLER

Mobbing, uygulayıcı, mağdur ve bu iki ana unsurun etrafındaki diğer çalışanlar çerçevesinde gelişen bir süreçtir. Bu nedenle mobbing olgusunun açıklanması, bu üç temel aktör ile yapılmaktadır.

2.1.1. Mobbing Uygulayıcısından Kaynaklanan Nedenler

Türkiye Büyük Millet Meclisinin mobbing konulu raporu (2010, s.12), mobbing uygulayıcısının kişisel özellikleri konusunda aydınlatıcıdır. Rapora göre, uygulayıcının mobbing davranışları hakkında yapılan araştırmalar, bu davranışları sergileyen kişilerin kendi eksikliklerini gidermek için mobbinge başvurduklarını göstermektedir. Yani, mobbing uygulayanlar, ilgiye susayan ve hiçbir şekilde eleştiriye tahammül edemeyendir. Bunlarla beraber, bu kişilerin çocukluklarının, toplumsal ve aile baskısı içinde kötü geçmesi veya çeşitli olayların kurbanı olmaları neticesinde bunu mobbing davranışları olarak dışarıya yansıtmaları da mümkündür. Ayrıca mobbing uygulayıcısının, yönetici olmasının kendisine verdiği haklar ve narsist kişilik yapısı, mobbing uygulaması için neden oluşturabilmektedir.

Mobbing davranışlarının başlamasının altında yatan nedenler çeşitli sebeplere göre değişiklik gösterebilir. Literatürü tarayan Tımaz (2006a, s.79-92) bunları aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

1. Bireyi grup kurallarına kabul etmeye zorlamak: Bazı gruplarda ancak belli bir düzenin varlığı ile grubun güçleneceği kanısı hâkimdir.
2. Düşmanlıktan zevk almak: Mobbing uygulayanlar zayıf karakterli ve ilgi açlığı çeken, aşırı övgüye gerek duyan kişilerdir. Bu nedenle güçlü düşmanlarını zayıflatmak için ellerinden geleni yaparlar.
3. Sadece zevk arayışı: Mobbing uygulayanlar her zaman belli bir bireyi belli bir sebepten dolayı hedef almazlar. Kabul etmek zor da olsa bazıları insanların acı çekmesinden zevk duyarlar.

4. Can sıkıntısı: Sürekli aynı işlerin yapıldığı yerlerde monotonluktan kurtulmak için kişilerin farklı işlerle meşgul olmak amacıyla mobbinge başvurdukları görülmektedir.
5. Ön yargıları pekiştirmek: Genellikle önyargılı olan mobbingciler, kişilere etnik, sosyal ya da dinsel anlamda veya gösterdikleri yüksek performans ve terfi almaları gibi pozitif bir durumda mobbing uygulayabilirler.
6. Ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak: Mobbingciler iş yerindeki pozisyonları gereği diğerlerine istediklerini yaptırma haklarını olduğunu düşünürler.
7. Sahip olamadıklarının acısını çıkarmak: Kendileri mutlu olamayanlar başkalarının mutluluklarını çekemezler. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar mobbingin temel nedenlerindedir.
8. Bencillik: Bazı kişiler kendi hatalarını görmektense sadece diğer kişilerin hatalarını görürler. Başkalarının zaaflarından yararlanıp, hedeflerine ulaşmayı gözetirler. Duygusal zekâdan yoksundurlar

Bunların yanında, korkaklık, obsesif kişilik, etik ve ahlaki bozukluk, psikolojik rahatsızlık, yetiştirilme şekli gibi unsurlar büyük önem taşımaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.33-34).

Kişiler kendi eksikliklerinin telafisi içinde mobbinge başvururlar. Kendi konularının ellerinden alınacağı endişesi, sosyal çevrede ve çalıştığı işinde mahiyeti altında olanlara göre teknik yetersizliği ve beraberinde insanlara güveninin olmaması, mobbing uygulayıcılarının diğer temel özelliklerindedir (Davenport v.d., 2003, s.38; Namie, 2003, s.3-4).

Ege (05 Mart 2010) bir masala gönderme yaparak mobbing uygulayıcılarını sivri dişleri, uzun kulakları ve kocaman ağız olan kurda benzetmiştir. Saldırganların özellikleri hakkında geniş çalışmalar yapan Namie (2003, s.2), şu sözlerle konunun önemini aktarmaktadır:

“Hedef bireyi verimsiz ve başarısız kılmak için yapılan mobbing davranışlarını teşvik eden, ne sözlü saldırılar ne de stratejik hareketlerdir. Asıl teşvik unsuru, saldırının, hedefi kontrol etme arzusudur.”

Matthiesen ve Einarsen'in (2007, s.748) Norveç'te 2200 çalışan ile yaptıkları bir araştırmaya göre, kendilerini mobbing uygulayıcısı olarak tanımlayan kişilerde saldırganlık ve kendine güvensizlik olduğunu ortaya koymuştur. Finne v.d. (2011, s.282-283) ise mobbinge uğrayan kişilerin yaşadıkları mental stres sonucu sonraki yıllarda mobbing uygulayıcısına dönüşebildiklerine ilişkin bulgular ortaya koymuştur.

Literatürde tartışılan diğer bir etken ise kişilik tipleri çerçevesinde olmaktadır. A ve B kişilik tiplerinin Friedman ve Roseman (1974, akt. Batıgün ve Şahin, 2006, s.33) tarafından ilk defa ortaya konulduğu belirtilmektedir. A tipi kişilikler, işkolik, yüksek verimlilik ve performans takıntılı, gecikmeyi sevmeyen ve çalışma arkadaşlarıyla sürekli bir rekabet durumunda olduklarını hisseden kişilerdir. B tipi kişiler ise A'nın tam tersine rahat ve uyumlu, saldırganlığın ve rekabetçiliğin çok az olduğu kişilerdir (Day ve Bedeian, 1991, s.41).

Konu hakkındaki literatür çalışmalarını inceleyen Sandvik (24 Nisan 2012), mobbing uygulayıcılarının özelliklerini şu şekilde sıralamıştır.

- Çevredeki tehlikelere karşı daha ihtiyatlı olma
- Kararsızlık ve aşırı kendine güven
- Düşük empati ya da empatinin olmaması
- Düşük bireysel kontrol
- Kişisel değişkenlik
- Depresyona yatkınlığı
- X tipi yöneticiler
- A tipi kişilikler
- Negatif kişilik
- İç şiddete maruz kalma
- Çocukluğunda hedef olarak bulunma
- Çocukken okulda zorbalık yapma
- Alkol ve ilaç bağımlılığı
- Geçmişteki negatif davranışlar

Mobbing olaylarının liderlik ile ilişkisi bağlamında da incelemeler yapılmıştır. Braithwaite v.d. (2008, s.86), örgütsel ve psikososyal faktörlerin yanında örgütte kişinin bulunduğu pozisyonun yükselmesiyle mobbing olaylarını fark etmesi arasında ters bir orantının varlığı gösterilmiştir. Ayrıca farklı bir çalışmada da araştırmacılar liderlik stillerinin mobbingin bağlantısını değerlendirmiştir (Hoel v.d., 2010, s.453-467). Yapılan görüşmelerde uygulanan yaptırımların keyfe keder yapıldığı ve hatta bazen tahmin edilemediği yer almıştır. Bunlar lider için olmasa bile kurban için önemli konulardır.

Leymann'da liderlik özelliklerinin mobbing davranışlarında etkili olacağını savunmaktadır (Zapf, Einarsen, 2011, s.177). Salin (2003a, s.16) ve Matthiesen (2006, s.36), McGregor (1966)'un X ve Y liderlik teorileri üzerinde durmuştur. Buna göre X tipi lider yönlendirici ve baskıcı iken Y tipi lider ise destekleyici ve iletişime açıktır. Bu durumda zorbalığa yatkın olan liderlerin X tipi lider olduğu ortadadır. Buna benzer şekilde Hoel v.d. (2010, s.461-465) mobbinge uğrayan ve bu kişilerin çalışma arkadaşlarından elde ettiği bilgiler doğrultusunda laissez faire ve otokratik liderlik tiplerinin mobbing davranışlarını göstermeye daha yatkın oldukları belirlenmiştir.

WBI (Workplace Bullying Institute)'ın 2007 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptığı araştırma sonuçlarına göre mobbing olaylarının %72'sinde mobbing uygulayıcılarının patronlar ve yöneticiler, %18' inde akran çalışanlar, %10' unda ise astlar oluşturmaktadır (25 Aralık 2012, s.10). Hadiselerin 4'te 3'üne yakın bir oranda yöneticiler tarafından yapılması lider özelliklerinin mobbing ile bağlantısını akıllara getirmektedir (Namie ve Namie, 2009, s.25). İskandinav literatüründe de uygulayıcıların sorumlu olduğu yetersiz kontrol ve yüksek rol çatışmaları mobbingin habercisi olarak gösterilmekte ve liderlik eksiklikleri olarak tanımlanmaktadır (Rayner ve Hoel, 1997, s.185-186).

2.1.2. Mobbing Mağdurlarıyla İlişkilendirilebilecek Nedenler

Çağımızda çalışan her bireyin, renk, dil, din gibi özellikleri göz önüne alınmaksızın mobbinge maruz kalma ihtimali bulunmaktadır. Bu bazen kişinin

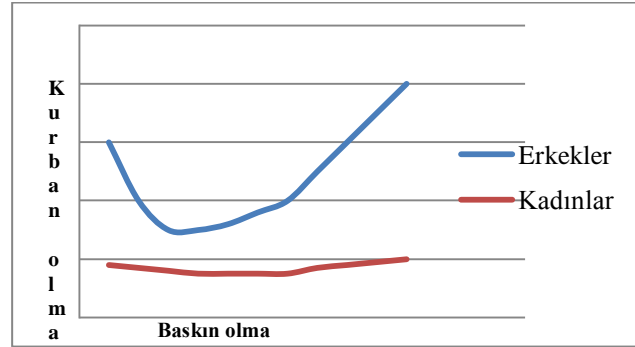
yüksek performansından, kimi zaman ise ekibe uyum sağlayamamasından ya da düşük verimliliğinden kaynaklanabilir. (Tınaz, 2006a, s.93; Tınaz, 2008, s.43).

Yapılan çalışmaların birkaçında (Leymann, 1992d, akt. Salin 2003a, s.16; Zapf, Einarsen, 2011, s.177), kurban özelliklerinin mobbingin oluşumunda belirleyici olmadığını belirtildiği görülmektedir. Ancak yapılan birçok çalışma ise (Salin, 2003a, s.16; Zapf ve Einarsen, 2011, s.178; Tınaz, 2006a, s.99; Aquino ve Byron, 2002, s.72-73) bunun tersi yönde sonuç ortaya çıkarmıştır.

Tüm çalışanların riskli grubun içinde olmasına karşın, verimliliği yüksek, zeki, çalışkan, duygusal zekâya sahip (Zapf ve Einarsen, 2011, 186-194) , dürüst, başarılı ya da bulunduğu ortama göre kültür ve cinsiyet gibi farklılıkları bulunan, fiziksel özrü olan (Giuseppe de Falco v.d. 2005, akt. Tınaz, 2008, s.43; Aquino ve Byron, 2002, s.73; Çobanoğlu, 2005, s.52-53) kişilerin mobbinge maruz kalma olasılıkları yüksektir. Rospenda v.d. (2009)'nin ırkçılık ve etnik azınlık temelinde yaptıkları çalışmada, Asyalıların %21, Siyahların %28, Latinlerin %20 oranında ırkçı mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Namie (2007, s.45)'de çevresine yardımcı olmaya çalışan kişilerin mobbinge açık davet çıkardıklarını belirtmiştir.

Hodson v.d. (2006, s.386, s.407), Kirel (2008, s.34) ve Salin (2003a, s.16) iki yönlü olarak değerlendirmede bulunmuştur. Buna göre; hem sakin yapıda olan, hak aramayan, güçsüz, savunmasız ve uyumlu; hem de çevresine tehdit oluşturabilecek, etrafındakileri tahrik ve provoke eden ve çevresinden izole olmuş, azınlık kişiliklerin mobbinge maruz kalabileceklerini belirtmişlerdir. İkinci görüşe destek sağlayan Matthiesen (2006, s.56-63), mobbinge uğrayan kişilerin daha çok provakatif yapıda olduklarını ve tartışma yollarına sıkça başvurdukları gözlemlemiştir.

Şekil 2'de kadın ya da erkek çalışanların baskınlığı ve mobbing kurbanı olmaları arasında ilişki gösterilmektedir. Çalışanların baskın karakterleri, belli bir seviyeye kadar mobbing uygulayıcıları için bir set oluşturmaktadır. Ancak bu baskınlık arttığı sürece durum ters yönlü çalışmaya başlar ve kişilerin mobbinge uğrama sıklıkları artar (Aquino ve Byron (2002, s.80-82).



Şekil 2. Mağdurların, kurban olma ve baskınlıkları arasındaki ilişkisi (Aquino ve Byron, 2002, s.81)

Tınaz (2008, s.47-48), yaptığı incelemeler ve araştırmalar sonucunda mobbinge uğrayan kişilerde saptadığı üç temel özelliği aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- 1- Belirgin beceri ve yetenekleri olup, yetenekleri yetersiz ve güç elde etmek isteyen bir mobbing uygulayıcısında, kıskançlık duygusu oluşturan kişiler.
- 2- Daima başkasının hizmetinde olup, devamlı onu eğlendirmeye, mutlu etmeye çalışan kişiler.
- 3- İşyerinde gerilime neden oldukları için diğer çalışanlar tarafından seilmeyen, özellikle sıkıcı nitelikleri bulunan kişiler.

WBI'nın 2003 (20 Aralık 2012, s.8) yılında mobbinge uğrayanlar arasında yaptığı araştırma sonuçlarına göre kişinin mobbinge uğramasına sebep olan en belirgin davranış şekilleri şunlardır (Namie ve Namie 2009, s.57-59):

- 1- Yöneticiden Daha Ehil Olma (%67): Yaptığı işin ehli olan kişinin, yetenekleri kendisinden daha az olan bir yönetici tarafından, zulüm etmek amacıyla gereksiz emir ve direktiflere boğulması, üretkenliğinin baltalanması.
- 2- Yeni Yöneticinin Kontrol Tutkusuna Karşı Koyma (%70): İşe yeni başlayan yönetici, çevresindekilere kendi ağırlığını hissettirmek için çeşitli farklı uygulamalar yapabilir. Özellikle işyerinde aktif çalışan kişilere karşı, onları karalama ve yıpratma hareketleri yaparlar.
- 3- Sosyal, Popüler ve Pozitif Karakterli Olma (%47): İşyerlerinde sosyal ve popüler olan kişiler negatif bakışların gölgesi altına girerler. Zorbalar için bu bireyler, kendi hegemonyaları için birer tehdit oluşturmaktadırlar.

İşyerinde pozitif anlamda sivrilmeyen, itaatkâr ve iddiasız kişiler zorbaların arzuladığı çalışanlardır.

- 4- Etik ve Dürüst Olma (%38): Çoğu işyerinde yankılanan “etik ve dürüstlük” kelimeleri aslına bakıldığında uygulanmaz ve uygulamaya çalışanlara yanlış bakılır. Ancak bu davranışlar işyerinin amaçları ile örtüşüyorsa alkışlanır. Aksi takdirde mobbing kaçınılmazdır.

Mobbing mağdurlarının yaşları hakkında da çeşitli bulgular mevcuttur. Tınaz (2006a, s.141-142), yaşlı çalışanların ahlak ve insanlık dışı çeşitli davranışlarla bezdirilip, emekliliğe zorlandığını gözlemlemiştir. Bahsedilen bu davranışlar arasında, çalışma araç-gereçlerinin kişinin elinden alınması, maaşının azaltılması, gelişmeler hakkında bilgi verilmemesi, toplantılara çağrılmaması en basit örnekler olacaktır. Ancak bu yapılanlar işletmeye daha büyük maddi külfetler oluşturabilir.

Bununla paralel şekilde, WBI'nın 2010 (05 Ocak 2013, s.6-7) yılında yaptığı anket çalışmasında kişilerin yaşlandıkça daha fazla zorbalığa maruz kaldıkları ve en fazla maruz kalınan yaş aralığı ise %50 ile 30-49 şeklinde ortaya çıkmıştır. Burada kişilerin yasal zeminde destek bulamamaları ve yeterli yasal desteği sağlayacak maddi güçlerinin olmayışı mağdurları çaresiz bırakmaktadır.

Einarsen ve Raknes (1997, s.259)' in yaptıkları araştırmada ise, yaşlılara nazaran genç çalışanların daha tecrübesiz oldukları ve alt kademelerde çalıştıkları için mobbinge daha yatkın oldukları gösterilmiştir.

Salin (2003a, s.17), yaptığı araştırmalar sonucunda eğitim ve yaş ile mobbinge uğrama arasındaki bağı çelişkili olduklarını savunmuştur. Rayner ve Hoel (1997, s.186) ile Salin (2003a) literatürde yaş ile mobbinge uğrama ilişkisinin değişken olabileceğini belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmalarda mobbing davranışlarının belirli fakültelerde daha sık görülmesinin yanında, hiyerarşik örgütlenmenin yoğun biçimde yaşandığı tıp fakültelerinin araştırmalarda konu olması dikkat çekicidir. Ayrıca uygulayıcılara göre, mağdurların eğitim seviyeleri ve unvanlarının, kişilerin mobbing davranışlarına maruz kalmaları ile ilişkilendirilebilecek nedenler arasında gösterilebilir.

2.1.3. Mobbing Mağdurunun Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkilendirilebilecek Nedenler

Mağdurun çalışma arkadaşları, gelişen olaylara doğrudan katılmayıp, süreci yaşayan, gelişmelerden etkilenen ve bazen de dolaylı olarak sürece katılan kişilerdir (Tınaz, 2008, s.49).

Ancak mobbingi uygulayanların işyerindeki konumu kadar, mağdurun çalışma arkadaşlarının konumuda önemlidir (Tınaz, 2006a, s.107). Duygusal zekâ mobbing sürecinde önemli bir etkidir (Druskat ve Wolff, 2001, s.90). Mağdur durumundaki bir kişiye duyulan empati, aynı ortamı paylaşanların duruma kayıtsız kalmasını önleyebilir. Bu sebeple bu kişilerde, empati yeteneğinin gelişmiş olması mağdurlara destek olunması ve kötü niyetli davranışlara tepki verilmesi açısından önemlidir (Yaman, 2009, s.63). Aksi durumda ise, zorbanın bir engel ile karşılaşmaması, hem onun cesareti artırır, hem de hedefteki kişinin cesaretinin kırılmasına neden olabilir (Namie, 2007, s.45).

Ancak hiçbir taraf yanlısı olmasa dahi, aynı çalışma ortamında bulunan herhangi bir kişinin dahi gelişen olaylardan olumsuz etkilendiği saptanmıştır (Tınaz ve Karatuna, 2010, s.31). Bu konuda, Tınaz (2008, s.49), “bir olayda susan kişi, o olayı kabul eden kişidir”, cümlesiyle izleyenlerin aktif olmasının gerekliliğini belirtir. Davenport v.d. (2003, s.22), mobbing sendromu açıklamasının bir bölümünde çevrenin ve çalışma ortamında bulunanların önemini şu şekilde belirtmiştir.

“Örgüt bu davranışı görmezden geldiği, göz yumduğu hatta kışkırttığı için kurban, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişi karşısında kendini çaresiz görür ve mobbing gerçekleşir.”

Leymann’ın tipolojisine göre mobbing ortamında olanların olaya etkisi, sosyal ilişkilere saldırılar bölümünde gerçekleşmektedir. İş arkadaşlarının, hedef kişiye sırtlarını dönmesi ve zorbanın davranışlarına çanak tutması, onun bu süreçte daha zor yerlere götürür (Leymann, 1993 akt. Davenport v.d., 2003, s.18).

İşyerinde mobbing olayına tanık olan kişiler, süreçten etkilenme ve kişilik özelliklerine göre çeşitli tepkiler vermektedirler (Tınaz ve Karatuna, 2010, s.31). Ishiyama (2000, s.16-17), örgüt içinde mobbing olayına verdikleri tepkilere göre

çalışma ortamında bulunan kişileri 4 aşamalı bir modellemede değerlendirmiştir. Bu aşamalar sırasıyla; “*şahitlik yapmama, pasif şahitlik, aktif şahitlik ve etik şahitlik*”tir. İlk aşamada kişinin üç farklı pozisyon alması söz konusudur. Bunlar “olayların farkında olmaması, olayların farkında olup inkâr etmesi ve olayları inkâr etme ile onaylama arasında kararsız kalması”dır. İkinci aşama olan *pasif şahitlikte* ise, aynı ortamda bulunan kişinin olayı kabullenmesi ancak uygulayıcıya karşı açık bir şekilde bunu dile getirememesi mevcuttur. *Aktif şahitlik*, ortada dönen mobbing olaylarına karşı duyarsız kalmayan kişilerin olduğu bölümdür. Burada, kişiler zorbanın yaptığı haksızlıkları dile getirmekten çekinmezler. *Etik şahitlikte* ise kişi sadece şahit olduğu olayları değil, bunun yarattığı sosyal sorunları, adaletsizlikleri ve ayrımcılıkları dile getirir. Benzer olaylar olsun ya da olmasın, toplumda bir farkındalık yaratmaya çalışarak, gündemden düşmemesini sağlar.

Tınaz (2006a, s.110-111) işyerinde yaşanan mobbing olaylarına *kayıtsız kalan izleyicilerin* sergiledikleri davranışlara göre farklı kategorilere ayırmıştır. Bunlar;

1. Diplomatik izleyici: Örgüt içindeki bir çatışma durumunda aracı rolündedir ve uzlaşmadan yanadır.
2. Yardakçı izleyici: Mobbing uygulayıcısının yanından ayrılmaz ve yeri geldiğinde onun maşası olur. Ancak bunun bilinmemesinden yanadır.
3. Fazla ilgili izleyici: Başkalarının sorunlarıyla fazla ilgili olan bu kişiler zamanla yardımcı olmaya çalıştıkları kişilerin özel hayatlarına fazla girdikleri için onlara ayrı bir sıkıntı daha yaratırlar.
4. Bir şeye karışmayan izleyici: Başkalarının da kendilerinden şüphe edeceği düşüncesiyle gelişen olaylara karışmazlar. Ne mobbing uygulayıcısına ne de hedefteki kişiye yardım ederler. İlgisiz ve duyarsızdırlar.
5. İkiyüzlü yılan izleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmaz. Ancak kendi çıkarları doğrultusunda mobbing uygulayıcısına ya da hedefteki kişiye destek çıkar. Kendini sağlama almak için yalan söyleyebilir.

Namie ve Namie (2009, s.86-93) ise mağdur ile aynı ortamda çalışanların neden mağdurlara yardım etmediklerini ve bu konudaki çekincelerini beş dinamik ile açıklamıştır.

1. Abilene İkilemi: İletişimi ön plana çıkaran söz konusu ikilem, Teksas'ın Abilene şehrine yolculuk eden bir ailenin, kendi içerisinde istenmeyen gelişmelere karşı babaya tepki koymaması ve fikirlerini beyan etmemesi sonucu meydana gelen olumsuz olaylar dizisini olarak anlatmaktadır. Burada anlatılan, insanlar arasındaki yetersiz iletişim ve düşüncelerin paylaşılmamasının istenmeyen olayların gelişmesine sebep olabileceği fikridir.
2. Beraber olma: Mağdur dışındaki kişiler birbirlerine sıkıca bağlıdır. Gelişmelerin sadece bir yönünü izlerler ve yönetici ya da liderleri tarafından kolayca yönlendirilirler. Çünkü bu kişiler buldukları pozisyondan memnundurlar.
3. Uyumsuzluk: İşyerlerinde benzer kötü durumlara düşmelerine rağmen kişilerin, başkasının mobbing vakasını görmezden geldiği ve hatta zalimden yana olduğu durumlardır. Özellikle mağdur, mobbing davranışlarından somut olarak etkilenmeye başladığında, etrafındaymış gibi görünen arkadaşları kaybolur.
4. Zalim ile bir hareket eden ikiyüzlü çalışanlar: Dördüncü dinamik, mağdur iş yerinde iken, onun yanında gözüküp, o gittiğinde arkasından konuşan kişileri kapsar. Bu davranış o kişilerin, kendilerinin de mağdur ile benzer duruma düşme korkusuyla kendilerini koruma hareketidir. Zorba, iş arkadaşlarının, mağdura yardım etmelerini ve sosyal olarak görüşmelerini engeller.
5. Kazanan zorba, kaybeden hedef: Denk olamayan güçlerin karşılaşmasında, haklı olmak bir sonuç getirmez ve haliyle burada güçsüz olan mağdurun şansı yoktur. Burada mağdurun çalışma arkadaşları için 'başarı' kelimesi yüksek performans değil, zorbaya 'en yakın' olmaktır. Değerli olan onun oturduğu koltuk ve elindeki güçtür.

2.2. ÖRGÜTSEL NEDENLER

Çalışma yerlerinde mobbingin oluşmasına neden olan faktörlerden biri de örgütsel nedenlerdir. Mobbing araştırmaları incelendiğinde, bu davranışların altında, örgütlerin yapısında var olan güç ve bunun kullanımının yattığı görülmektedir. Yani

asil sorun, gücün, sağlıklı ve istenilen bir biçimde kullanılması sorunudur (Yaman, 2009, s.13).

Kötü yönetim tarzı, rekabetçi ortam, örgütsel adaletsizlikler, yetki ve sorumluluk dağılımındaki sorunlar, görev belirsizliği (Davenport, 2003 s.46-49), iletişim eksikliği ve yetersiz takım çalışması gibi sorunlar örgütlerde mobbing oluşmasına zemin hazırlayan nedenlerdendir (Kırel, 2008, s.41; Çobanoğlu, 2005, s.40). Leymann da (1996b, s.177) bu görüşe destek olacak şekilde, iyi örgütlenememiş çalışma gruplarının hemen hemen tüm mobbing olaylarının altında yatan nedenlerden biri olduğunu ileri sürmüştür. Skogstad v.d. (2007, s.83-83), Baron ve Neuman (1998, s.459) ve Davenport, (2003 s.46-49) da yaptıkları çalışmalarda organizasyonlarda değişimlerin, yani küçülme/büyüme, sektör değiştirme ve ekonomi politikaları gibi etkenlerin mobbinge yol açabildiğini belirtmişlerdir.

Salin (2003a, s.18-23) ve Davenport (2003, s.46-49) bu saptamalara ek olarak, işletmelerdeki ödüllendirme sistemleri, takım çalışması, performans değerlendirme şekli ve iş baskısının kişileri mobbinge iteceğinden söz etmektedir.

Munoz v.d. (2009, s.237-238) yaptıkları çalışmada, aşırı işyükü gibi işyerinde kişiler üzerindeki negatif etkilerin, mobbing davranışlarını tırmandırdığı tespit etmiştir. Ayrıca bu davranışların görüldüğü iş yerlerinde mobbing, devamlı bir sorun olarak algılanmaktadır. Örgütlerde mobbinge neden olabilecek davranış şekilleri (Salin ve Hoel, 2011, 227) aşağıdaki gibidir:

1. Çalışma düzeni ve iş tanımları
2. Örgüt iklimi ve kültürü
3. Liderlik
4. Ödül sistemleri ve rekabet
5. Örgütsel değişim

Bu davranışların örgüt kültürüne yerleşmesi, daha büyük bir sorun oluşturabilmektedir (Tutar, 2004, 103). Mobbingin, kamu kurumları ile sağlık ve eğitim sektöründe (Tınaz, 2006a, s.113) ve yapısal olarak kişilerin maddi çıkar ve

yükselme hedeflerinin ön planda olduğu yatay organizasyonlarda daha yaygın olarak görülmektedir (Davenport, 2003, s.49; Schultz, 2004, s.192).

Yaman (2009, s.67-91), mobbinge etki eden örgütsel süreçleri örgüt kültürü/iklimi, örgütsel motivasyon, bağlılık, sosyalleşme, adalet, etik, iletişim, stres, işbirliği ve iş tatmini olarak ifade etmiştir. Başka bir çalışmada ise bunlara ek olarak yetersiz denetim ve kontrol, mobbing sebeplerinden biri olarak göstermiştir (Karaesk ve Theorell, 1990 akt. Mathisen ve Einarsen, 2011, s.207).

Salin (2003b, s.1218), tüm bu nedenleri üç ana unsur altında birleştirmiş ve bu unsurların birbiriyle etkileşime girmesinin mobbing oluşumuna sebep olabileceğini belirtmiştir. Bunlar sırasıyla bürokrasi, iç çekişmeler ve ödül sisteminin oluşturduğu '*yapı ve süreçler*'; yeniden yapılanma, krizler, örgütsel ve yönetsel değişimin oluşturduğu '*süreç tetikleyicileri*' ve bu iki aşamanın etkilemesi ile başlayan güç dengesizliği, ücret yetersizliği, kızgınlık ve tatminsizliğin oluşturduğu son aşama '*mobbing için gerekli ortamın oluşması*' şeklindedir.

Oluşabilecek mobbing davranışları hakkında önlem almayan örgütler, bu davranışları peşinen kabul etmişlerdir. Bunun yanında işlerin yapılması ve devam eden sürecin kesintiye uğramaması pahasına, özellikle yönetim kademesi tarafından benzer davranışlar desteklenir. Bazen de bu davranışlar şaka ya da espri adı altında yapılarak örgüt kültürüne yerleşmiş olur (Salin, 2003a, s.20-21). Bunun sonucu olarak iletişim ve iş tatmininde istenmeyen sonuçlar görülmektedir. Özellikle örgüte yeni birinin dâhil olması ya da mobbing uygulayıcısının ödüllendirilmesi de bu davranışları körükler (Salin, 2003a, s.21-23). Mobbing uygulayıcısı, kurum çıkarları yönünde hareket ettikçe ödül sistemi onun lehine çalışır ve mobbing bir strateji halini alabilir (Davenport v.d. 2003, s.106; Blando, 2008, s.44; Hoel v.d. 2010, s.461).

Örgüt uyumsuzluğu, göstermelik şeffaflık ve güvensiz iş ortamı mobbing sürecine katkı sağlarken, açık ve saygın davranışların hüküm sürdüğü iş ortamında mobbing az görünmektedir (Namie v.d., 2009b, s.11).

Zapf'ın araştırmasına göre (1999, s.74), örgüt iklimi, yüksek stres, belirsizlik ortamı ve örgütsel problemler mobbingin başlıca sebepleri olarak gösterilmiştir.

Ayrıca yapılan başka bir incelemede, mobbingin ayrıntılı ve karmaşık işlerin daha çok yapıldığı kısımlar ile basit ve yetenek istemeyen işlerin yapıldığı birimlerde normal zorluktaki görevlere göre daha çok gözlemlenmiştir. Buralarda görülen mobbing uygulamaları genellikle bilgi saklama, toplantılara davet etmeme, söylentilerin dolaşması, gerekli araç-gerecin kişiye verilmemesi gibi pasif uygulamalardır (Baron ve Neuman, 1996, s.164).

Ashforth (1994 akt. Salin 2003a, s.16) ve Ashforth (1997, s.139)'a göre Zapf (1999)'ın saydıklarının yanında, liderlik, iş tanımlamaları ve çalışma ortamı mobbing ile birebir ilişkili olan örgütsel etmenlerdir. Mobbing davranışlarının takdir gördüğü çalışma ortamları ise özellikle askeri ve sağlık birimleri gibi disiplinin ve hiyerarşinin ön planda olduğu birimlerdir. Görev çatışmalarının ve belirsizliklerinin bulunduğu örgütler mobbing davranışlarına daha yatkındır.

Organizasyonun mobbing davranışlarından olabildiğince uzak durması, şeffaflık, sorumluluk, işinde ehil olma temelleri üzerinde faaliyet göstermesine bağlıdır. Bunun için kararlı ve hedefleri belli bir lider yanında, uyumlu bir çalışma ortamı, çalışmalarını düzenleyici kural ve yönetmelikler ve modern çalışma örgütlenmesi gerekmektedir (Hodson, 2006, s.387-388).

2.3. SOSYAL NEDENLER

Mobbinge uğrayan kişinin etrafındaki sosyal çevre bu durumun daha da kötüleşmesinde ya da iyileşmesinde etkili olurlar (Namie ve Namie, 2009, s.93-94). Sosyal faktörleri oluşturan unsurlar ekonomik toplumsal faktörler ve sosyal toplumsal faktörlerdir. Ekonomik faktörlerin içerisinde statü, yoksulluk, işsizlik ve gelir yetersizliği varken, toplumsal faktörlerin içinde artan boşanmalar ile beraber ailelerde bozulma, nüfus yoğunluğu, nüfusun heterojen olması ve hareketliliği vardır ki tüm bunlar birbirlerini tetikleyebilecek niteliktedirler (Kırel, 2008, s.46-48). Matthiesen (2006, s.43), bunları sosyal etkileşim olarak adlandırmıştır.

Benzer olaylarda, mağdurun yardım alabileceği ve danışabileceği doktor, avukat, sendika temsilcisi, psikolog ya da insan kaynakları uzmanı kişilerde sosyal faktörlerin içerisine dâhil edilebilir (Tınaz, 2008, 62-63).

Mobbing davranışlarına neden toplumsal normlar arasında, bireyciliğin öne çıktığı toplum, sürekli yenilik ve verimli olma baskısı, acımasız rekabet ve yöneticilerin başarı hedefi ile istediklerini yapabilmesi sayılabilir (Çobanoğlu, 2005, s.67). Bunların yanında başarıya odaklanma ile kısa süreli ve sığ ilişkiler Amerikan Toplumunda olduğu gibi mobbinge yol açabilir (Davenport, 2003, s.58).

3. BÖLÜM

MOBBİNGİN ETKİLERİ

Mobbing sonucunda sadece o kişi değil, onun çevresi, ailesi, örgüt ve hatta sosyal yaşam zarar görür. Leymann (1990, s.122-123) mobbingin meydana getirdiği etkileri kategoriler halinde ortaya koymuştur. Söz konusu etkiler; sosyal (sosyalleşememe, gönüllü işsizlik), sosyo-psikolojik (sosyal statü kaybı dolayısıyla yaşanan etkiler), psikolojik (depresyon, çaresizlik ve yalnızlık hissi), psikosomatik (fiziksel rahatsızlıklar), psikiyatrik (depresyon ve sonucunda cinayet, intihar ve akıl sağlığının bozulması gibi sonuçlar), örgüt ve toplum için ekonomik etkiler, şeklindedir. Di Martino (2002, s.5-6) ise mobbingin etkilerini direkt ve dolaylı olarak ikiye ayırmıştır. Direkt etkiler, kişinin devamsızlığı, kazalar, hastalıklar ve hatta ölümüdür. Dolaylı etkiler ise kalite, performans ve fonksiyonellikte düşüştür. Walter (1993, akt. Tınaz, 2006a, s.95)'da süreç içerisinde kişinin, hastalanıp, stres ve depresyon yaşayacağını, kendine güveni kaybolup kendisinin sorumlu olduğunu dahi düşünebileceğini belirtmiştir. Davenport v.d. (2003, s.146-148) mobbingin çok geniş bir alanda negatif etki edeceğini savunmuştur. Söz konusu etkiler Şekil 3'te açıklamıştır.

PSİKOLOJİK VE PARASAL MALİYETLER		
Etki Alanı	Psikolojik Maaliyetler	Parasal Maaliyetler
Bireyler	Stress Duygusal rahatsızlıklar Fiziksel Rahatsızlıklar Kazalar Sakatlılar Tecrit edilme Ayrılık acıları Mesleki Kimlik Kaybı Arkadaşlıkların Kaybı İntihar / Cinayet	Ayakta tedavi Terapi Doktor faturaları Hastane faturaları Kaza masrafları Sigorta primleri Avukatlık ücretleri İşsizlik Kapasite altı çalışma İş arama/taşınma
Aileler	Çaresiz kalma acısı Karmaşa ve çatışmalar Ayrılık ve /ve ya boşanma acısı Çocuklara etkileri Ayrılma veya boşanma masrafları	Ailenin gelir kaybı Ayrılma ve/veya boşanma masrafları Terapi
Kuruluşlar	Anlaşmazlıklar Hastalıklı şirket kültürü Düşük moral Kısıtlanmış yaratıcılık	Hastalık izinlerinin artması Yüksek personel hareketi maaliyeti Düşük verim

		Düşük iş kalitesi Uzmanlık kaybı Çalışanlara tazminat ödemeleri İşsizlik maliyetleri Yasal işlem/dava maliyetleri Erken emeklilik Yükselen personel maliyetleri
Toplum Topluluk	Mutsuz bireyler Politik kayıtsızlık	Sağlık masrafları Sigorta masrafları İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları Kamu yardım programlarına talebin artması Zihinsel sağlık programlarına talebin artması Malulen emeklilik taleplerinin artması

Şekil 3: Mobbing Davranışlarının Psikolojik ve Parasal Maliyetleri (Davenport v.d. 2003, s.146-148)

3.1. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Mobbing davranışlarının mağdur üzerinde yarattığı etkiler içerisinde en önde gelenlerinden birisi performansa olan etkisidir. Süreç içerisinde kurbanlar kendilerini genelde yalnız ve çaresiz hissederler (Davenport v.d., 2003, s.63). Böylelikle sağlık sorunları oluşur, performansları ve iş tatminleri düşer kendilerine güvenleri negatif yönde etkilenir ve hatta kişinin kariyer planlaması değişebilir (Namie ve Namie, 2009a, s.30, Gün, 2009, s.89-95, Mathisen v.d., 2011, s.639, Lewis, 2006, s.128, Bentley v.d. 2012, s.357-358, Skorek, 2009, s. 81). Bu kişiler daha sonraları performansları düşük olduğu için mobbing davranışlarına tekrar maruz kalabileceği gibi (Matthiesen, Einarsen, 2010, s.212), sonunda işlerinden ayrılmayı düşünebilir (Einarsen v.d., 2009, s.36).

Mobbinge uğrayan bu kişilerin, yaşadığı fiziksel ve psikolojik sorunlardan dolayı devamsızlık yapmaları normal bir davranış kabul edilebilir (Tınaz, 2006b, s.24). Davenport ve arkadaşları da mobbing davranışlarını etkilerine göre sınıflandırırken 2. derecede yaşanan “konsantrasyon bozuklukları ve iş yerinden kaçma” hususlarını mobbingin performansa olan olumsuz etkileri bağlamında

değerlendirerek, süreç içinde meydana gelmesini normal karşılamışlardır (2003, s.68-69).

Gün (2009, s.86) ise konuya ilişkin kitabında, her ne kadar bilgi, beceri ve tecrübesi olsa da mobbing mağdurunun yaptığı işe kendini veremeyeceği, dalgın, unutkan ve huzursuz olacağı ve bununda kişisel performansını etkileyeceğini ifade etmiştir.

Einarsen ve Raknes'in (1997, s.748) 2200 çalışan ve yönetici üzerinde yaptıkları araştırma ise mobbinge maruz kalan kişilerin, artan mobbing davranışlarıyla ters orantılı olarak iş tatminlerinin ve dolayısıyla performanslarının azalacağını belirtmiştir.

Salin (2001, s.433), Bentley v.d. (2012, s.356) ile Blando'nun (2008, s.81-82) yaptığı araştırmalar ise "gerekli bilgilerin saklı tutularak mağdurun performansının düşmesi" maddesini en sık görülen mobbing davranışları arasında göstermiştir.

Mobbing davranışları sadece mağdurun değil, bu olaylara tanık olan mağdurun çalışma arkadaşlarının da performansını düşürerek, devamsızlıklarına neden olmaktadır (Salin, 2003a, s.3; Tınaz, 2006a, s.160). "Extent and Effects of Workplace Bullying" isimli çalışmada (19 Ekim 2012) mobbing davranışlarına maruz kalanların %50-70 oranında, maruz kalanlar ile aynı çalışma ortamını paylaşanların ise %10-40 oranında üretkenliklerinin düştüğü belirlenmiştir. Eğitim sektöründe mobbinge uğrayan ile aynı ortamda çalışanların %14 oranında negatif etkilendikleri ve genel olarak bu kişilerin %20 oranında işyerlerinden ayrılmaya karar verdikleri gözlemlenmiştir (Mayhew v.d., 2004, s.120-126).

Çalışanları mental ve fiziki sağlığını tehdit eden mobbing, söz konusu davranışların gerçekleştiği örgüte de dolaylı olarak maddi zararlar vermektedir. (TBMM Raporu, 2010, s.iv). Mobbing davranışlarının çalışanlarda yarattığı travma ve işgücü kaybı kurumun sunduğu hizmetten yararlananların da olumsuz tepkilerine neden olur (Vickers, 2010, s.18). Mobbing olgusunun, örgütlerde yol açtığı psikolojik ve ekonomik maliyetler ise şu şekildedir (Tınaz, 2006a, s.160):

“Psikolojik Maliyetler: Bireyler arası anlaşmazlık, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması.

Ekonomik Maliyetler: Hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanlarının işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni personel alımının getirdiği maliyet, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve /veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleri.”

Mobbing davranışları, işletmelerin kritik çalışanlarında verim kaybına hatta işten ayrılmaya sebep olurken, motivasyon düşer ve kişiler arası uyum ve iş disiplini bozulur (Davenport, 2003, s.105-115; Akar v.d., 2011, s.188).

Mobbing örgütte verimliliğin azalmasına, kurumsallaşmanın engellenmesine, gereksiz harcamaların yapılmasına, personel, zaman ve işgücü kaybına neden olmaktadır (Gün, 2009, s.96-107). Ayrıca mağdurlar tarafından açılan davalar için yapılan harcamalar ve yeni iş gücü bulma girişimleri kuruluşa zarar veren unsurlardır (Sandvik, 2003, s.473).

Mobbing davranışlarının Amerika’da çalışanlara maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. Almanya’da ise 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000, dolaylı maliyeti 56.000 Amerikan Doları olmaktadır (Chapell, Di Martino, 1999 akt. Tınaz, 2006a, s.176).

Yaman (2008, s.89-90) yaptığı araştırmada, özellikle mobbingin olduğu üniversitelerde, etik anlayışının bulunmadığı ve öğretim elemanlarının istifaya zorlanarak yetişmiş insan gücünden kayıp yaşandığı belirtmektedir. Üniversite temelli yapılan başka bir çalışmada ise, bu eğitim birimlerinde aşırı stres, verimlilikte düşüklük ve fonksiyonel olmayan çalışma ortamının mobbing kaynaklı olduğu belirtilmiştir (Cassell, 2011, s.37). Keashly ve Neuman (2010, s.57) ise üniversitelerde mobbing davranışlarının sıkça görüldüğünü belirtmişler ve ayrıca özellikle orta kademedeki öğretim görevlilerinin hem aynı seviyedeki, hem de alt kademelerdeki çalışma arkadaşlarına mobbing uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Özellikle yüksek öğretim kurumlarında, öğretim görevlileri arasında etkileri performans ve iş tatmini kaybı olmasının yanında öğrencilerin de negatif etkilenmesi

ve böylece bulunulan eğitim çevresine de zarar vermektedir (Mischkind, Meltzer, 2005, akt. Keashly ve Neuman, 2010, s.54).

Topluma etkisi ise daha uzun süreli ve daha fazla maliyetli olabilir. İşgücü kaybı, sağlık giderleri ve devamında birbirini etkileyen unsurlar ile tahminden daha büyük bir oranda milli gelirden ayrılan pay bu harcamalara gider (Tınaz, 2006a, s.175-176). Örneğin yapılan bir araştırmaya göre mobbing, Birleşik Krallık (İngiltere)' a yıllık 13.75 milyon Euro ya mal olmaktadır (Giga v.d., 2008 akt. Beale ve Hoel, 2010, s.104). Mobbing vakalarının daha çok sağlık ve eğitim sektörlerinde varoluşu (Tınaz, 2006a, s.175-184; Çobanoğlu, 2005, s.47) ise bu negatif davranışları daha da körüklemektedir.

3.2. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN PSİKOLOJİSİ (PSİKOSOSYAL-MENTAL) ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Mobbingin, mağdurda oluşturduğu manevi etkilerinin yanında, sosyal çevre ile ilişkisini sağlayan mesleğine, özsaygısına, özgüvenine, psikofizik ve sosyal bütünlüğüne yönelik ağır bir saldırı olduğu unutulmamalıdır (Tınaz, 2008, s.11).

Mobbing davranışlarının mağdur ve izleyenler üstündeki önemli sonuçlarından olan psikolojik etkiler, endişe ve depresyon gibi ruhsal bozulmalar ile karşımıza çıkmaktadır. Depresyon, uyum bozukluğu, hatta travma sonrası stres bozukluğu (PTSD), psikiyatri uzmanları tarafından konulan teşhisler arasında yer almaktadır (Ege, 2010, s.235).

Mobbinge uğradığı belirlenmiş 64 kişi içinde yapılan çalışmada, PTSD (Post Traumatic Stres Disorder)'nin çeşitli kriterleri oluşturulmuştur. Bu kriterler aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır (United States Department of Veterans Affairs, 03 Şubat 2013; Leymann ve Gustafsson, 1996a, s.254-255).

1. Travmatik bir olaya maruz kalma.
2. Tekrar tekrar bu olay ve benzerlerini yaşama.
3. Yaşanan olayı hatırlatan nesne ya da ortamlardan ve düşüncesinden uzak durma çabası.
4. Kişinin günlük hayatını etkileyen, uyku düzeninin bozulması, konsantrasyon kaybı ve aşırı stresli olma halleri.

5. iki, üç ve dört numaralı kriterlerinin 1 ay ve daha fazla sürmesi.

6. Kişinin özel ve iş hayatında önemli bozulmalar olması.

Yine aynı çalışmada, Leymann ve Gustafsson (1996a, 267), 64 kişi arasında 59 kişide PTSD'in (Post Traumatic Stres Disorder) dört numaralı kriteri tatmin ettiğini belirlemiştir. Bu kriter içinde uykusuzluk yada aşırı uyku hali, konsantre olamama ve aşırı tepki verme gibi belirtiler bulunmaktadır.

Farklı çalışmalarda da yoğun ve ağır şekilde mobbinge maruz kalan kişilerde, travma sonrası stres bozukluğu (PTSD) (Davenport v.d., 2003, s.72) ve mental stres bozukluğunun ortaya çıktığı belirlenmiştir (Finne v.d. 2011, s.282). Bunların yanında bireyin sosyal zeminde itibar kaybetmesi, hakkında başarısız ve geçimsiz olarak düşünülmesi nedeniyle yaşadıkları ve çevresine/özel yaşamına yansıttığı negatif durumlar söz konusudur (Tınaz, 2006a, s.154). Ani ve istemsiz korkma ve titremeler, kontrolünü kaybetme ve sonucunda özgüven eksikliği, mobbing vakalarında bireylerin yaşadığı son evre olmaktadır (Tınaz, 2006a, s.156; Leymann ve Gustafsson, 1996a, s.267).

Mobbing mağdurlarında görülen sağlık problemlerini inceleyen bir araştırma (WBI, 01 Ocak 2013, s.5), mağdurların %62'sine iş kaynaklı belirtilerden dolayı psikiyatrik müdahale yapıldığı tespit etmiştir. Araştırmanın ortaya koyduğu en çok görülen beş semptom ise aşağıdaki sırayla gerçekleşmektedir.

- Mobbing olayının devam edeceği beklentisi (%82,7)
- Aşırı endişe duyma (%79,6)
- Uyku düzensizliği (%76,7)
- Konsantrasyon ve hafıza kaybı (%75,6)
- Kontrol edilemeyen, değişken ruh hali (%70,3)

Moayed v.d. (2006, s.313)'nin yaptıkları çalışma sonucunda mobbing davranışları sonucu mağdurlarda belirledikleri psikososyal rahatsızlıklar aşağıdaki sırayla verilmiştir.

- Kendine güven eksikliği
- Endişe
- Depresyon

- İntihar etme düşüncesi
- Kızgınlık,

WBI 2012 (01 Ocak 2013) yılında yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara rastlanmıştır. En fazla rastlanılan psikososyal rahatsızlıklar ise sırasıyla endişe (%80), panik atak (%52), depresyon (%49) ve PTSD'dir (%30).

Çeşitli araştırmalar, kurbanların yanı sıra, çalışma arkadaşlarının da yapılan mobbing davranışlarından negatif etkilendiklerini, iş tatminlerinin olmadığını ve aşırı stres yaşadıklarını belirtmiştir (Einarsen v.d., 1994; Jennifer, 2000, s.197; Hoel v.d., 2010, s.453-468; Hague, 2010, s.36, 48).

Ancak bazı çalışmalarda mobbing davranışlarının kişiler arası tetikleyici ve rekabetçi bir ortam yarattığını ve bazı yöneticiler tarafından kullanılan bir liderlik stili olduğu ileri sürülmektedir (Rigby, 2002, akt. Blando, 2008, s.48).

Yine benzer bir görüş Hoel v.d. (2010, s.463-464) tarafından; mobbingin, mağdurun iş arkadaşlarının çalışmalarına pozitif etki ettiği ifadesiyle kısmen doğrulanmaktadır. Genellikle otokratik liderlikle bağdaştırılmasına rağmen, örgütlü bir çalışma içinde bulunanların laissez-faire liderlik stilini gördüklerinde, yöneticinin bir çalışana daha fazla yoğunlaştığı için, ortamda birilerinin mobbinge uğradıklarını düşündükleri belirtilmiştir.

Konuya aile açısından bakıldığında özellikle aile bağlantılarının daha kuvvetli olduğu Akdeniz ülkelerinde, mağdurun aileden de tepki görebildiğini ileri sürmek mümkündür. Ege'ye (2002, s.23-25) göre, işyerinde yaşadığı sorunlardan sonra yardım alacağı tek yer olarak ailesini görebilen birey, öncelikle aile bireylerinin çaba ve özverisiyle karşılaşır. Ancak bir zaman sonra aile, bu sorunların etkisinden korunmak adına içine kapanıp, mağdura karşı negatif bir tavır takınabilir. Mağduru sorunların kaynağı olarak görmeye başlayabilir. İşyerinde aşağılanma, dışlanma gibi olumsuz davranışlara maruz kalan birey, ailesinden de benzer davranışlar gördüğünde kendini yapayalnız şekilde bir boşluğun ortasında bulur. Bu durumda olan mağdurlar için “Çift Taraflı Mobbing” söz etmek mümkündür (Ege, 05 Mart 2010; Tınaz, 2008, s.35).

Dilek ve Aytolan Yıldırım'ın (2010, s.565), 880 Türk akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışması sonuçlarına göre mobbing mağduru akademisyenler, yaşadıkları psikolojik etkiler bağlamında, kendimi stresli ve yorgun hissediyorum (%74), yapılan davranışları tekrar tekrar hatırlıyorum (%71), iş yerimde kimseye güvenmiyorum (%65) ifadelerini kullanmıştır.

3.3. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN FİZİKSEL SAĞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Mobbing hakkında ilk araştırmaları yapan Leymann, yaptığı analizler ve görüşmeler neticesinde bu davranışların mağdurlar üzerindeki etkilerini beş grupta toplamıştır (Leymann, 1996b, s.170). Bunların arasında beşinci etki olarak sağlık üzerindeki etkilerinden bahsetmektedir.

Mobbing kurbanları çoğunlukla düzensiz uyku, hafıza ve konsantrasyon kaybı, sindirim problemleri, cinsel sorunlar gibi fiziksel sorunlar yaşadıklarını rapor etmektedirler. Bu çoğunlukla uzmanları depresyon, uyum bozukluğu ve hatta travma sonrası stres bozukluğu (PTSD) teşhislerini yapmalarına neden olur (Ege, 2010, s.235).

Mobbinge uğrayan kişide oluşabilecek sağlık sorunlarına yönelik yapılan araştırmada (WBI, 01 Ocak 2013, s.5), mağdurların %71'ine iş kaynaklı belirtilerden dolayı hekim müdahalesi yapıldığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalara göre mobbing ile kurbanların sağlık durumları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Mobbing davranışlarının sıklığı arttıkça, mağdurların psikosomatik rahatsızlıklarının arttığı görülmüştür (Hansen v.d., 2006, s.69-70; Vie v.d., 2011, s.41, Tracy, Sandvik ve Alberts, 2006, s.149). Bu psikosomatik rahatsızlıklar içinde bitkinlik, iştah azalması, baş ve sırt ağrıları gelmektedir (Vie v.d., 2011, s.39). Ferraz v.d. (2012, s.458) de bir önceki araştırmayı destekler nitelikte, psikosomatik rahatsızlıklar olarak baş ağrıları, kas-iskelet sistemi ağrıları, uyku düzensizlikleri gibi sorunları değerlendirmişler ve araştırmaları sonucu mobbing ile pozitif ilişkilerini bulmuşlardır. Hallberg ve Strandmark (2006, s.114)'ın yaptıkları çalışma ise en çok rastlanılan psikosomatik rahatsızlıkların üst sıralarında

baş ağrısı, gastrit, aşırı duygusallık, hipertansiyon, solunum ve kalp ile ilgili şikâyetler gelmektedir.

224 Danimarkalı çalışan ile yapılan bir araştırmaya göre ise psikosomatik rahatsızlıklar oranı %32 olarak kaydedilmiştir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002, s.400). Mikkelsen ve Einarsen (2010, s.339)'in yaptıkları başka bir çalışmada ise en fazla rastlanılan psikosomatik rahatsızlıklar baş dönmesi, karın ve göğüs ağrılarıdır. Bunların mobbing davranışları ile ilişkisi ise %37 olarak saptanmıştır.

Moayed v.d. (2006, s.313)'nin yaptıkları çalışma sonucunda mobbing davranışlarının mağdurlarda neden oldukları psikosomatik ve kronik rahatsızlıklar aşağıdaki gibidir.

1- Kronik Rahatsızlıklar	2- Psikosomatik Rahatsızlıklar
<ul style="list-style-type: none"> • Astım • Eklem iltihabı • Kemik iltihabı • Siyatik • Diabet 	<ul style="list-style-type: none"> • Baş dönmesi • Karın ağrısı • Baş ağrısı • Sırt ağrısı • Kronik yorgunluk • Uyku problemleri

Şekil 4. Mobbing Davranışlarının Fiziksel Etkileri (Moayed v.d.2006, s.313)

Niedhammer v.d. (2009, s.1213), 3132 erkek ve 4562 kadın, toplamda 7694 kişi ile yaptıkları araştırmada, uykusuzluk ile mobbing arasındaki pozitif ilişkinin erkeklerde %17.08, kadınlarda ise %22.23 oranında olduğu saptanmıştır.

Hoel ve arkadaşları'nın (2004, s.372) 5288 kişi ile yaptıkları çalışma sonunda, fiziksel rahatsızlıkların tümünü genel olarak ele almış ve bunların mobbing davranışları ile %32.88 oranında pozitif ilişkide olduğunu belirlemiştir.

Vie v.d. (2012, s.168,172) mobbing davranışlarının mağdurların kas ve iskelet sistemi üzerindeki etkilerini incelemişler ve baş, sırt, boğun, el ve ayak ağrıları ile ilişkisini saptamışlardır.

Bardstu (2011, s.43) hazırladığı doktora tezinde, sadece mobbing mağdurlarının değil, mağdur ile aynı ortamda çalışan iş arkadaşlarının da benzer psikosomatik rahatsızlıklar yaşadığı belirlenmiştir.

Alazab v.d. de (2008, s.1) San Diego'da yapılan 136. Alpha yıllık toplantısında elde ettikleri araştırma sonuçlarını sunmuşlardır. Bu sonuçlara göre, mobbing davranışlarının yol açtığı en zararlı sağlık sorunları arasında %57,1 ile uykusuzluk, %53,4 ile baş ağrısı, %52,7 ile taşikardi ve %47,3 ile bitkinlik yer almıştır.

Benzer sonuçlar, Carnero v.d. 'nin (2012, s.326) çalışmasında da görülmüştür. Bu araştırmaya göre mobbing mağdurları arasında uyku problemi, bitkinlik ve baş ağrısı yaşayanların oranı sırasıyla %30, %27 ve %22 olarak saptanmıştır. Aynı çalışmada mağdurun iş arkadaşlarının da mobbing davranışlarından olumsuz etkilendiği saptanmış ve bu kişiler içinde aynı rahatsızlıklar sırasıyla %11, %11 ve %10 olarak görülmüştür.

WBI'nin 2012 (01 Ocak 2013) yılında yaptığı anket çalışmasında ise katılanların %71 uyku bozukluğu, %55'i ise baş ağrısı şikâyetlerini bildirmişlerdir. Rapor edilen başlıca diğer fiziksel şikâyetler ise yüksek tansiyon, kalp çarpıntısı, konsantrasyon kaybı, şeker ve cilt rahatsızlıkları şeklindedir. Aynı kurumun 2007 (25 Aralık 2012) yılında yaptığı başka bir çalışmada ise mobbing mağdurlarının %45'i stres kaynaklı sağlık problemleri yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Yıldırım v.d. (2007, s.455)'nin akademisyen hemşireler çerçevesinde mobbing ve etkileri konulu yaptıkları araştırmada, akademisyen hemşirelerin başağrıları (%69), sindirim sistemi sıkıntıları (%48), uyku düzensizlikleri yaşadıkları ortaya konmuştur.

4. BÖLÜM

TÜRKİYE’DE AKADEMİK YAZIN, MEVZUAT VE YARGI KARARLARINDA MOBBİNG

4.1. AKADEMİK YAZINDA MOBBİNG

Türkiye’de mobbing üzerine yapılmış araştırmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Ancak yine de yapılan araştırmalar sınırlı sayıda kalmaktadır. Bu araştırmalardan biri Human Resource Management’ın yenibiris.com üzerinden gerçekleştirdiği anket çalışmasıdır. Bu çalışmanın sonucunda katılımcıların %81’inin iş hayatında mobbinge maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Human Source Management, 18 Mart 2010).

Konu ile ilgili Türkiye’de yapılan ilk panel 2006 yılı Mart ayında gerçekleşmiştir. Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş Hukuk ve Sosyal Güvenlik Ana Bilim Dalı’nın ev sahipliğini yaptığı panelde, “işyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve cinsel taciz” başlığı altında mobbing akademik platformda tartışılmaya başlanmıştır (Tınaz, 2008, s.60).

Türkiye’de mobbing temelli yapılan akademik araştırmalar içinde dikkat çeken bir çalışma ise Dilek ve Aytolan Yıldırım (2008, s.1364-1365)’in hemşireler üzerinde yaptığı çalışmadır. Ülkemizden bir örnek hemşire grubundan edinilen bilgiler ile dünyaca ünlü konu uzmanlarının araştırma sonuçlarını sentezleyerek, Türk toplumuna uygun bir ölçek oluşturulmuştur.

Dilek ve Aytolan Yıldırım (2010, s.565), 880 akademisyen ile yaptığı çalışmalarında ise ankete katılanların %90’ının son bir yıl içinde, bir ve birden fazla mobbing davranışına maruz kaldığını tespit etmiş ve en çok karşılaştıkları davranışlar olarak “mesleki statüye saldırılar” ve “kişiliğe saldırılar” olarak belirlemişlerdir. Tengilimoğlu v.d. (2010, s.139)’nin 320 kişi ile yaptıkları çalışmada ise katılanların %79’u mobbing davranışlarına maruz kaldığını, %32 si ise bunun iki yıl ve daha fazla sürdüğünü belirtmiştir. Yine aynı çalışmada bu davranışların üretkenlikte düşüşe neden olduğu vurgulanmıştır. Temelinde yatan sebeplerin ise iletişim eksikliği, takım olamama ve ayrımcılık yanında örgütlerin etik davranışlara aykırı hareket etmeleri olarak göstermiştir.

Son yıllarda yapılan çalışmaların içinde Kirel (2008), Tınaz (2006a, 2008), Çobanoğlu(2005), Yaman(2009) ve Gün (2009) yayınladığı kitaplar bulunmaktadır. Gün aynı zamanda, Türkiye Mobbing Derneği Kurucu Başkanıdır. Ayrıca derneğin internet sitesi olan “www.mobbing.org.tr” de konu ile ilgili bilgi ve yardım arayanlara cevap verebilmektedir.

Tıgrel ve Kokalan (2009, s.969)’ın Türkiye’deki akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre mobbing olayları, bulunulan pozisyon fark etmeden gerçekleşmektedir. Yine aynı araştırmaya göre, Leymann’ın belirttiği mobbing tipolojisi temel alındığında, akademisyenler arasında en çok uygulanan mobbing davranışları, iki, üç ve dört numaralı davranışların altında belirtilen davranışlardır. Beş numaralı davranışlara pek fazla rastlanmamıştır. Baskın olan uygulamalar ise, dedikodu yapılması, arkasından konuşulması, gerekli bilgilerin paylaşılmaması şeklinde olmuştur.

Hacettepe Üniversitesinde yapılan çalışmada ise önemli sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada akademisyenlerin yüzde 29’unun mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, mobbinge maruz kalanların yüzde 63,8’ini kadın, yüzde 36,2’sini ise erkek akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma görevlileri yüzde 61,1 oranında mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır. Mobbing davranışlarına maruz kalanların yaşayanların yaş aralığına bakıldığında ise yüzde 40,8’i, 20-29 yaş aralığındaki genç akademisyenler oluşturmaktadır. Mobbing davranışlarına maruz kalanları yüzde 40’ı eğitim fakültelerinde, yüzde 35,1’i iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde görev yapmaktadır (Çevik, 2011, s.81).

Köse ve Uysal’ın (Akademik Bakış Dergisi, 19 Kasım 2013) bir kamu kurumunda yaptıkları çalışmada ise, bayanların itibar ve kendilerini gösterme bağlamında erkeklere göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

Ayan (Akademik Bakış Dergisi, 19 Kasım 2013) ise üniversitelerde görev yapan araştırma görevlilerin mobbinge uğramaları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Yaptığı araştırma sonucunda tıp fakültelerinde görev yapmakta olan araştırma görevlilerinin fen-edebiyat fakültelerindekilere göre daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Bunların sebepleri

arasında da iletişim eksikliği, yanlış yönetim, işbirliği eksikliği ve görev tanımlamalarının yapılmaması gösterilmektedir.

4.2. YASAL VE İDARİ DÜZENLEMELERDE MOBBİNG

Mobbing ilk defa, kendi adıyla bir suç olarak İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yasası kapsamında 1993'te İsveç'te yasalaştırılmıştır. 2000 yılının başlarında Finlandiya, Hollanda, Fransa, Danimarka, Norveç gibi diğer Avrupa ülkeleri de işyerinde mobbingi suç olarak kabul etmişlerdir (Ulusoy, 2013, s.150).

Ülkemizde ise Anayasada md. 10, “herkesin, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir”, md. 12/I “Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir”, md. 17/III “Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz, kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz”, md.56 ise “devlet, herkesin hayatını, beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamakla yükümlüdür” ibareleri, mobbinge uğrayanların ilk olarak başvurabileceği bir çıkış noktasıdır (Anayasa, 01 Ocak 2013).

Bunların yanında, Türkiye'nin usulüne uygun bir şekilde yürürlüğe koyduğu uluslararası antlaşmalarda da mobbinge ilişkin hususlar bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Avrupa Sosyal Şartı'nda, mobbing davranışlarını engelleyici maddeler bulunmaktadır. Bu maddeler aşağıdaki şekildedir (Ataman, 2010);

“Madde 2 Adil çalışma koşulları hakkı

Madde 3 Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları hakkı

Madde 11 Sağlığın korunması hakkı

Madde 15 Engellilerin toplumsal yaşamda bağımsız olma, sosyal bütünleşme ve katılma hakkı

Madde 20 İstihdam ve meslek konularında cinsiyete dayalı ayırım yapılmaksızın fırsat eşitliği ve eşit muamele görme hakkı

Madde 26 Onurlu çalışma hakkı

Madde 30 Toplumsal dışlanma ve yoksulluğa karşı korunma hakkı”

Ayrıca, Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı'nın 1., 21. ve 31. maddeleri insan sağlığını, saygınlığını en önde tutan ve ayrımcılığı önleyen temel yasal dayanaklar

olarak görülmektedir. Bunlar yanında, Avrupa Konseyi'nin 89/391/EEG sayılı "İşyerlerinde Çalışanların Sağlık ve Güvenliklerini İyileştirmeye Yönelik Tedbirler Alınmasına İlişkin Konsey Yönergesi" konu hakkında sınırları belirleyici bir temel kaynak niteliğindedir (Ulusoy, 2013, s.139-141).

Konu ile ilgili kamu görevlilerini de içeren bir yasa maddesi şimdiye kadar bulunmamaktadır (Turhan, 2013, s.93-95). Ancak, 11.01.2011 kabul tarihli ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda bulunan "*işçinin kişiliğinin korunması*" başlıklı 417. maddede "*psikolojik taciz*" terimi kullanılmıştır (Limoncuoğlu, 2013, s.54). Bu madde aşağıdaki şekilde ele alınmıştır (resmigazete, 15 Kasım 2012):

"İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür.

İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir."

Türk Borçlar Kanunu'na konuyla ilgili hüküm konulsa da, mobbing, 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında yer almamıştır (Limoncuoğlu, 2013, s.57). Ancak aşağıda belirtilen bazı maddeleri bu kapsamda değerlendirilebilir (resmigazete, 17 Ekim 2012);

"madde 5; Eşit Davranma İlkesi;
madde 24/II, Ahlak ve İyiniyet Kurallarına Uymayan Haller ve Benzerleri,
madde 77, İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri,
madde 83, İşçilerin hakları"

Ülkemizde mobbingin, hukuki zeminde karşılığını tam olarak bulmaması büyük bir sorun teşkil etmektedir. Bu konuda yapılmış çalışmalar ve hâlihazırda yürütülen faaliyetler olmasına rağmen yeterli olmamaktadır (İlhan, 2010, s.1185). 19 Mart 2011 tarihli Başbakanlık genelgesi ise (resmigazete, 16 Kasım 2011), kişilerin sağlığını, verimliliğini ve itibarını zedeleyen bu davranışların önlenmesine yönelik

çalışmaların ilgili kurumların işbirliği ile yapılmasını öngören ilk resmi düzenlemedir. Bu düzenleme, işyerinde psikolojik tacizin öncelikle işveren sorumluluğunda olduğunu ve işverenin gerekli önlemleri alması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca bu davranışlardan tüm çalışanların uzak durması, toplu iş sözleşmelerine bu davranışların önlenmesi adına gerekli hükümlerin konulması, ALO 170 üzerinden çalışanlara destek verilmesi, devlet birimlerinin sivil toplum kuruluşları ile ortak çalışması, üzerinde durulan diğer noktalar dır.

Tüm bu gelişmeler ışığında ise Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), üyelerinin daha bilinçli davranmaları ve gerekli önlemlerin alınması gerektiğini düşünerek, “Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Mücadelede İşletme Rehberi” (TİSK, 2012) isimli kitabı yayınlamışlardır. Bu kitapta, mobbing ile ilgili tanım ve genel kavramların yanında, önlenmesi adına yapılabilecek hareketler ve konunun ülkemizdeki hukuki boyutu değerlendirilmiştir.

4.3. YARGI KARARLARINDA MOBBİNG

Mobbing durumunun Dünya’da adli makamlarca ilk olarak tanınması, 1971 yılında Teksas’da Latin kökenli davacı tarafından kazanılan, ırk ayrımcılığının yapılmasından dolayı düşmanca bir iş ortamının oluşmasına neden olduğu için açılmış davadır (Rogers, 1971 akt. Hernandez, T. K., 2004, s.173).

Ülkemizde Ankara 8. İş Mahkemesinin 20.12.2006 tarihli, E.2006/625 No.’lu kararında, “mobbing” isminin ilk olarak ülkemizdeki yargı kayıtlarına görülmektedir (Tınaz, 2008, s.61). Bahsi geçen davada, davalı tarafından sözlü ve yazılı işlemlerle davacıya maddi ve manevi baskı uygulandığı ve çalışma ortamının ve sağlığının bozulduğu tespit edilmiştir. Bu gerekçelere dayanarak davalının davacıya 1000 YTL maddi tazminat ve mahkeme giderlerini ödemesi karara bağlanmıştır (legalbank, 10 Mart 2012).

Ankara 8. İş Mahkemesinin 20.12.2006 tarihli “mobbing” in varlığını ilk kez tespit eden kararının temyiz edilmesi üzerine, bu karar, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin 30.05.2008 tarihli ve E. 2007/9154, K. 2008/13307 sayılı kararı ile

onanmıştır (Tınaz, 2008, s.61). Yargıtay’a intikal eden bu davanın özeti aşağıda verilmiştir (legalbank, 10 Mart 2012).

“ÖZETİ: Davacı, işveren tarafından şahsi nedenlerle birlikte çalışmak istemediği işçiye psikolojik olarak yıpratıp onu işten ayrılmaya zorlaması iş hayatında yaygın uygulanan bir taktik olduğundan duygusal taciz (mobbing) nedeniyle, manevi yıpranma için manevi tazminatın tahsilini talep etmiştir. Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, verilen haksız disiplin cezaları sonucu TİS’de yapılan düzenlemeye göre de iş akdinin feshi sonucuna kadar varıldığı dolayısıyla geçimini emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır.”

Başka bir örnekte ise, Prof.Dr. Hasan ACAR, Yozgat Bozok Üniversitesi’nde yapılan yanlış uygulamaları fark ettiği ve düzeltmeye çalıştığı için çeşitli yollar ile mobbing davranışlarına maruz kaldığı şikâyetinde bulunmuştur. Mahkemeye açtığı dava sonunda davalının, Prof. Dr. Hasan ACAR’a 20.000 TL tazminat ödemesi kararı verilmiştir. Ayrıca hakkında verilen disiplin cezaları iptal edilmiş ve profesörlük unvanı geri verilmiştir (Milliyet, 11 Mayıs 2013).

Konu hakkında son yıllarda ülkemizde gelişen bilinç sayesinde davaların sayısında artış görünmektedir. Bunun bir örneği olarak, Kocaeli Üniversitesi Hukuk fakültesi dekanının cezasının Yargıtay’ca onanması (Milliyet, 16 Ağustos 2012) verilebilir. Ayrıca Gazi Üniversitesi’nde “Mobbing Önleme Merkezi”nin kurulmasına rağmen, artan mobbing davaları (Habertürk, 09 Ekim 2012); konunun toplum tarafından anlaşıldıkça, mahkemeye daha fazla olayın intikal edeceğinin bir göstergesidir.

Konu ile ilgili verilen en önemli kararlardan biriside Yargıtay 4. Hukuk Dairesi’nin, Gazi Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olan Tahir Çalgüner’in mobbing davasının temyizi ile ilgili kararıdır. 28 Ocak 2013’te verilen karara göre ise, kamu kurumlarında mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını iddia eden çalışanlar, davalarını idari mahkemelere açmaları gerekecektir (Hürriyet, 26 Şubat 2013). Bu durum duruşmanın istisnai olduğu idari yargıda iddiaların ispatlanması adına mağduru zora sokabilecek bir karar olmuştur.

5. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

5.1. ÇALIŞMANIN AMACI, ÖNEMİ VE LİTERATÜRE KATKISI

Mobbing, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik, sistematik bir biçimde yapılan, düşmanca ve etik olmayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İşgücünün, bir organizasyonu amaçlarına yöneltmesinde önemli bir negatif etmen olan mobbing, özel ve kamu tüm kurumların dikkat etmesi gerektiği konuların başında gelmektedir. Tıp ve eğitim dünyasının başını çektiği mobbing vakaları mağdurların hem iş performansını hem de sağlığını etkilemektedir.

Mobbing işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynağına zarar veren; öncelikle mağduru, devamında ise işletmeyi etkileyen ve zor durumda bırakan bir davranış biçimidir. Bu çalışmanın önemi üniversitelerde karşılaşılan mobbing davranışlarını belirlemek ve mağdurlara etkilerini incelemektir.

Çalışma, mobbing olgusunu, mobbing davranışlarına uğramış ya da uğramakta olan akademisyenler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, mağdurların karşı karşıya olduğu mobbing davranışları yanında söz konusu davranışların mağdurların performans, fiziksel ve psikolojik sağlığına etkilerini incelenmektedir. Şimdiye kadar yapılmış araştırmalar yanında bu çalışmanın ortaya koyduğu saptamalar konu hakkında veri kaynağı oluşturmaktadır. Özellikle söz konusu etkiler bağlamında ülkemizde yeterli sayıda çalışma yapılmadığını söylemek mümkündür.

5.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI VE ÖLÇEĞİ

Öncelikle konu hakkında yurtiçi ve yurtdışında yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Mobbing alanındaki öncü araştırmacı Heinz Leymann'dır (1990; 1993 akt. Davenport v.d.; 1996a; 1996b). Leymann'ın dışında Salin (2003a), Matthiesen ve Einarsen (2007), Salin ve Hoel (2011), Einarsen v.d. (2009), Ege (2010), Namie (2003) mobbing alanındaki çalışmalara geliştirdikleri ölçek, yaptıkları analiz ve değerlendirmeler ile önemli katkılarda bulunmuştur.

Leymann başta olmak üzere söz konusu araştırmacılar İskandinav ve Avrupa ülkelerine odaklanmış, Batı Avrupa kültürü odaklı ölçekler kullanmıştır. Bazı çalışmacılar kendi bölge ve/veya ülkelerindeki kültür ve çalışma şartları gibi değerlendirmeleri de içine katarak farklı ölçekler geliştirmiş, çalışmalarını buna uygun yapmıştır (Ege, 2010; Sandvik, 2003).

Araştırma, Yıldırım ve Yıldırım'ın (2010) hemşire akademisyenlere yönelik olarak geliştirdikleri ölçeği, çalışma amaçlarıyla birebir örtüşmesi ve daha önce test edilmiş olması dolayısıyla tercih etmiştir. Yıldırım ve Yıldırım söz konusu ölçeği mevcut literatür, konunun uzmanları ve geçmişte mobbingi yaşamış kişilerin tecrübelerinden yararlanarak geliştirmiştir (2010, s.563). Bu çalışmadan farklı olarak araştırmamızda, “tek başına mobbing davranışlarına maruz kalanlar” ve “en az bir arkadaşı ile beraber mobbing davranışlarına maruz kalanlar” mağdur alt boyutları incelenmiştir. Ayrıca yöneticilerin yanında mağdurun çalışma arkadaşları ve astlarından yöneltilen mobbing davranışlarının ne derecede olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete cevap verenlerin mağduriyet durumu, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumunun yanında mobbing süresince unvanı ve çalışmakta olduğu ya da çalıştığı Fakülte/Meslek Yüksek Okulu gibi demografik bilgilere ilişkin sorular yer almıştır.

İkinci bölümde, mobbing davranışlarının uygulanma şekillerini ve bunların sıklığını ölçmek amaçlı 6'lı Likert derecelendirme tipinde hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Ankete katılanlar her bir ifade için “0- Hiç karşılaşmadım, 1- Bir kez, 2-Bir kaç kez, 3- Bazen, 4-Sık sık, 5-Her zaman karşılaşıyorum” şıklarını “() yönetici, () eşit seviye çalışma arkadaşı, () astları” alt gruplarında ayrı ayrı belirterek seçmeleri istenmiştir.

Üçüncü bölümde ise mağdurların, uygulanan davranışlar sonrasında kendilerinde gördükleri performans, psikolojik ve fiziksel etkileri değerlendirmeleri istenmiştir. Bunun için 6'lı Likert derecelendirme tipinde sorular hazırlanmış ve tanımlanan her bir ifade için “0- Hiçbir zaman, 1- Ender olarak, 2-Ara sıra, 3- Sık sık, 4-Çoğunlukla, 5-Her zaman” şıkları arasından kendilerine uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

5.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yapılan çalışmada var olan durumun ortaya konması amaçlanmıştır. Bu sebeple nicel araştırma yöntemi ve tarama modeli benimsenmiştir. Bu model belli bir süre zarfı içerisinde gerçekleşmiş ya da hali hazırda gerçekleşmekte olan gelişmeleri olduğu gibi ele alarak değerlendiren bir sistemdir (Karasar, 2009, 77).

Veriler dağıtılan anketler aracılığı ile toplandıktan sonra SPSS 15 programından faydalanarak, veri girişi ve bunu takiben frekans ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Anket sonuçları dağılımı normal dağılıma uygunluk göstermediğinden, faktör analizi uygulanmamış ve non-parametrik analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Analiz yöntemi olarak; demografik özelliklerin farklılıkların anlamlılığını belirlemek için Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri uygulanmıştır. Mağdur alt tabakaları arasında mobbing etkilerinin anlamlı farklılığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Mağdura uygulanan mobbing davranışları ile oluşturduğu psikolojik, fiziksel ve performans etkilerinin ilişkisini incelemek için Spearman ilişki analizi kullanılmıştır.

5.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenimizi, Türkiye'deki üniversitelerde görevliyken mobbing davranışlarına uğramış ya da hala uğramakta olan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Ancak evrenin tamamına ulaşmak, zaman ve mali sıkıntılar ortaya çıkarmasından ötürü, örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Örneklem alırken konunun hassasiyeti de göz önünde tutularak, kolayda örnekleme ve kartopu örneklem yöntemleri kullanılmıştır.

5.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Kolayda örnekleme ve kartopu örneklem yöntemleri belli bir sıra ile uygulanmış ve öncelikle kolayda örneklem kullanılmıştır. Bu yöntemin uygulanışı, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesi ile olmaktadır (Altunışık v.d., 2010, s.140). Bu yöntem en çok internet ve mail üzerinden anketlerde kullanılmaktadır. Bu çerçevede öncelikle hazırlanan anketin, www.surveey.com

adresine sahip internet sitesine aktarımı yapılmış ve devamında Türkiye Mobbing Derneği ile irtibat kurularak, bu internet anketinin derneğin ana sayfasında yayımlanması sağlanmıştır. Böylelikle mobbing davranışlarına uğramış ya da hala uğramakta olan öğretim elemanlarına ulaşılmaya çalışılmış ve ayrıca bu kişilerinde kendi yakınlarında bulunan mobbing mağdurlarını ankete yönlendirmeleri sağlanmıştır. Bu noktada ise kartopu örneklem yöntemi devreye girmiştir. İşleyişi ise temas sağlanan evren üyesi sayesinde diğer üyelere ulaşarak kartopu şeklinde büyümeye dayanır (Altunışık v.d., 2010, s.141). Ayrıca, medyada yer alan mobbing haberlerinden ve diğer kanallardan elde edilen bilgiler çerçevesinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi de dâhil olmak üzere mağdurlarla bağlantı kurulmuştur. Bu kişilerden, zaman ve maddi yetersizliklerden dolayı ulaşılması zor olanlarına, www.surveey.com internet sitesine aktarılan ölçeğin bağlantısı e-posta yolu ile gönderilmiştir. Toplam olarak 108 kişiden sağlıklı geri dönüş alınmıştır.

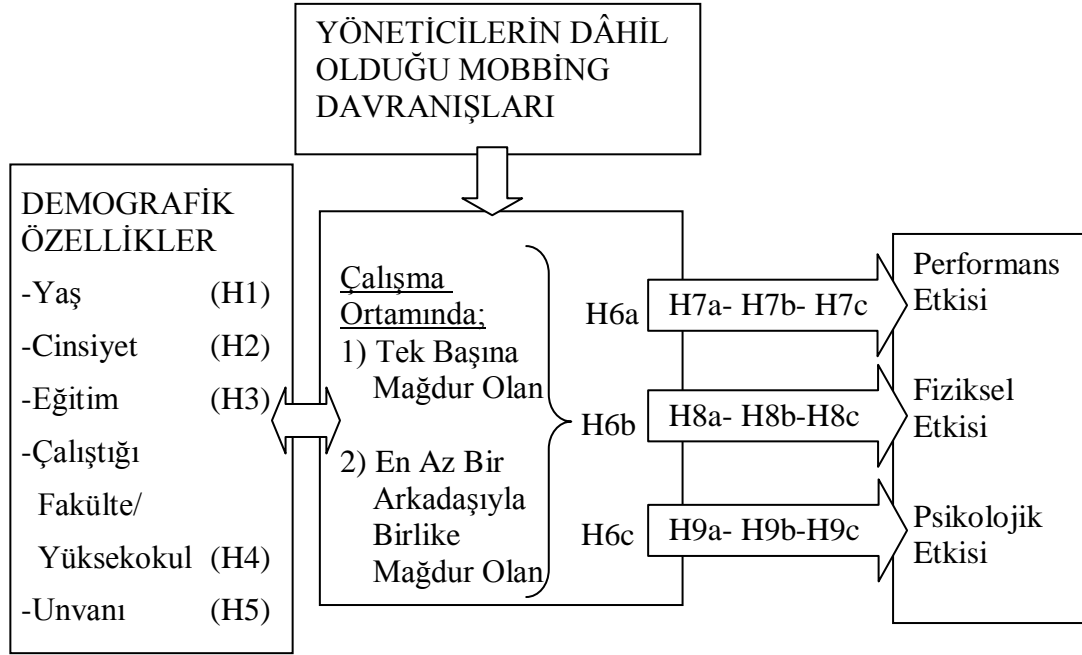
5.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE KISITLARI

Mobbing konusunun ülkemiz için olan hassasiyeti düşünüldüğünde, anket çalışmamıza katılanların, kendilerinin ve çalıştıkları üniversite isimlerini girmemeleri istenmiş ve böylece daha objektif cevap verecekleri düşünülmüştür. Ayrıca, verilerin toplanması için seçilen ölçeğin araştırmanın amaçlarına uygun olduğu; çalışmanın varlığını Türkiye Mobbing Derneği'nin www.mobbing.org.tr isimli internet adresinden öğrenip anketi cevaplayanların mobbing davranışlarına maruz kaldığı süre zarfında öğretim elemanı olduğu; anketi cevaplayanların soruları okuyup anladıkları ve baskı altında kalmadan kendi hür iradeleri ile bunları cevapladıkları varsayılmıştır. Kolayda ve Kartopu Örneklem Yöntemleri ise araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

5.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Bu çalışmada mobbing davranışlarına maruz kalanların demografik özellikleri, algıladıkları mobbing davranışları ve bu davranışların çalışma

performansı, fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerindeki etkilerine ait araştırma modeli Şekil 5’deki gibidir.



Şekil 5. Yöneticilerin dâhil olduğu mobbing davranışları ve etkileri çalışması araştırma modeli

Araştırmamızın hipotezleri ise;

H1= Mağdurların algıladığı mobbing davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı fark göstermektedir.

H1a= Tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı fark göstermektedir.

H1b= Mobbinge tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı fark göstermektedir.

H1c= Mobbinge en az bir iş arkadaşıyla birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, cinsiyetlerine göre anlamlı fark göstermektedir.

H2= Mağdurların algıladığı mobbing davranışları yaşlarına göre anlamlı fark göstermektedir.

H2a= Tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları, yaşlarına göre anlamlı fark göstermektedir.

H2b= Mobbinge tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları yaşlarına göre anlamlı fark göstermektedir.

H2c= Mobbinge en az bir iş arkadaşıyla birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, yaşlarına göre anlamlı fark göstermektedir.

H3= Mağdurların algıladığı mobbing davranışları eğitimlerine göre anlamlı fark göstermektedir.

H3a= Tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları, eğitimlerine göre anlamlı fark göstermektedir.

H3b= Mobbinge tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları eğitimlerine göre anlamlı fark göstermektedir.

H3c= Mobbinge en az bir iş arkadaşıyla birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, eğitimlerine göre anlamlı fark göstermektedir.

H4= Mağdurların algıladığı mobbing davranışları, çalıştıkları fakültelere göre anlamlı fark göstermektedir.

H4a= Tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları, çalıştıkları fakültelere göre anlamlı fark göstermektedir.

H4b= Mobbinge tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları çalıştıkları fakültelere göre anlamlı fark göstermektedir.

H4c= Mobbinge en az bir iş arkadaşıyla birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, çalıştıkları fakültelere göre anlamlı fark göstermektedir.

H5= Mağdurların algıladığı mobbing davranışları, unvanlarına göre anlamlı fark göstermektedir.

H5a= Tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları, unvanlarına göre anlamlı fark göstermektedir.

H5b= Mobbinge tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları unvanlarına göre anlamlı fark göstermektedir.

H5c= Mobbinge en az bir iş arkadaşıyla birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, unvanlarına göre anlamlı fark göstermektedir.

H6= Mobbing etkileri, tek başına mobbing davranışlarına maruz kalanlar ile en az bir iş arkadaşıyla birlikte mobbing davranışına maruz kalanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6a= Mobbing davranışlarının performans etkileri, tek başına mobbing davranışlarına maruz kalanlar ile en az bir iş arkadaşıyla birlikte mobbing davranışına maruz kalanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6b= Mobbing davranışlarının psikolojik etkileri, tek başına mobbing davranışlarına maruz kalanlar ile en az bir iş arkadaşıyla birlikte mobbing davranışına maruz kalanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6c= Mobbing davranışlarının fiziksel etkileri, tek başına mobbing davranışlarına maruz kalanlar ile en az bir iş arkadaşıyla birlikte mobbing davranışına maruz kalanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7=Çalışma ortamında mobbing davranışına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışı ile bu davranışların mağdurların iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7a=Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalan tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların çalışma performansında yaptığı etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7b=Çalışma ortamında mobbing davranışına tek başına maruz kalan mağdurların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların çalışma performansında yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7c= Çalışma ortamında mobbing davranışına en az bir iş arkadaşıyla birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların çalışma performansında yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8= Çalışma ortamında mobbing davranışına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışı ile bu davranışların mağdurların fiziksel sağlığında yaptığı etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8a= Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalan tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların fiziksel sağlığında yaptığı etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8b= Çalışma ortamında mobbing davranışına tek başına maruz kalan mağdurların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların fiziksel sağlığında yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8c=Çalışma ortamında mobbing davranışına en az bir iş arkadaşıyla birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların fiziksel sağlığında yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9= Çalışma ortamında mobbing davranışına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışı ile bu davranışların mağdurların psikolojik sağlığında yaptığı etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9a= Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalan tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların psikolojik sağlığında yaptığı etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9b= Çalışma ortamında mobbing davranışına tek başına maruz kalan mağdurların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların psikolojik sağlığında yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9c= Çalışma ortamında mobbing davranışına en az bir iş arkadaşıyla birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların psikolojik sağlığında yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

5.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU

5.8.1. Demografik Bulgular

Mobbing davranışlarına maruz kalmış akademisyenlere ait demografik özelliklere ilişkin sayılar ve yüzde dağılımlarına ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1: Mağdurların Mobbing Davranışları ile İlişkili Olma Şekli

Mobbing davranışlarına aynı çalışma ortamında;	Sayı	Yüzde
Sadece ben maruz kaldım	72	66,7
En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kaldım	36	33,3
Toplam	108	100,0

Tablo 1'e göre ankete katılanların %66,7'si mobbing davranışlarına tek başına maruz kaldıklarını, %33,3'ü ise en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 2: Mobbing Davranışlarına Maruz Kalanların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Tüm Mağdurlar		Tek başına maruz kalanlar		En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
20-24	3	2,8	2	2,8	1	2,8
25-29	30	27,8	19	26,4	11	30,6
30-34	28	25,9	21	29,2	7	19,4
35-39	12	11,1	7	9,7	5	13,9
40-44	15	13,9	10	13,9	5	13,9
45-49	6	5,6	3	4,2	3	8,3
50 ve üstü	14	13	10	13,9	4	11,1
Toplam	108	100,0	72	100	36	100

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılanların yarısından fazlasını (%53,7) 25-34 yaş aralığı oluşturmaktadır. Bu oran "Sadece kendisi maruz kalanlar"ı değerlendirdiğimizde %55,6, "En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kaldık"

şeklinde cevaplayanları değerlendirdiğimizde ise %50 olmaktadır. Çevik (2011, s.63)'in akademisyenler çerçevesinde yaptığı araştırmada da %40,8 ile en fazla mobbing davranışlarının yaşandığı yaş aralığı 20-29 olarak belirtilmiştir.

Tablo 3: Mağdurların Cinsiyeti

Cinsiyet	Tüm Mağdurlar		Tek başına maruz kalanlar		En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Erkek	41	38	24	66,7	17	47,2
Kadın	67	62	48	33,3	19	52,8
Toplam	108	100	72	100	36	100

Tablo 3'e göre araştırmaya katılanların cinsiyetleri hakkında sonuçlar yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %38'i erkek, %62'si kadın şeklindedir. "Sadece kendisi maruz kalanlar" çerçevesinde ise bu oran %33,3 erkek, %66,7 kadın şeklinde olmuştur. Aynı çalışma ortamında en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kaldıklarını beyan edenlerde ise bu oranlar sırasıyla %47,2 erkek, %52,8 kadın şeklinde olmuştur.

Çevik (2011,s.62)'in araştırmasında ise mobbinge maruz kalanların yüzde 63,8'ini kadın, yüzde 36,2'sini ise erkek akademisyenler oluşturmaktadır. Köse ve Uysal (2010, s.274)' un bir kamu kurumunda yaptıkları çalışmada ise, bayanların itibar ve kendilerini çalışmalarında gösterme bağlamında erkeklere göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları tespit edilmiştir. WBI (Workplace Bullying Institute) 2003 (20 Aralık 2012, s.3) yılı araştırmasına göre mağdurların %80'i kadın, %20'si ise erkektir.

Tablo 4: Mağdurların Eğitim Durumları

Eğitim Düzeyi	Tüm Mağdurlar		Tek başına maruz kalanlar		En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Lise	2	1,9	2	2,8	-	-
Önlisans	3	2,8	2	2,8	1	2,8
Lisans	18	16,7	9	12,5	9	25
Yüksek lisans	30	27,8	22	30,6	8	22,2
Doktora	55	50,9	37	51,4	18	50
Toplam	108	100,0	72	100	36	100

Tablo 4'e göre araştırmaya katılanların eğitim durumları hakkında sonuçlar yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %27,8'ini yüksek lisans, %50,9'unu doktora mezunu kişiler oluşturmaktadır. "Sadece kendisi maruz kalanlar" çerçevesinde ise bu oran %30,6 yüksek lisans, %51,4 doktora mezunları şeklinde olmuştur. Aynı çalışma ortamında en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kaldıklarını beyan edenlerde ise bu oranlar sırasıyla %22,2 yüksek lisans, %50 doktora mezunları şeklinde olmuştur.

Tablo 5: Mağdurların Çalıştığı Fakülte/Yüksek Okul

Çalıştığı Fakülte/Yüksekokul	Tüm Mağdurlar		Tek başına maruz kalanlar		En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Tıp fakültesi	15	13,9	8	11,6	7	19,4
Eğitim fakültesi	10	9,3	6	8,3	4	11,1
İktisadi ve idari bilimler	11	10,2	9	12,5	2	5,6
Mühendislik ve mimarlık	16	14,8	12	16,7	4	11,1
Yüksek okul/meslek yüksek okulu	16	14,8	12	16,7	4	11,1
Güzel sanatlar	3	2,8	2	2,8	1	2,8
Fen edebiyat	11	10,2	5	6,9	6	16,7
İlahiyat	1	0,9	-	-	1	2,8
Eczacılık	1	0,9	1	1,4	-	-
Diğer	24	22,2	17	23,6	7	19,4
Toplam	108	100	72	100	36	100

Tablo 5'e genel olarak baktığımızda en çok mobbing vakalarına %14,8 ile mühendislik/mimarlık rastlanmaktadır. Daha sonra sırasıyla %13,9 ile tıp fakültelerinde ve %10,2 ile iktisadi ve idari bilimler fakülteleri gelmektedir. En az ise %0,9 ile ilahiyat ve eczacılık fakültelerinde rastlanmıştır. Yüksekokul/meslek yüksek okulu başlığı altındaki birimler tüm iki yıllık önlisans eğitimi veren programları kapsamaktadır. Diğer başlığı altında yer alan akademik birimler ise yukarıdaki tabloda yer alanların dışında kalan birimleri ifade etmektedir.

Araştırmayı "sadece kendisi maruz kalanlar" çerçevesinde ele aldığımızda mobbing mağdurlarının %16,7 oranlarında mühendislik-mimarlık fakültelerinde var olduğunu tespit edilmiştir. Bu soruya "aynı çalışma ortamında en az bir iş arkadaşı

ile birlikte maruz kaldık” şeklinde cevaplayanlar arasında ise mobbing davranışları en fazla %19,4 ile tıp fakültelerinde bulunmaktadır.

Özyer ve Orhan (2012, s.514)’ın, Mustafa Kemal Üniversitesi akademisyenleri üzerinde yaptıkları çalışmada, mobbing davranışlarının en çok tıp fakültelerinde görüldüğü ortaya konmuştur. Ayan (Akademik Bakış Dergisi, 19 Kasım 2013) ise yaptığı araştırma sonucunda tıp fakültelerinde görev yapmakta olan araştırma görevlilerinin fen-edebiyat fakültelerindekilere göre daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıkları tespit etmiştir.

Tablo 6: Mağdurların Akademisyenlerin Unvanları

Unvanları	Tüm Mağdurlar		Tek başına maruz kalanlar		En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Öğretim üyesi	17	15,7	8	11,1	9	25
Öğretim görevlisi	44	40,7	31	43,1	13	36,1
Okutman	7	6,5	4	5,6	3	8,3
Öğretim yardımcısı	40	37,0	29	40,3	11	30,6
Toplam	108	100,0	72	100	36	100

Tablo 6’ya göre katılımcıların %40,7’lik bir payını öğretim görevlileri oluşturmaktadır. İkinci sırayı ise %37 ile öğretim yardımcıları almaktadır. Mobbing davranışlarına sadece maruz kalanları değerlendirdiğimizde ise %43,1 öğretim görevlisi, %40,3 öğretim yardımcısı olarak tespit edilmiştir. Aynı çalışma ortamında en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kaldıklarını belirtenler arasında ise bu oran %36,1 ile öğretim görevlisi, %30,6 ile öğretim yardımcısı olmuştur.

Tablo 7: Öğretim Görevlileri Arasında Dağılım

Öğretim Görevlisi ise;	Tüm Mağdurlar		Tek başına maruz kalanlar		En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Prof.Dr.	6	5,6	3	4,2	3	8,3
Doc.Dr.	22	20,4	15	20,8	7	19,4
Yrd.Doc.Dr.	16	14,8	13	18,1	3	8,3
Toplam	44	40,7	31	43,1	13	36,1

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılanların %40,7'sini öğretim görevlileri oluşturmaktadır. Tablo 7'ye göre ise bu oranın; %20,4'ünü "Doçent Doktorlar", %14,8'ini "Yardımcı Doçent Doktorlar", %5,6'sını ise "Profesör Doktorlar" oluşturmaktadır. Sadece kendisi maruz kalan akademisyenlerin içinde 3 Prof. Dr., 15 Doç.Dr., 13 Yrd.Doç.Dr. tespit edilmiştir. Aynı çalışma ortamında en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kaldıklarını belirtenler arasında ise bu rakamlar 3 Prof. Dr., 7 Doç.Dr., 3 Yrd.Doç.Dr. şeklinde olmuştur.

Tablo 8: Öğretim Yardımcıları Arasında Dağılım

Öğretim Yardımcısı ise;	Tüm Mağdurlar		Tek başına maruz kalanlar		En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Araştırma görevlisi	37	34,3	26	36,1	11	30,6
Uzman	1	0,9	1	1,4	-	-
Eğitim-Öğretim planlayıcısı	2	1,9	2	2,8	-	-
Toplam	40	37,0	29	40,3	11	30,6

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılanların %37'sini öğretim yardımcıları oluşturmaktadır. Tablo 8'ye göre ise bu oranın; %34,3'ünü "Araştırma Görevlileri", %1,9'unu "Eğitim-Öğretim Planlayıcıları" ve %0,9'unu "Uzmanlar" oluşturmaktadır. Sadece kendisi maruz kalan akademisyenlerin içinde 26 araştırma görevlisi, iki eğitim-öğretim planlayıcısı, bir uzman tespit edilmiştir. Aynı çalışma ortamında en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kaldıklarını belirtenler arasında ise sadece 11 araştırma görevlisi mevcuttur. Çevik (2011, s.63)'in çalışmasında da mağdurlar arasında en yüksek yüzde %56,3 ile araştırma görevlileridir.

Tablo 9: Mobbing Uygulayıcılarının İşyerlerindeki Pozisyonları

Konum	Sayı	Yüzde
Yönetici	45	41,7
Yönetici ve çalışma arkadaşı	29	26,9
Yönetici ve astlar	1	,9
Yönetici, çalışma arkadaşı ve ast	33	30,6
Toplam	108	100,0

Tablo 9'a göre mobbing uygulayıcılarının %41,7'sini sadece yöneticiler oluşturmaktadır. Yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından mobbinge uğrayanların oranı %26,9'ken yönetici ve astının mobbingine uğrayanların oranı %0,9'dur. Yönetici, çalışma arkadaşı ve astlardan aynı anda mobbingine maruz kaldığını ifade eden cevaplayıcıların örneklem içindeki ağırlığı %30,6'dır.

5.8.2. Mobbing Davranışları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Sonuçları

Yapılan araştırma mobbing davranışları uygulayıcısı olarak yöneticileri değerlendirmektedir. Buna göre Tablo 10'da verilen sonuç kullanılan mobbing davranışları ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: Güvenilirlik Katsayısı

	Cronbach's Alpha
Yöneticilerin uyguladığı mobbing davranışları	0,954

5.8.3. Katılımcıların, Mobbing Uygulayıcısı Temelinde Mobbing Davranışları Sorularına Verdikleri Yanıtlara İlişkin Standart Sapma ve Ortalamalar

Yöneticilerin dâhil olduğu mobbing davranışlarının şiddeti ölçmek için uygulanan ankette katılımcıların yöneticiler, aynı pozisyondaki çalışanlar ve astların mobbing uygulamaları cevaplarına ait ortalamalar ve standart sapmalar analiz edilmiş olup söz konusu soruların yanıtlarına ilişkin 6 farklı düzey mevcuttur. 6'li likert ölçeği ile hazırlanan sorulara Hiç karşılaşmadım=1, Bir kez=2, Birkaç kez=3, Bazen=4, Sık Sık=5 ve Her zaman karşılaşıyorum=6 şeklinde kodlar verilmiştir. İlgili sorulara verilen yanıtların puan ortalaması 1 ile 6 arasında değişmektedir. Yanıt ortalamalarının 1'e yakın olması söz konusu mobbing davranışının görülme sıklığının azaldığını, yanıt ortalamalarının 6'e yakın olması söz konusu mobbing davranışının görülme sıklığının arttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 11: Mobbing Uygulayıcısı ve Mobbing Davranışları Bazında Mobbing Davranışları Standart Sapma ve Ortalamaları

No	Mobbing Davranışları	Mobbing Davranışlarına Maruz kalan Akademisyene Göre Mobbing Uygulayıcısının Pozisyonu					
		Yönetici		Aynı seviye Çalışma Arkadaşı		Ast	
		Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
1	Başkalarının yanında aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşulması	4,4815	1,66594	2,7407	1,92072	1,8148	1,64713
2	Asılsız söylemlerde bulunulması	4,5556	1,49974	2,8611	2,10233	1,8241	1,71213
3	Başkalarının yanında küçük düşürücü davranılması (beden dili)	4,4167	1,71919	2,7315	2,03523	1,7778	1,66511
4	Ruh sağlığının yanında olmadığı ima edilmesi	3,0463	2,10644	1,9907	1,80599	1,5556	1,47460
5	Özgüveni olumsuz etkileyecek bir ısı yapmaya zorlanma	3,8981	1,98565	2,2130	1,85981	1,5463	1,41675
6	Dürüstlük ve güvenilirliğin sorgulanması	4,2778	1,83849	2,5926	2,04179	1,6204	1,48964
7	Özel yaşantı ile ilgili asılsız söylentiler çıkarılması	2,9907	2,09358	2,2685	1,96515	1,7778	1,67630
8	Sözlü tehdit edilme	4,0185	1,85946	2,1481	1,80246	1,4352	1,19401
9	Masaya yumruk vurulması gibi davranışlarla karşılaşılma	2,6574	1,92942	1,6852	1,52026	1,1574	,75085
10	Performans ile ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılması	3,9630	1,88910	2,2593	1,94970	1,4537	1,34223
11	Sorumlu	3,9167	1,93408	2,1852	1,86030	1,5926	1,46636

	olunmayan konularda suçlanma						
12	Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından sorumlu tutulma	3,6759	1,97095	2,2037	1,86838	1,5926	1,40118
13	Yapılan ısı ve ısın sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması	4,0000	1,89934	2,2130	1,90450	1,6111	1,52753
14	Yapılan her işte mesleki yeterliliğin sorgulanması	3,9074	2,05320	2,3611	2,02073	1,6204	1,52068
15	Haksız gerekçelerle yazışmalar yapılması/rapor tutulması	3,5278	2,04829	1,9074	1,76432	1,3704	1,21203
16	Yapılan ısın hissettirilmeden (dolaylı) kontrol edilmesi	4,3519	1,95899	2,5000	2,08466	1,7778	1,70942
17	Kısının kendisini göstermesine fırsat verilmemesi	4,4259	1,76256	2,4630	2,07984	1,5926	1,55303
18	Verilen karar ve önerilerin eleştirilerek reddedilmesi	4,4630	1,84657	2,5648	1,99660	1,6204	1,53293
19	Sorumluluğun daki işlerin alınarak daha düşük pozisyondaki kişilere verilmesi	3,3611	2,21067	1,8611	1,71556	1,3519	1,18649
20	Daha düşük pozisyondaki kişiler tarafından denetlenme	3,4722	2,22752	2,1667	1,94552	1,6111	1,54577
21	Yapılan ısın değersiz ve önemsiz görülmesi	4,4630	1,85667	2,4630	2,05725	1,6481	1,61370
22	Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar	3,5556	2,14578	2,2407	1,89870	1,6389	1,54955

	edilmeme						
23	Görüşme ve konuşma isteğine yanıt alamama	3,4444	2,03857	2,0556	1,78694	1,5648	1,41602
24	Bulunulan ortamda görmezden gelinerek kişi yokmuş gibi davranılması	4,1574	1,99608	2,4630	2,03440	1,8241	1,74457
25	Konuşurken sık sık söz kesilmesi	4,0278	2,05285	2,2870	1,95296	1,7037	1,57824
26	Gönderilen elektronik posta ve telefonlara yanıt verilmemesi	2,7407	2,06153	1,7685	1,58029	1,4630	1,31438
27	İş arkadaşlarının kişi ile konuşmasının engellenmesi ya da yasaklanması	3,4444	2,16313	2,1944	1,95012	1,6574	1,57766
28	Bir ortama girildiğinde ortamın bilerek terk edilmesi	2,9630	2,04586	2,1111	1,83085	1,6944	1,63752
29	Kapasitenin üstünde işlerden sorumlu tutulması	3,3611	2,18943	1,7593	1,64556	1,4444	1,33489
30	İşten ayrılması ya da yer değiştirmesi için baskı yapılması materyallerin saklanması	3,4907	2,12460	2,1481	1,91802	1,5926	1,51032
31	İş için gerekli olan bilgi doküman ve materyallerin saklanması	3,2778	2,13486	2,3426	1,95827	1,7037	1,55437
32	Sahsı eşyalara zarar verilmesi	1,6481	1,56070	1,4815	1,39747	1,2685	1,05553
33	Fiziksel şiddet uygulanması	1,2963	1,10445	1,2963	1,07006	1,1759	,82969

Tablo 11'e baktığımızda yöneticilerin uyguladığı mobbing uygulamaları içinde en fazla rastlanan davranışlar "Başkalarının yanında aşağılayıcı ve onur kırıcı

konusulması” (Ortalama=4,4815), “Asılsız söylemlerde bulunulması” (Ortalama=4,5556), “Başkalarının yanında küçük düşürücü davranılması (beden dili)” (Ortalama=4,4167), “Dürüstlük ve güvenilirliğin sorgulanması” (Ortalama=4,2778), “Yapılan işin hissettirilmeden (dolaylı) kontrol edilmesi” (Ortalama=4,3519), “Kişinin kendisini göstermesine fırsat verilmemesi” (Ortalama=4,4259), “Verilen karar ve önerilerin eleştirilerek reddedilmesi” (Ortalama=4,4630), “Bulunulan ortamda görmezden gelinerek kişi yokmuş gibi davranılması” (Ortalama=4,1574) ifadeleridir.

En az görülen mobbing davranış şekilleri ise; “Fiziksel şiddet uygulanması” (Ortalama=1,2963), “Şahsı eşyalara zarar verilmesi” (Ortalama=1,6481), “Masaya yumruk vurulması gibi davranışlarla karşılaşılma” (Ortalama=2,6574), “Gönderilen elektronik posta ve telefonlara yanıt verilmemesi” (Ortalama=2,7407), “Bir ortama girildiğinde ortamın bilerek terk edilmesi” (Ortalama=2,9630) şeklinde olmuştur.

Yöneticilerin dâhil olduğu mobbing uygulamaları sürecinde, yöneticilerin uyguladığı mobbing davranışları içindeki en sık görülen ifadeler ile eşit seviye çalışma arkadaşları ve astların uyguladığı mobbing davranışları içinde en sık görülen ifadeler örtüşmektedir. Ancak eşit seviye çalışma arkadaşlarının ve astların bu davranışları uygulama sıklığı, yöneticilerin bu davranışları uygulama sıklığından oldukça düşük kalmıştır.

5.8.4. Katılımcıların Mobbing Davranışlarının Etkileri Sorularına Verdikleri Yanıtlara İlişkin Standart Sapma ve Ortalamalar

Mobbing davranışlarının etkilerini ölçmek için uygulanan ankette katılımcıların cevaplarına ait ortalamalar ve standart sapmalar analiz edilmiştir. Söz konusu soruların yanıtlarına ilişkin 6 farklı düzey mevcuttur. 6’li likert ölçeği ile hazırlanan sorulara Hiçbir zaman=1, Ender olarak=2, Ara sıra=3, Sık sık=4, Çoğunlukla=5 ve Her zaman=6 şeklinde kodlar verilmiştir. İlgili sorulara verilen yanıtların puan ortalaması 1 ile 6 arasında değişmektedir. Yanıt ortalamalarının 1’e yakın olması söz konusu mobbing uygulamalarının olumsuz etkisinin görülme sıklığının azaldığını, yanıt ortalamalarının 6’ya yakın olması söz konusu mobbing olumsuz etkisinin görülme sıklığının arttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 12: Mobbing Davranışları Etkilerinin Standart Sapma ve Ortalamaları

Soru No	Psikolojik Etki İfadeleri	Tüm Mağdurlar		Tek başına maruz kalanlar		En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	
		Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
1	Yapılan düşmanca davranışları hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum	5,2222	1,17078	5,3750	1,10616	4,9167	1,25071
2	Yapılan davranışları tekrar tekrar hatırlıyorum /yasıyorum	4,8796	1,34455	5,0972	1,24651	4,4444	1,44310
3	İşe gelirken korkuyor, işyerinde bulunmak istemiyorum	4,3241	1,85869	4,5556	1,77533	3,8611	1,95890
4	Kendimi yalnız hissediyorum	4,3333	1,77206	4,5278	1,70312	3,9444	1,86616
5	İşyerimde kimseye güvenmiyorum	4,4537	1,75821	4,7500	1,65937	3,8611	1,82291
6	Kendime olan güvenim ve saygımın azaldığını hissediyorum	3,6574	1,99608	3,7778	2,02256	3,4167	1,94753
7	İş dışındaki hayatım (evliliğimin ve ailemin) bundan olumsuz olarak etkileniyor	4,5370	1,66563	4,6111	1,68302	4,3889	1,64365
8	Çoğu zaman kendimi suçlu hissediyorum	2,7778	1,94952	3,0417	1,99603	2,2500	1,76271
9	İçimden ağlama isteği geliyor	3,6481	1,92531	4,0278	1,85360	2,8889	1,86360
10	Kendimi ihanete uğramış gibi hissediyorum	4,7315	1,59793	4,9167	1,42166	4,3611	1,86934
11	Görünür bir neden yokken kötü bir şey olacakmış gibi hissediyorum	4,2407	1,93285	4,5972	1,77351	3,5278	2,06309
12	Aşırı tedirginim ve kolayca ürküyorum	4,0648	1,91049	4,3611	1,83323	3,4722	1,94916

	Psikolojik Etkilerin Ortalaması	4,2391		4,4699		3,7777	
	Performans Etki İfadeleri	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
13	Zamanımın büyük bir kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularda geçiriyorum	3,6389	1,79542	3,8056	1,82038	3,3056	1,72079
14	Hiçbir şey yapmadığım halde çok meşgulmüş görüntüsü veriyorum	2,1852	1,50481	2,3056	1,64136	1,9444	1,16972
15	Bir şeyler yapılması gerektiğinde yavaş hareket ediyorum	2,3889	1,65102	2,5556	1,72707	2,0556	1,45297
16	İşe karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum	4,4352	1,79445	4,5694	1,72656	4,1667	1,91982
17	İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum	2,5833	1,64132	2,8472	1,75756	2,0556	1,24084
18	Bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum	3,9444	1,77118	4,1806	1,77880	3,4722	1,68160
19	İs yerindeyken hiçbir ısı yapmıyorum	2,7500	1,78323	2,9861	1,84996	2,2778	1,56042
20	İşle ilgili hatalar yapıyorum	2,2315	1,48265	2,3333	1,54737	2,0278	1,34134
	Performans Etkilerinin Ortalaması	3,0196		3,1979		2,6632	
	Fiziksel Etki İfadeleri	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
21	Uyku Düzenim Bozuldu	1,3519	,94042	1,3333	,87210	1,3889	1,07644
22	Kontrol dışı hareketlerim / tiklerim gelişti	2,2870	1,72963	2,5139	1,76821	1,8333	1,57661
23	Kan basıncında değişiklikler yaşıyorum	3,3889	1,88864	3,6528	1,86260	2,8611	1,85400
24	Mide, bağırsak şikâyetlerim oluyor	3,6759	2,09061	3,9861	2,03139	3,0556	2,09686

25	Aşırı yemek yeme isteği ya da iştahta azalma oluyor	3,6852	1,88773	4,0000	1,90625	3,0556	1,70620
26	Alkol, sigara ya da ilaç (madde) kullanımı	2,4074	1,84460	2,4444	1,85297	2,3333	1,85164
27	Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum	4,7222	1,57571	4,7639	1,57885	4,6389	1,58840
28	Baş ağrılarım oluyor	3,8426	1,89027	4,0972	1,87015	3,3333	1,85164
29	Göğüs ağrısı, kalp çarpıntısı oluyor	3,5185	1,91639	3,8194	1,97396	2,9167	1,66261
30	Depresyonda olduğumu düşünüyorum	3,6759	1,98513	3,8056	2,03932	3,4167	1,87274
	Fiziksel Etkilerin Ortalaması	3,2555		3,4416		2,8833	

Yöneticilerin dâhil olduğu mobbing uygulamaları sürecinde mobbing davranışlarına maruz kalanların hepsinin verdikleri cevaplar arasında en çok görülen mobbingin psikolojik etkileri “Yapılan düşmanca davranışları hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum” (Ortalama: 5,2222), “Yapılan davranışları tekrar tekrar hatırlıyorum/yaşıyorum” (Ortalama: 4,8796), “İşyerimde kimseye güvenmiyorum” (Ortalama: 4,4537), “İş dışındaki hayatım (evliliğimin ve ailemin) bundan olumsuz olarak etkileniyor” (Ortalama: 4,5370), “Kendimi ihanete uğramış gibi hissediyorum” (Ortalama: 4,7315), ifadeleri olmuştur. Mobbing davranışlarının mağdurlarda yol açtığı psikolojik etkilerin genel ortalaması 4,23’tür.

Yöneticilerin dâhil olduğu mobbing uygulamaları sürecinde, mağdurların hepsi performanslarının düşmesini en fazla, “Zamanımın büyük bir kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularda geçiriyorum” (Ortalama: 3,6389), “İşe karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum” (Ortalama: 4,4352), “Bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum” (Ortalama: 3,9444), ifadeleri ile belirtmişlerdir. Mobbing davranışlarının mağdurlar yol açtığı performans etkilerin genel ortalaması 3.01’dir.

Yöneticilerin dâhil olduğu mobbing uygulamaları sürecinde mağdurların hepsinde en sık yol açtığı fiziksel etkiler ise, “Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum” (Ortalama: 4,7222), “Mide, bağırsak şikâyetlerim oluyor” (Ortalama:

3,6759), “Aşırı yemek yeme isteği ya da iştahta azalma oluyor” (Ortalama: 3,6852), “Baş ağrılarım oluyor” (Ortalama: 3,8426), “Depresyonda olduğumu düşünüyorum” (Ortalama: 3,6759) ifadeleri olmuştur. Mobbing davranışlarının mağdurlarda yol açtığı fiziksel etkilerin genel ortalaması 3,25’tir.

Mobbing davranışlarından etkilenen akademisyenlerin alt tabakalarını, buldukları çalışma ortamında tek başına mobbing davranışlarına maruz kaldığını belirtenler ile en az bir iş arkadaşı ile birlikte mobbing davranışlarına maruz kaldığını belirtenler oluşturmaktadır.

Mobbing etkilerinin, etkilenen bazında genel ortalamaları incelendiğinde, en fazla negatif etkilenen grubun, tek başına mobbing davranışlarına maruz kaldığını belirtenler olduğu saptanmıştır (performans etkisi:3,19, psikolojik etki:4,46, fiziksel etki:3,44). En az bir iş arkadaşı ile birlikte mobbing davranışlarına maruz kaldığını belirtenler ikinci sırayı oluşturmaktadır (performans etkisi:2,66, psikolojik etki:3,77, fiziksel etki:2,88).

Bu durumun sebebi, çalışma ortamında iki ve daha fazla mobbing mağdurunun olmasının, bu kişilerin birbirlerine olan desteği ve bu sayede negatif etkilerin, bulunduğu ortamda tek başlarına mobbing davranışlarına maruz kalanlara göre daha az olması şeklinde yorumlanmıştır.

5.8.5. Demografik Özelliklerin Mobbing Davranışları Üzerindeki Farklılık Analizi

Mobbing davranışlarına maruz kalanların demografik özellikleri ile bu davranışlar arasında anlamlı farklılığı ölçmek amacıyla; iki grubun olduğu cinsiyet bağımsız değişkeni için Mann-Whitney U testi, üç ve daha fazla gruba sahip bağımsız değişkenler için ise Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır.

Mobbing Davranışı ve Cinsiyet

Tablo 13’te p değeri her bir farklı katılımcı grubu çerçevesinde değerlendirilmiştir. Buna göre yöneticilerin gerçekleştirdiği mobbing davranışları dikkate alındığında p değerleri; “Tüm mağdurlar” için 0,606, “En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar” için 0,383, “Tek başına maruz kalanlar” için ise

0,595'dir. Bu değerler 0.05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H1 kabul edilmemiştir.

Çevik (2011, s.76)'in yaptığı çalışmada da cinsiyet ve akademik statü bağlamında mobbing davranışlarının anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca Aktop (2006, s.69-87)'un yaptığı çalışmada da mobbing davranışlarının yaş, cinsiyet, unvan ve çalıştığı fakülte bağlamında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Tablo 13: Uygulanan mobbing davranışlarının mağdurların cinsiyeti itibariyle Mann-Whitney U Anlamlılık Testi

	Yöneticinin mobbing davranışları p değeri	N
Cinsiyet (Tüm Mağdurlar)	0,606	108
Cinsiyet (En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar)	0,383	36
Cinsiyet (Tek başına maruz kalanlar)	0,595	72

Anlamlılık seviyesi : 0,05 (2-tailed).

H1a₀=Tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları, cinsiyetlerine göre anlamlı fark göstermemektedir.

H1b₀= Mobbinge tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, cinsiyetlerine göre anlamlı fark göstermemektedir.

H1c₀= Mobbinge en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, cinsiyetlerine göre anlamlı fark göstermemektedir.

Mobbing Davranışı ve Yaş

Tablo 14'te p değeri her bir farklı katılımcı grubu çerçevesinde değerlendirilmiştir. "Tüm mağdurlar" tabanında, yönetici mobbing uygulayıcıları için 0,883, "En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar" tabanında 0,328, "Tek başına maruz kalanlar" tabanında 0,693 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değerler 0.05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H2 kabul edilmemiştir.

Tablo 14: Uygulanan mobbing davranışlarının mağdurların yaşları itibariyle Kruskal-Walsis Anlamlılık Testi

	Yöneticinin mobbing davranışları p değeri	N
Yaş (Tüm Mağdurlar)	0,883	108
Yaş (En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar)	0,328	36
Yaş (Tek başına maruz kalanlar)	0,693	72

Anlamlılık seviyesi : 0,05 (2-tailed).

H2a₀=Tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları, yaşlarına göre anlamlı fark göstermemektedir.

H2b₀= Mobbinge tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, yaşlarına göre anlamlı fark göstermemektedir.

H2c₀= Mobbinge en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, yaşlarına göre anlamlı fark göstermemektedir.

Mobbing Davranışı ve Eğitim

Tablo 15’de p değeri her bir farklı katılımcı grubu çerçevesinde değerlendirilmiştir. “Tüm mağdurlar” tabanında, yönetici mobbing uygulayıcıları için 0,603, “En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar” tabanında 0,144, “Tek başına maruz kalanlar” tabanında 0,348 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değerler 0.05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H3 kabul edilmemiştir.

Tablo 15: Uygulanan mobbing davranışlarının mağdurlar ve çalışma arkadaşlarının eğitimi itibariyle Kruskal-Walsis Anlamlılık Testi

	Yöneticinin mobbing davranışları p değeri	N
Eğitim (Tüm Mağdurlar)	0,603	108
Eğitim (En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar)	0,144	36
Eğitim (Tek başına maruz kalanlar)	0,348	72

Anlamlılık seviyesi : 0,05 (2-tailed).

H3a₀= Tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları, eğitimlerine göre anlamlı fark göstermemektedir.

H3b₀= Mobbinge tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, eğitimlerine göre anlamlı fark göstermemektedir.

H3c₀= Mobbinge en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, eğitimlerine göre anlamlı fark göstermemektedir.

Mobbing Davranışı ve Çalıştıkları Fakülte

Tablo 16’da p değeri her bir farklı katılımcı grubu çerçevesinde değerlendirilmiştir. “Tüm mağdurlar” tabanında, yönetici mobbing uygulayıcıları için 0,461, “En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar” tabanında 0,197, “Tek başına maruz kalanlar” tabanında 0,465 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değerler 0.05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H4 kabul edilmemiştir.

Tablo 16: Uygulanan mobbing davranışlarının mağdurlar ve çalışma arkadaşlarının çalıştığı fakülte/yüksekokul tabanında Kruskal-Walsis Anlamlılık Testi

	Yöneticinin mobbing davranışları p değeri	N
Çalıştığınız fakülte (Tüm Mağdurlar)	0,461	108
Çalıştığınız fakülte (En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar)	0,197	36
Çalıştığınız fakülte (Tek başına maruz kalanlar)	0,465	72

Anlamlılık seviyesi : 0,05 (2-tailed).

H4a₀= Mağdurların algıladığı mobbing davranışları, çalıştıkları fakültele göre anlamlı fark göstermemektedir.

H4b₀= Mobbinge tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, çalıştıkları fakültele göre anlamlı fark göstermemektedir.

H4c₀= Mobbinge en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, çalıştıkları fakültele göre anlamlı fark göstermemektedir.

Mobbing Davranışı ve Unvan

Tablo 17’de p değeri her bir farklı katılımcı grubu çerçevesinde değerlendirilmiştir. “Tüm mağdurlar” tabanında, yönetici mobbing uygulayıcıları

için 0,478, “En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar” tabanında 0,696, “Tek başına maruz kalanlar” tabanında 0,678 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değerler 0.05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H5 kabul edilmemiştir.

Tablo 17: Uygulanan mobbing davranışlarının mağdurlar ve çalışma arkadaşlarının unvanları tabanında Kruskal-Walsis Anlamlılık Testi

	Yöneticinin mobbing davranışları p değeri	N
Unvan (Tüm Mağdurlar)	0,478	108
Unvan (En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar)	0,696	36
Unvan (Tek başına maruz kalanlar)	0,678	72

Anlamlılık seviyesi : 0,05 (2-tailed).

H5a₀= Tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları, unvanlarına göre anlamlı fark göstermemektedir.

H5b₀= Mobbinge tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, unvanlarına göre anlamlı fark göstermemektedir.

H5c₀= Mobbinge en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları, unvanlarına göre anlamlı fark göstermemektedir.

5.8.6. Mobbing Etkilerinin (Psikolojik, Fiziksel Ve Performans) İki Alt Grup İtibariyle Analizi

Çalışma her iki alt grup için mobbing etkileri bağlamında farklılık olup olmadığını analiz etmiştir. Tablo 12’de anket cevaplarında mağdurlar temelinde, “Tek başına maruz kalanlar” ile “En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar” arasında, mobbing etkileri açısından farklılıklar gözlemlenmiştir.

Bu nedenle anlamlı farklılık analizi yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Tablo 18’de Mann-Whitney U analizi ile her üç mobbing etkisi açısından (Fiziksel, psikolojik ve performans), “Tek başına maruz kaldım” ifadesini verenler ile “En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kaldım” ifadesini verenler arasındaki farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18: Mobbing Etkilerinin sadece maruz kalanlar ile hem maruz kalıp hem de bir mağdur ile aynı iş ortamında arkadaşlık edenler tabanında Mann-Whitney U Anlamlılık Testi

Mann-Whitney U Asymp. Sig. (2-tailed)	Psikolojik p	Performans p	Fiziksel P
“Tek başına maruz kalanlar” - “En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar”	0,008	0,008	0,030

Anlamlılık seviyesi : 0,05 (2-tailed).

H6a= Mobbing davranışlarının performans etkileri, tek başına mobbing davranışlarına maruz kalanlar ile en az bir iş arkadaşı ile birlikte mobbing davranışlarına maruz kalanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6b= Mobbing davranışlarının psikolojik etkileri, tek başına mobbing davranışlarına maruz kalanlar ile en az bir iş arkadaşı ile birlikte mobbing davranışlarına maruz kalanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6c= Mobbing davranışlarının fiziksel etkileri, tek başına mobbing davranışlarına maruz kalanlar ile en az bir iş arkadaşı ile birlikte mobbing davranışlarına maruz kalanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

5.8.7. Mobbing Davranışlarının Mağdurlar Üzerindeki Etkilerine Yönelik Spearman Kolerasyon Analizi Sonuçları

“Yönetici” mobbing uygulayıcısı bağlamında, uygulanan mobbing davranışları ile bu davranışların akademisyenlerin üzerindeki fiziksel, psikolojik ve performans etkileri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını ortaya çıkarmak için Spearman Kolerasyon analizi kullanılmıştır.

Mobbing davranışları performans etkisi

Tablo 19’da “tüm mağdurlar” ve “tek başına maruz kalanlar”ın p sütunundaki değerlerinin 0,01’den küçük olduğu görülmektedir. Bu sebeple, yöneticilerin uyguladığı mobbing davranışlarının, “Tek başına maruz kalanlar” ve “Tüm

mağdurlar”ın performanslarını olumsuz etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda H7a ve H7b hipotezleri kabul edilmiştir.

“En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar”ın p değeri 0.05’den büyük olduğu için H7c kabul edilmemiştir.

Tablo 19: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile iş performansı ilişkisine yönelik Spearman Kolerasyon analizi

(Spearman Correlation) Performans etkisi	Yönetici Mobbing Davranışları		
	p	r	N
Tüm mağdurlar	0,000	0,424	108
Tek başına maruz kalanlar	0,000	0,396	72
En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	0,156	0,241	36

Anlamlılık seviyesi : 0,05 (2-tailed).

H7a: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalan tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların çalışma performansında yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7b: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların çalışma performansında yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H7c₀: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların çalışma performansında yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Mobbing davranışlarının Mağdurların fiziksel sağlığına etkisi

Tablo 20’de “tüm mağdurlar” ve “tek başına maruz kalanlar”ın p sütunundaki değerlerinin 0,01’den küçük olduğu görülmektedir. Bu sebeple, yöneticilerin

uyguladığı mobbing davranışlarının, “Tek başına maruz kalanlar” ve “Tüm mağdurlar”ın fiziksel sağlıklarını olumsuz etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda H8a ve H8b hipotezleri kabul edilmiştir.

“En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar”ın p değeri ise 0.05’den büyük olduğu için H8c kabul edilmemiştir.

Tablo 20: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile fiziksel sağlık ilişkisine yönelik Spearman Kolerasyon analizi

(Spearman Colleration) Fiziksel etkisi	Yönetici Mobbing Davranışları		
	p	r	N
Tüm mağdurlar	0,000	0,472	108
Tek başına maruz kalanlar	0,000	0,547	72
En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	0,147	0,246	36

Anlamlılık seviyesi: 0,05 (2-tailed).

H8a: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalan tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurun fiziksel sağlığına yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8b: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurun fiziksel sağlığına yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H8c₀: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurun fiziksel sağlığına yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Mobbing davranışları psikolojik sağlık etkisi

Tablo 21’de “tüm mağdurlar”, “tek başına maruz kalanlar” ve “en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar”ın hepsinin p sütunundaki değerlerinin 0,05’den

küçük olduğu görülmektedir. Bu sebeple, yöneticilerin uyguladığı mobbing davranışlarının, tüm alt mağdurlar bağlamında psikolojik sağlıklarını olumsuz etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda H9a, H9b ve H9c hipotezleri kabul edilmiştir.

Ancak “en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar” alt grubundan alınan analiz sonuçlarının psikolojik etkiler bağlamında anlamlı ilişki göstermesine rağmen, diğer mağdur alt gruplarına göre bu ilişkinin daha zayıf olduğu belirlenmiştir.

Tablo 21: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile psikolojik sağlık ilişkisine yönelik Spearman Kolerasyon analizi

(Spearman Correlation) Psikolojik etkisi	Yönetici Mobbing Davranışları		
	p	r	N
Tüm mağdurlar	0,000	0,596	108
Tek başına maruz kalanlar	0,000	0,402	72
En az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanlar	0,022	0,380	36

Anlamlılık seviyesi : 0,05 (2-tailed).

H9a: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalan tüm mağdurların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların psikolojik sağlığına yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9b: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına tek başına maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların psikolojik sağlığına yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H9c: Çalışma ortamında mobbing davranışlarına en az bir iş arkadaşı ile birlikte maruz kalanların algıladığı mobbing davranışları ile bu davranışların mağdurların psikolojik sağlığına yaptığı olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing, günümüz çalışma ortamlarında özellikle yeni nesil kamu personelinin sağlık ve performansını etkileyen önemli problemlerden birisidir. Son yıllarda özellikle basına yansıyan olaylar ve davalar, bir taraftan çalışanlarda farkındalık meydana getirirken, diğer taraftan da araştırmacıların konuya olan ilgisini arttırmaktadır. Mobbing emir-komuta zincirine dayalı, merkeziyetçi ve unvan odaklı örgütlerde daha fazla karşılaşılan bir olgudur. Çalıştığı birimde biat kültürünü hâkim kılmak ve savunmak isteyen yönetici ya da çalışanların, bu kültüre uyum sağlamayan çalışanları mobbing aracılığıyla terbiye etmek ya da cezalandırma yoluna gidebilmektedir. Mevcut yasal ve idari düzenlemelerin yeterince caydırıcı olmadığı bir ortamda, birçok çalışan mağdur olmaktadır. Bu çalışmada ortaya konulan bulgular dikkate alındığında üniversitelerde bu durumdan muaf değildir.

Araştırma sonuçları, Türk Üniversitelerinde yöneticilerin dâhil olduğu mobbing vakalarında, araştırmanın örneklemini itibariyle, yöneticilerin %42 oranında yalnız hareket ettiklerini göstermektedir. Yöneticilerin, mağdurların çalışma arkadaşlarının desteğini aldığı vakalar ise %27'lik bir oranı oluşturmaktadır. Yöneticilerin, mağdurun çalışma arkadaşları yanında astlarının desteğini de aldığı mobbing vakalarının oranı %31'dir.

Araştırma bulguları, akademisyenlerin %66,7'sinin çalıştığı ortamda tek başına mobbing davranışına maruz kalırken, %33,3'ünün ise en azından bir arkadaşıyla birlikte mobbing mağduru olduğu anlaşılmaktadır. Ankete yanıt verenlerin %34,3'ünün araştırma görevlisi ve %30,6'sının 25-29 yaş aralığı içerisinde olması dikkate alındığında, mağdurların yaklaşık üçte birinin akademik hayatının başında bu sorunla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Üniversitelerde mobbing uygulamalarının en yoğun yaşandığı fakülteler ise %14,8 ile mühendislik ve mimarlık fakülteleri ve %13,9 ile tıp fakülteleri'dir. Tıp fakültelerinin ülkemizde yapılan diğer bazı çalışmalarda da mobbing açısından üst sırada yer alması, çalışma bulgularıyla örtüşen bir husustur.

Araştırma sonuçları, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen mobbing uygulamalarında en sık karşılaşılan mobbing davranışlarının, "başkalarının yanında

aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşulması”, “asılsız söylemlerde bulunulması”, “kişinin kendisini göstermesine fırsat verilmemesi”, “verilen karar ve önerilerin eleştirilerek reddedilmesi” ve “yapılan işin değersiz ve önemsiz görünmesi” olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, yapılan mobbing davranışlarının fiziksel değil daha çok söz ve ima yolu ile gerçekleştiği belirlenmiştir.

Uygulanan mobbing davranışlarının etkileri incelendiğinde ise en fazla görülen *psikolojik etkiler*, “yapılan düşmanca davranışları hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum”, “yapılan davranışları tekrar tekrar hatırlıyorum”, “işyerimde kimseye güvenmiyorum” şeklindedir. En fazla görülen *performans etkileri ise*, “işe karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum”, “bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum”, “zamanımın büyük bir kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularda geçiriyorum” olmuştur. *Fiziksel etkiler* incelendiğinde ise öne çıkan hususlar, “kendimi stresli ve yorgun hissediyorum”, “baş ağrılarım oluyor”, “mide, bağırsak şikâyetlerim oluyor” şeklindeki şikâyetlerdir.

Araştırma sonuçları, mevcut örnek bağlamında ve %5 güven aralığında, mağdurların algıladığı mobbing davranışlarının, demografik etmenlere bağlı olarak farklılık arz etmediğini göstermektedir.

Yapılan araştırma, çalışma ortamında tek başına mobbing davranışlarına maruz kalanlar”ın fiziksel (M=3,44) psikolojik (M=4,46) ve performans (M=3,19) etki ortalamaları ile “çalıştığı ortamda en az bir arkadaşıyla mobbing davranışlarına maruz kalanlara”ilişkin fiziksel (M=2,88) psikolojik (M=3,77) ve performans (M=2,66) etki ortalamaları arasında istatistikî olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tespit edilen bu farklılıktan hareketle yöneticilerin dâhil olduğu mobbing davranışlarının, çalışma ortamında tek başına bu davranışlarına maruz kalanlar üzerinde yaptığı olumsuz etkiler arasındaki ilişki, Sperman Kolerasyon Analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonunda yöneticilerin dâhil olduğu mobbing davranışları ile mağdurların fiziksel sağlığı (p=0,000), psikolojik sağlığı (p=0,000) ve iş performansları (p=0,000) arasındaki ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Benzer analiz, çalışma ortamında en az bir iş arkadaşıyla birlikte mobbing davranışlarına maruz kaldığını beyan edenler için de uygulanmıştır. Analiz sonuçları, mobbing davranışlarıyla en azından bir iş arkadaşıyla birlikte mobbinge uğrayan akademisyenlerin iş performansı ($p=0,156$) ve fiziksel sağlığı ($p=0,147$) açısından, %5 güven aralığında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, psikolojik sağlık ile mobbing davranışları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,022$). Her iki mobbing mağduru gruba ilişkin mobbing davranışları ile psikolojik etki ilişkisi anlamlı olmasına rağmen, çalışma ortamında kendisi ile beraber en az bir kişinin mobbing mağduru olduğu durumlarda bu ilişkinin daha zayıf olduğu anlaşılmaktadır.

En az bir arkadaşıyla birlikte mobbing mağduru olan akademisyenlerde görülen fizyolojik ve performans etkilerinin istatistiki olarak anlamsız çıkmasının, mağdurların birbirlerine verdikleri destek, sahip oldukları dayanışma ve yardımlaşma ile açıklamak mümkündür.

Araştırmamız neticesinde mağdurların uygulanan mobbing davranışlarından olumsuz etkilendiği anlaşılmaktadır. Mobbing davranışları sonucunda mağdurların, psikolojik ve fizyolojik sağlıkları bozulabilmekte ve iş performansları düşebilmektedir. Sonuçta, dolaylı olarak kaybeden işletme olmaktadır. Araştırma bulguları, sadece insan sağlığı açısından değil, örgütsel etkililik ve verimlilik açısından da akademik ortamlarda mobbingin engellenmesi adına daha etkili tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Yöneticilerin mobbing davranışları ve süreci yanında değişen çalışma kültürü ve insan ilişkileri konusunda eğitim alması, mobbing olgusunun başlamadan engellenmesi adına atılacak adımlar arasında yer almaktadır. Diğer yandan, gerek yönetici gerekse çalışanların hangi davranışların mobbing kapsamına girdiği, hiyerarşi yetkisinin nerede başlayıp nerede bittiği konusunda eğitilmesinde fayda vardır.

Diğer yanda mobbing davranışlarının önüne geçmek adına caydırıcı bir kısım tedbirlerin alınmasında fayda vardır. Bu bağlamda, psikolojik işkenceye dönüşebilen mobbing davranışlarının Türk Ceza Kanunu'nda yer alması önemlidir. Ayrıca, Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin

Yönetmeliği çerçevesinde de gerekli tedbirler alınması ve mobbing uygulayıcılarının yönetici pozisyonuna getirilmesinin engellenmesi katkı sağlayacak diğer bir adım olacaktır. Örnekleri, ülkemizde görülen mobbing ofis ya da kurullarının üniversitelerde yaygınlık kazanması da alınabilecek tedbirler arasında sayılabilir. Ancak söz konusu ofis ve kurullarca hazırlanan raporların uygulamaya yön vermesinin, üniversitelerin insan hak ve hürriyetlerine bakış açısı ve mevcut örgüt kültüründen bağımsız değerlendirilemeyeceği farkında olunması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akar, Nuray Yapıcı ve Anafarta, Nilgün ve Sarvan, Fulya, (2011), Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study, *Ege Academic Review*, C.11, No:1, ss. 179 -191.

Aktop, N. Güneş, (2006), *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Anayasa, (çevirimiçi), <http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm>, 01 Ocak 2013.

Ankara Yargıtay 9. Hukuk Dairesi Karar Özeti, (çevirimiçi), <http://www.legalbank.net/belge.aspx?id=501582&ara=&t2=>, 10 Mart 2012.

Alazab, Raed M. ve El Elsheikh, Rawda ve Kamal, Iman, (2008), Workplace Bullying Associated Health Hazard. Is It A Lack Of Quality Assurance? A Model Of Organizational Intervention in Egypt, *Apha 136th Annual Meeting*, San Diego, CA, ss.25-29.

Altunışık, Remzi ve Coşkun, Recai ve Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, 6. Basım, Sakarya.

Armutçu, Oya, *Mobbing Davası Devlete Açılacak*, (çevirimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/22682270.asp>, 26 Şubat 2013.

Aquino, Karl ve Byron, Kristin, (2002), Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization In Groups: Evidence For A Curvilinear Relationship, *Journal of Management*, C. 28, No: 1, ss.69-87.

Ayan, Sezer, (2011), Üniversitelerde Araştırma Görevlilerine Yönelik Psikolojik Taciz: Gazi, Kocaeli Ve Cumhuriyet Üniversitesi Örneği, *Akademik Bakış Dergisi*, sayı: 27, (Çevirimiçi)

<http://www.akademikbakis.org/eskisite/27/12.htm>, 19 Kasım 2013.

Ashforth, Blake E., (1997), Petty Tyranny In Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, C. 4 No: 2, ss.126-140.

Ataman, Hakan, (2010), *Avrupa Sosyal Şartı ve Uygulaması*, İnsan Hakları Gündemi Derneği, 1. Baskı, Girişim Matbaası, Ankara.

Bardstu, Silje, (2011), *Between A Rock and A Hard Place: A Cross-Sectional and Longitudinal Investigation of The Psychosomatic Consequences of Witnesses to Workplace Bullying*, Oslo Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Psikoloji Yüksek Lisans Tezi

Baron, Robert A. ve Neuman, Joel H., (1996), Workplace Violence And Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes, *Aggressive Behavior*, C. 22, No: 3, ss. 161-173.

Baron, Robert A. ve Neuman, Joel H., (1998), Workplace Aggression—The Iceberg Beneath The Tip of Workplace Violence: Evidence on Its Forms, Frequency, And Targets, *Public Administration Quarterly*, C. 21, No: 4, ss. 446-464.

Batıgün, Ayşegül Durak ve Şahin, Nesrin H., (2006), İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, C. 17, No: 1, ss. 32-45.

Beale, David ve Hoel, Helge, (2010), Workplace Bullying, Industrial Relations and Challenge For Management in Britain And Sweden, *European Journal of Industrial Relations*, C. 16 No: 2, ss. 101-118.

Bentley, Tim A. ve Catley, Bevan ve Cooper-Thomas, Helena ve Gardner, Dianne ve O'Driscoll, Michael P. ve Dale, Alison ve Trenberth, Linda (2012), Perceptions of Workplace Bullying in The New Zealand Travel Industry: Prevalence and Management Strategies, *Tourism Management*, C. 33, No: 2, ss. 351-360.

Blando, Judith Lynn Fisher, (2008), *Workplace Bullying: Aggressive Behavior and Its Effect on Job Satisfaction and Productivity*, Phoenix Üniversitesi, Doktora Tezi.

Braithwaite, Valerie ve Ahmed, Eliza ve Braithwaite, John, (2008), Workplace Bullying and Victimization: The Influence of Organizational Context, Shame and Pride, *International Journal of Organizational Behaviour*, C. 13, No:2, ss. 71-94.

Branch, Sara, (2006), *Upwards Bullying: An Exploratory Study of Power, Dependency and The Work Enviromant for Australian Managers*, Griffith Bussiness School Griffith Üniversitesi, Yönetim Bölümü, Felsefe Doktora Tezi.

Carnero, M. Angelos ve Blanca, Martinez ve Sanchez Mangas, Rocio, (2012), Mobbing and Workers' Health: Empirical Analysis for Spain, *International Journal of Manpower*, C.33, No: 3, ss. 322-339.

Cassell, Macgorine A., (2011), Bullying in Acedeme: Prevalent, Significant, and Incessant, *Contemporary Issues in Education Research*, C. 4, No. 5, ss.33-44.

Cambridge International Dictionary of English, (1995), London

Çevik, Sibel Kontaş, (2011), *Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyi*, Hacettepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çobanoğlu, Şaban, (2005), *Mobbing*, Timaş Yayınları, İstanbul.

Çufaoğlu, Aykan, “Rektör Ne Yaptıysa Engelleyemedi”, (çevirimiçi), <http://www.haberturk.com/polemik/haber/783548-rektor-ne-yaptiysa-engelleyemedi>, 09 Ekim 2012.

Druskat, Vanessa Urch ve Wolff, Steven B. (2001). Building The Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review*, C. 79, No: 3, ss.80–90.

Davenport, Noa ve Schwartz, Ruth Distler ve Elliot, Gail Pursell, (2003), *Mobbing*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Day, David V. ve Bedeian, Aarthut G., (1991), Work Climate and Type A Status As Predictors of Job Satisfacion: A Test of The Internetal Perspective, *Journal of Vocational Behaviour*, C. 38, No: 1, ss.39-52.

Di Martino, V., (2002), Violence at The Workplace: The Global Response, *Afr Newslett on Occup Health and Safety*, No: 12, ss.4–7.

Einarsen, Stale ve Raknes, Bjørn I., (1997), Harassment in The Workplace And Victimization of Men, *Violence and Victimization*, C. 12, No. 3, ss.247-263.

Einarsen, Stale ve Raknes, Bjørn Igne ve Matthiesen, Stig Berge, (1994), Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality - An Exploratory Study, *European Work and Organizational Psychologist*, C. 4, No: 4, ss. 381-401.

Einarsen, Stale ve Hoel, Helge ve Notelaers, Guy, (2009), Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of The Negative Acts Questionnaire-Revised, *Work & Stress*, C. 23, No:1, ss.24-44.

Ege, Harald, (2010), Different Typologies of Workplace Conflict and Their Connections With Post Traumatic Embitterment Disorder (Pted), *Health*, C. 2, No: 3, ss.234-236.

Ege, Harald, (ed.) Angeli, Franco, (2002), *Conoscerlo Per Vincerlo*, 2. Baskı.

Ege, Harald, *6 aşamalı İtalyan modeli*, (çevirimiçi), <http://www.cesil.com/0300/mobing03.htm>, 05 Mart 2010.

Ferraz, Hugo Figueiredo ve Gil-Monte, Pedro R. ve Grau-Alberola, Ester ve Llorca-Pellicer, Marta ve García-Jueas, Juan A., (2012), Influence of Some Psychosocial Factors on Mobbing and Its Consequences Among Employees Working With People With Intellectual Disabilities, *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, C. 25, No: 5, ss.455–463.

Friedman, Gabrielle S., (2004), Global Perspective on Workplace Harassment Law: Proceedings of The 2004 Annual Meeting, Association of American Law Schools

Section on Labor Relations and Employment Law, *Employee Rights and Employment Policy Journal*, C. 8, No: 1, ss.151-194 (çevirimiçi), http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1025621, 19 kasım 2012.

Finne, Live Bakke ve Knardahl, Stein ve Lau, Bjørn, (2011), Workplace Bullying and Mental Distress: A Prospective Study of Norwegian Employees, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, C. 37, No: 4, ss.276-287.

Gün, Hüseyin, (2009), *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Lazer Yayınları, Ankara.

Hansen, Ase Marie ve Høgh, Annie ve Persson, Roger ve Karlson, Björn ve Helene Garde, Anne ve Ørbæk, Palle, (2006), Bullying at Work, Health Outcomes, and Physiological Stress Response, *Journal of Psychosomatic Research*, C. 60, No: 1, ss.63– 72.

Hallberg, Lillemor R-M. ve Strandmark, Margaretha, (2006), Health Consequences of Workplace Bullying: Experiences from The Perspective of Employees in The Public Service Sector, *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, C. 1, No: 2, ss.109-119.

Hague, Lars Johan, (2010), *Environmental Antecedents of Workplace Bullying: A Multi-Design Approach*, Bergen Üniversitesi, Felsefe Doktora Tezi (PhD).

Hernandez, Tanya K., (2004), Global Perspective on Workplace Harassment Law: Proceedings of The 2004 Annual Meeting, Association of American Law Schools Section on Labor Relations and Employment Law, *Employee Rights And Employment Policy Journal*, C. 8, No: 1, ss.151-194 (çevirimiçi), http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1025621, 19 kasım 2012.

Hodson, Randy ve Roscigno, Vincent J. ve Lopez, Steven, H., (2006), Chaos and The Abuse Of Power: Workplace Bullying in Organizational and Interactional Context, *Work and Occupations*, C. 33, No: 4, ss. 382-416.

Hoel, Helge ve Glasø, Lars ve Hetland, Jørn ve Cooper, Cary L. ve Einarsen, Ståle (2010), Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying, *British Journal of Management*, C. 21, No: 2, ss.453-468.

Hoel, Helge ve Faragher, Brian ve Cooper, Cary L., (2004), Bullying is Detrimental to Health, But All Bullying Behaviours Are Not Necessarily Equally Damaging, *British Journal of Guidance & Counselling*, C. 32, No: 3, ss.367-387.

Human Resource Management, (çevirimiçi), <http://www.hrm.com.tr/hrm-100-kisiyle-isyerinde-psikolojik-terror-mobbing-arastirmasi-yapti-2/>, 18 Mart 2010.

İlhan, Ümit, (2010), İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı Ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, C. 10, No: 4, ss.1175 – 1186.

Ishiyama, F.Ishu, (2000), Toward Organizational Maturation: Active Witnessing for Prejudice Reduction, *Transcending Boundries: Integrating People, Processes And Systems*, Proceedings of the 2000 Conference Brisbane, Yönetim Bölümü, Griffith Üniversitesi, Queensland, Avustralya, 6-8 Eylül 2000, ss.14-19.

Jennifer, Dawn, (2000), Bullying at Work: The Role Of Work Environment Quality, *Transcending Boundries: Integrating People, Processes and Systems*, Proceedings of the 2000 Conference Brisbane, Yönetim Bölümü, Griffith Üniversitesi, Queensland, Avustralya, 6-8 Eylül 2000, ss.194-200.

Karip, Emin, (1999), *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1. Basım.

Karasar, Niyazi, (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 20. Baskı.

Keashly, Loreleigh, (1998), Emotional Abuse in The Workplace: Conceptual And Empirical Issues, *Journal Of Emotional Abuse*, C. 1, No: 1, ss. 85-117.

Keashly, Loreleigh ve Neuman, Joel H., (2010), Faculty Experiences With Bullying in Higher Education, *Administrative Theory & Praxis*, C. 32, No: 1, ss. 48–70.

Kırel, Çiğdem, (2008), Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No. 1806, Eskişehir.

Know-bull, (çevirimiçi), <http://www.know-bull.com/Report-Extent and Effects of Workplace Bullying>, 2010 print[full].pdf, 19 Ekim 2012.

Köse, Sevinç ve Uysal, Şener, (2010), *Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği*, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E., Sosyal Bilimler, C. 8, No: 1, ss .261-276.

Leymann, Heinz ve Gustafsson, Annelie, (1996a), Mobbing at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C. 5, No: 2, ss. 251-275.

Leymann, Heinz, (1996b), Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, C. 5, No: 2, ss.165-184.

Leymann, Heinz, (1990), Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, *Springer Publishing Company*, Violence and Victims, C. 5, No: 2, ss. 119-126.

Leymann, Heinz, (çevirimiçi), <http://www.leymann.se/English/frame.html>, 15 Kasım 2012.

Lewis, Sian E., (2006), Recognition of Workplace Bullying: A Qualitative Study of Women Targets in The Public Sector, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, J. Community Appl. Soc. Psychol., C. 16, No: 2 ,ss.119–135.

Limoncuoğlu, S. Alp, (2013), İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Tacizin Değerlendirilmesi ve Mağdurların Kullanabilecekleri Haklar, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Yıl 25, No: 105, ss.51-88.

Matthiesen, Stig Berge, (2006), Bullying at Work; Antecedents And Outcomes, *Department of Sychosocial Science Faculty of Psychology University of Bergen Norway*, Doctoral Thesis.

Matthiesen, Stig Berge ve Einarsen, Stale, (2010), Bullying in The Workplace: Defination, Prevalence, Antecedents, Consequences, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, C. 13, No: 2, ss.202-248.

Matthiesen, Stig Berge ve Einarsen, Stale, (2007), Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences, *Springer Publishing Company, Violence and Victims*, C. 22, No: 6, ss.735-753.

Mathisen, Gro Ellen ve Einarsen, Stale ve Mykletun, Reidar, (2011), The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Percieved Stress And Workplace Bullying, *Journal of Business Ethics*, C. 99, No: 4, ss.637-651.

Mayhew, Claire ve McCarthy, Paul ve Chappell, Duncan ve Quinlan, Michael ve Barker, Michelle ve Sheehan, Michael, (2004), Measuring The Extent of Impact from Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, C. 16, No. 3, ss.117-134.

McGregor, Douglas, (1966), The Human Side of Enterprise, C. 2, No: 1, *Reflections*, ss.13-14,(çevirimiçi) <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofentprise.pdf>, 05 Eylül 2012.

Mikkelsen, Eva Gemzøe ve Einarsen, Ståle, (2002), Relationship Between Exposure To Bullying and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of The State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy, *Scandinavian Journal of Psychology*, C. 43, No: 5, ss.397-405.

Mikkelsen, Eva Gemzøe ve Einarsen, Ståle, (2010), Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C. 10, No: 4, ss.393-413.

Milliyet gazetesi, (çevirimiçi), <http://gundem.milliyet.com.tr/profesurun-mobbing-zaferi/gundem/gundemdetay/25.03.2012/1519650/default.htm>, 11 Mayıs 2013.

Milliyet Gazetesi, (çevirimiçi), <http://gundem.milliyet.com.tr/mobbing-davasinda-hukuk-dekaninin-cezasi-onandi/gundem/gundemdetay/30.05.2011/1396452/default.htm>, 16 Ağustos 2012.

Moayed, Farman A. ve Daraiseh, Nancy ve Shell, Richard ve Salem, Sam (2006), Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, C. 7, No: 3, ss.311–327.

Munoz, Alfredo Rodriguez ve Baillien, Elfi ve De Witte, Hans ve Moreno-Jiménez, Bernardo ve Pastor, Juan Carlos (2009), Cross-Lagged Relationships Between Workplace Bullying, Job Satisfaction and Engagement: Two Longitudinal Studies, *Work & Stress*, C. 23, No: 3, ss.225-243.

Namie, Gary, (2003), Workplace Bullying: Escalated Incivility, *Ivey Bussiness Journal*, London, November/December.

Namie, Gary, (2007), The Challenge of The Workplace Bullying, *Employment Relations Today*, C. 34, No: 2, ss.43-51.

Namie, Gary ve Namie, Ruth, (2009a), *The Bully at Work*, Sourcebooks Inc., Naperville/Illinois.

Namie, Gary ve Namie, Ruth ve Sandvik, Pamela Lutgen, (2011), Challenging Workplace Bullying in The USA: A Communication and Activist Perspective, *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research And Practice (2nd Edition)*, London, Tolyor&Francis, ss. 447-469.

Niedhammer, Isabelle ve David, Simone ve Degioanni, Stéphanie ve Drummond, Anne ve Philip, Pierre (2009), Workplace Bullying and Sleep Disturbances: Findings from A Large Scale Cross-Sectional Survey in The French Working Population, *Sleep*, C. 32, No. 9, ss.1211-1219.

Özyer, Kubilay ve Orhan, Ufuk, (2012) Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Tacize Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12, Sayı: 4, Ekim, ss. 511-518.

Rahim, M. Afzalur, (2002), Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict, *International Journal of Conflict Management*, C. 13, No.3, ss.206-235.

Rayner, Charlotte ve Hoel, Helge, (1997), A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, C. 7, No: 3, ss.181-191.

Robbins, Stephan ve Judge, Timotty, (2012), *Örgütsel Davranış*, ed. Erdem, İnci, Nobel Yayınevi, 14. Basım, İstanbul.

Rospenda, Kathleen M. ve Richman, Judith A. ve Shannon, Candice A., (2009), Prevalence and Mental Health Correlates of Harassment and Discrimination in the Workplace: Results From a National Study, *Journal of Interpersonal Violence*, C. 24, No:5, ss.819-843.

Sacket, Paul R. ve DeVore, Cynthia J., (2009), *İş Yerinde Amaç Karşıtı Davranışlar, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, ed. Anderson, Neil ve Öneş, Deniz S. ve Sinangil, Handan Kepir, Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama San. ve Tic.Ltd.Şti., Cilt 1, ss.179-201.

Salin, Denise, (2003a), *Workplace Bullying Among Business Professionals Prevalence Organisational Antecedents and Gender Differences*, Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland, No. 117

Salin, Denise, (2003b), Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in The Work Environment, *Human Relations*, C. 56, No: 10, ss. 1213-1232.

Salin, Denise, (2001), Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, C. 10, No: 4, ss.425–441.

Salin, Denise ve Hoel, Helge, (2011), Organizational Causes of Workplace Bullying, Bullying and Harassment in The Workplace, *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research And Practice (2nd Edition)*, London, Taylor&Francis, ss. 227-245.

Sandvik, Pamela Lutgen, (2003), The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse: Generation And Regeneration of Workplace Mistreatment, *Management Communication Quarterly*, C. 16, No: 4, ss. 471-501.

Sandvik, Pamela Lutgen, (çevirimiçi), http://ombudsfac.unm.edu/Article_Summaries/Workplace_Bullying_causes_consequences_interventions_8-2007.pdf, (24 Nisan 2012).

Schultz, Vicki, (2004), Global Perspective on Workplace Harassment Law: Proceedings of The 2004 Annual Meeting, Association of American Law Schools Section on Labor Relations and Employment Law, *Employee Rights and Employment Policy Journal*, C. 8.

Skogstad, Anders ve Matthiesen, Stig Berge ve Einarsen, Stale, (2007), Organizational Changes: A Precursor of Bullying at Work?, *International Journal of Organizational Theory And Behavior*, C. 10, No: 1, ss.58-94.

Skorek, Judy L., (2009), *A Qualitative Study of Counseling Interventions Used to Assist Targets of Workplace Bullying*, Northern Illinois University Dekalb, Illinois, Doktora Tezi.

Tengilimoğlu, Dilaver ve Mansur, Fatma Akdemir ve Dziegielewska, Sophia F., (2010), The Effect Of The Mobbing on Organizational Commitment in The Hospital Setting: A Field Study, *Journal of Social Service Research*, C. 36, No: 2, ss.128–141.

Tıgrel, E.Y. ve Kokalan, O., (2009), Academic Mobbing in Turkey, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, No: 55.

Tınaz, Pınar ve Karatuna, Işıl, (2010), *İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*, Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş., Ankara.

Tınaz, Pınar, (2006a), *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta yayıncılık, İstanbul.

Tınaz, Pınar, (2006b), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Çalışma ve Toplum Dergisi, No: 4, ss.13-28.

Tınaz, Pınar, (2008), *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz*, Beta yayıncılık, İstanbul.

Tracy, Sarah J. ve Sandvik, Pamela Lutgen ve Alberts, Jess K., (2006), Nightmares, Demons and Slaves: Exploring The Painful Metaphors of The Workplace Bullying, *Management Communication Quarterly*, C. 20, No: 2, ss.148-185.

Turhan, Mine Kasapoğlu, (2013), Kamu Görevlileri Bakımından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Korunma Yolları, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Sayı:105, ss.89-128.

Tutar, Hasan, (2004), İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 2, No: 2.

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, (2010), *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, No:6, TBMM Basımevi, Ankara.

Türkiye Cumhuriyeti Resmi Gazetesi, (çevirimiçi),
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm>, 16 Kasım 2011.

Türkiye Cumhuriyeti Resmi Gazetesi, (çevirimiçi),
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm>, 17 Ekim 2012.

Türkiye Cumhuriyeti Resmi Gazetesi, (çevirimiçi),
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm>, 15 Kasım 2012.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), (2012), *Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Mücadelede İşletme Rehberi*, Yayın No: 321, Matsa Basımevi, Ankara.

Ulusoy, Zeynep Duygu, (2013), Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Sayı 105, ss.129-170.

United States Department of Veterans Affairs, (çevirimiçi),
<http://www.ptsd.va.gov/professional/pages/dsm-iv-tr-ptsd.asp>, 03 Şubat 2013.

Vartia-Vaananen, M., (2001), Consequences of Workplace Bullying With Respect To The Well-Being Of It's Targets and The Observers Of Bullying, Public Administration Theory Network, *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, C. 27, No: 1, ss.63-69.

Vickers, Margaret H., (2010), Symposium: Bullying, Mobbing and Violence in Organizational Life, *Administrative Theory & Praxis*, C. 32, No: 1, ss.7-24.

Vie, Tina Løkke ve Glaso, Lars ve Einarsen, Stale, (2011), Health Outcomes and Self-Labeling as A Victim of Workplace Bullying, *Journal of Psychosomatic Research*, C. 70, No: 1, ss.37-43.

Vie, Tina Løkke ve Glaso, Lars ve Einarsen, Stale, (2012), How does it feel? Workplace Bullying, *Emotions and Musculoskeletal Complaints Scandinavian Journal of Psychology*, C. 53, No: 2, ss.165-173.

World Health Organization (WHO), (2003), Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, *Protecting Workers' Health Series*, No:4, ss.12.

Workplace Bullying Institute, (Director) Namie, Gary, (2003), Report On Abusive Workplaces, (çevirimiçi),
<http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2003C.pdf>, 20 Aralık 2012.

Workplace Bullying Institute, (Director) Namie, Gary, (2012), Impact Of Workplace Bullying on Individuals' Health, (çevirimiçi),
<http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2012-IP-D.pdf>, 01 Ocak 2013.

Workplace Bullying Institute & Zogby International, (Director) Namie, Gary, (2010), U.S. Workplacebullying Survey, (çevirimiçi)
http://workplacebullying.org /multi/pdf/WBI_2010_Natl_Survey.pdf, 05 Ocak 2013.

Workplace Bullying Institute & Zogby International, (Director) Namie, Gary, (2007), U.S. Workplacebullying Survey, (çevirimiçi), <http://workplacebullying.org/multi/pdf/WBISurvey2007.pdf>, 25 Aralık 2012.

Yamada, David, (2004), Global Perspective on Workplace Harassment Law: Proceedings of The 2004 Annual Meeting, Association of American Law Schools Section on Labor Relations and Employment Law, *Employee Rights and Employment Policy Journal*, C. 8, No: 1, ss.151-194 (çevirimiçi), http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1025621, 19 Kasım 2012.

Yaman, Erkan, (2008), Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet, *İş Ahlakı Dergisi*, C. 1, No: 1, ss.81-97.

Yaman, Erkan, (2009), *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet – Mobbing-*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Yıldırım, Dilek ve Yıldırım, Aytolan ve Tımuçın, Arzu, (2007) Mobbing Behaviors Encountered By Nurse Teaching Staff, *Nursing Ethics*, No: 14, s.447-463

Yıldırım, Dilek ve Yıldırım, Aytolan, (2008), Development and Psychometric Evaluation of Workplace Psychologically Violent Behaviours Instrument, *Journal of Clinical Nursing*, C. 17, No: 10, ss.1361-1370.

Yıldırım, Dilek ve Yıldırım, Aytolan, (2010), Sağlık Alanında Çalışan Akademisyenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Şiddet Davranışları ve Bu Davranışların Etkileri, *Türkiye Klinikleri J. Med.Sci.*, C. 30, No: 2, ss. 559-570.

Zaman Gazetesi, (çevirimiçi), http://www.zaman.com.tr/gundem_alo-170e-bir-yilda-2-binden-fazla-mobbing-cagrisi-geldi_1270395.html, 04 Ocak 2013.

Zapf, Dieter, v.d. (2001), Emotion Work and Job Stressors and Their Effects on Burnout, *Psychology & Health*, C. 16, No: 5, ss.527-545.

Zapf, Dieter ve Einarsen, Stale, (2011), Individual Antecedents of Bullying: Victims and Perpetrators, Bullying and Harassment In The Workplace, *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research And Practice (2nd Edition)*, Taylor and Francis, London, ss.177-200.

Zapf, Dieter, (1999), Organizational, Work Group Related and Personal Causes Of Mobbing/Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, C. 20, No:1/2, ss. 70-85.

EK – ANKET FORMU

Çalışma Ortamında Performans ve Verimliliği Olumsuz Etkileyen Davranış Türlerini Belirleme

Mobbing, genel olarak “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve etik dışı yöntemlerle sistematik biçimde uygulanan psikolojik bir terör (Leymann,1996)¹” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu çalışma ile ülkemiz üniversitelerinde görevli mobbing davranışlarına uğramış öğretim elemanlarının bilgileri (Bölüm 1), bu davranışların neler olduğu (Bölüm 2) ve bu davranışlar sonucunda oluşan tepkileri (Bölüm 3) araştırmaktadır. Anket doğrudan etkilenen kişileri hedef almaktadır.

Bu araştırmaya katılmayı kabul etmeniz halinde;

- Anket üzerinde kimliğinizle ilgili hiçbir bilgi belirtmeniz gerekmemektedir,
- Toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları için kullanılacaktır,
- Araştırmanın sunumunda kurum kimliğine yönelik açıklama yer almayacaktır.

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkürlerimi sunarım.

Bölüm 1(mobbinge uğradığınız zaman dilimi içinde ki)

- A) Aynı Çalışma Ortamında Mobbing davranışlarına () Sadece Ben Maruz Kaldım
() 2 ve ya Daha Fazla Kişi Maruz Kaldık

B) Kişisel Bilgiler

1. Yaşınız () 20-24 () 25-29 () 30-34 () 35-39

() 40-44 () 45-49 () 50 ve üstü

2. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

3. Eğitiminiz () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora

¹ Leymann, H, *Content and Development of Mobbing at Work*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, s. 165-184

C) Çalışma Alanı Bilgileri

1. Çalıştığınız fakülte / meslek yüksek okulu

- () Tıp Fakültesi () Güzel Sanatlar
 () Eğitim Fakültesi () Fen-Edebiyat Fakültesi
 () İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi () İlahiyat Fakültesi
 () Mühendislik Mimarlık Fakültesi () Eczacılık Fakültesi
 () Yüksek Okul / Meslek Yüksek Okulu () Diğer

2. Unvanınız; Öğretim Üyesi..... () Prof.Dr. () Doç.Dr. () Yrd.Doç.Dr.

Öğretim Görevlisi.. ()

Okutman..... ()

Öğretim Yardımcısı () Araştırma Görevlisi () Uzman () Çevirici

() Eğitim-Öğretim Planlamacısı

D) Mobbing davranışları size YÖNETİCİ ile beraber kim tarafından uygulandı?

(birden fazla seçenek işaretleyebilir ya da hiç birini işaretlemeyebilirsiniz.)

() Çalışma arkadaşı/arkadaşları

() Ast / astlar

Bölüm 2

Aşağıda, çalışma ortamında karşılaştığınız sizi yıldırmaya, çalışma performansınızı düşürmeye yönelik davranışların listesi bulunmaktadır.

Bu davranışlara **maruz kalan kişiler** olarak; bu dönem içerisinde *son bir yıl boyunca, iş ortamınızda* hangi davranışlarla, **yönetici ile beraber** kimler tarafından ve ne sıklıkta **maruz kaldığınızı** lütfen (X) işareti ile belirtiniz.

Bu davranışla ne sıklıkla karşılaştınız? (yalnızca en uygun seçeneği işaretleyiniz)

0-----1-----2-----3-----4-----5
 hiç bir kez bir kaç kez bazen sık sık her zaman
 karşılaşmadım karşılaşıyorum

Mobbing Davranışları	Kim Tarafından	Ne Sıklıkla
1. Başkalarının yanında aşağılayıcı ve onur kırıcı konuşulması	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
2. Asılsız söylemlerde bulunulması	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
3. Başkalarının yanında küçük düşürücü davranılması (beden dili kullanılması)	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
4. Ruh sağlığının yerinde olmadığına ima edilmesi	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
5. Öz güveni olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
6. Dürüstlük ve güvenilirliğin sorgulanması	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
7. Özel yaşantı ile ilgili asılsız söylentiler çıkarılması	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
8. Sözlü tehdit edilme	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
9. Masaya yumruk vurulması gibi davranışlarla karşılaşma	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
10. Performans ile ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılması	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
11. Sorumlu olunmayan konularda suçlanma	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5

12. Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından sorumlu tutulma	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
13. Yapılan iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
14. Yapılan her işte mesleki yeterliliğin sorgulanması	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
15. Haksız gerekçelerle yazışmalar yapılması/ rapor tutulması	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
16. Yapılan işin hissettirilmeden (dolaylı) kontrol edilmesi	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
17. Kişinin kendisini göstermesine fırsat verilmemesi	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
18. Verilen karar ve önerilerin eleştirilerek, reddedilmesi	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
19. Sorumluluğunda ki işlerin alınarak, daha düşük pozisyonda kişilere verilmesi	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
20. Daha düşük pozisyonda kişiler tarafından denetlenme	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
21. Yapılan işin değersiz ve önemsiz görülmesi	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
22. Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmeme	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5
23. Görüşme ve konuşma isteğine yanıt alamama	<input type="checkbox"/> Yönetici	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> Astları	0 1 2 3 4 5

24. Bulunulan ortamda görmezden gelinerek, kişi yokmuş gibi davranılması	() Yönetici	0 1 2 3 4 5
	() Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	() Astları	0 1 2 3 4 5
25. Konuşurken sık sık söz kesilmesi	() Yönetici	0 1 2 3 4 5
	() Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	() Astları	0 1 2 3 4 5
26. Gönderilen elektronik posta ve telefonlara yanıt verilmemesi	() Yönetici	0 1 2 3 4 5
	() Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	() Astları	0 1 2 3 4 5
27. İş arkadaşlarının kişi ile konuşmasının engellenmesi ya da yasaklanması	() Yönetici	0 1 2 3 4 5
	() Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	() Astları	0 1 2 3 4 5
28. Bir ortama girildiğinde ortamın bilerek terk edilmesi	() Yönetici	0 1 2 3 4 5
	() Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	() Astları	0 1 2 3 4 5
29. Kapasitenin üstünde işlerden sorumlu tutulması	() Yönetici	0 1 2 3 4 5
	() Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	() Astları	0 1 2 3 4 5
30. İşten ayrılma ya da yer değiştirmesi için baskı yapılması	() Yönetici	0 1 2 3 4 5
	() Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	() Astları	0 1 2 3 4 5
31. İş için gerekli olan bilgi, doküman ve materyallerin saklanması	() Yönetici	0 1 2 3 4 5
	() Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	() Astları	0 1 2 3 4 5
32. Şahsi eşyalara zarar verilmesi	() Yönetici	0 1 2 3 4 5
	() Eşit Seviye Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	() Astları	0 1 2 3 4 5
33. Fiziksel şiddet uygulanması	() Yönetici	0 1 2 3 4 5
	() Çalışma arkadaşı	0 1 2 3 4 5
	() Astları	0 1 2 3 4 5

Bölüm 3

Çalışma ortamında **karşılaştığınız ya da maruz kalan bireyler ile aynı mesai ortamında bulunmuş kişiler olarak** yıldırmaya, çalışma performansını düşürmeye yönelik davranışlar

karşısında, bu hareketlerin devam ettiği süreçte, son 1 yıl içinde fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak **yaşadıklarınızı** lütfen işaretleyiniz.

0-----1-----2-----3-----4-----5
Hiçbir Ender olarak Ara sıra Sık sık Çoğunlukla Her zaman
zaman

1. Bana yapılan düşmanca davranışları hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum	0 1 2 3 4 5
2. Yapılan davranışları tekrar tekrar hatırlıyorum/ yaşıyorum	0 1 2 3 4 5
3. İşe gelirken korkuyor, işyerinde bulunmak istemiyorum	0 1 2 3 4 5
4. Kendimi yalnız hissediyorum	0 1 2 3 4 5
5. İş yerimde kimseye güvenmiyorum	0 1 2 3 4 5
6. Kendime olan güvenim ve saygımın azaldığını hissediyorum	0 1 2 3 4 5
7. İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum	0 1 2 3 4 5
8. İş dışındaki hayatım (evliliğimin ve ailemin) bundan olumsuz olarak etkileniyor	0 1 2 3 4 5
9. Çoğu zaman kendimi suçlu hissediyorum	0 1 2 3 4 5
10.İçimden ağlama isteği geliyor	0 1 2 3 4 5
11.Kendimi ihanete uğramış gibi hissediyorum	0 1 2 3 4 5
12.Görünür bir neden yokken kötü bir şey olacakmış korkusu yaşıyorum	0 1 2 3 4 5
13.Aşırı tedirginim ve kolayca ürküyorum	0 1 2 3 4 5
14.Zamanımın büyük kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularla geçiriyorum	0 1 2 3 4 5
15.Hiçbir şey yapmadığım halde çok meşgul görüntüsü veriyorum	0 1 2 3 4 5
16.Bir şeyler yapılması gerektiğinde yavaş hareket ediyorum	0 1 2 3 4 5
17.Uyku düzenim bozuldu.	0 1 2 3 4 5
18.İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum	0 1 2 3 4 5
19.Bir işe konsantre olmada güçlük yaşamak	0 1 2 3 4 5
20.İş yerindeyken hiçbir iş yapamıyorum	0 1 2 3 4 5
21.İşle ilgili hatalar yapıyorum	0 1 2 3 4 5

22.Kontrol dışı hareketlerim/tiklerim gelişti	0 1 2 3 4 5
23.Kan basıncımda değişiklikler yaşıyorum	0 1 2 3 4 5
24.Mide bağırsak şikayetlerim oluyor	0 1 2 3 4 5
25.Aşırı yemek yeme isteği ya da iştahta azalma oluyor	0 1 2 3 4 5
26.Alkol, sigara ya da ilaç (madde) kullanımı	0 1 2 3 4 5
27.Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum	0 1 2 3 4 5
28.Baş ağrılarım oluyor	0 1 2 3 4 5
29.Göğüs ağrısı, kalp çarpıntısı oluyor	0 1 2 3 4 5
30.Depresyonda olduğumu düşünüyorum	0 1 2 3 4 5

Mobbingin önlenmesi için kişisel, örgütsel ya da ülke politikası olarak ne tür önlemler alınabileceğini düşünüyorsunuz?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

