



İbrahim Ethem TAŞ¹

Hatun KORKMAZ²

**KAMU KURUMLARINDA MOBBING:
KAHRAMANMARAŞ ÖRNEĞİ³**

Özet

Değişen ve gelişen dünya koşulları ile birlikte iş yerinde insana değer vermeyen klasik yönetim anlayışının yerini modern ve postmodern yönetimlerin almasıyla, insan kaynağı iş yerlerinde kurumun/örgütün en önemli unsuru haline gelmiştir. İnsan kaynağının giderek öneminin artması iş yerinde çalışanların yaşadığı her türlü olumsuz durumların da incelenmesini gerekli kılmıştır. Çünkü çalışma yaşamında farklı sorunlar dikkat çekmeye başlamıştır. Günümüzde insanların çalıştıkları yerde yaşadıkları sorunlardan biri de yıldırıcı davranışlara maruz kalmalarıdır. İş yerinde çalışanların sistematik olarak yaşadığı psikolojik baskı olaylarının genel adı olan ve kişiye, çalışma arkadaşlarına, kuruma hatta topluma ciddi boyutta zararlar verebilen mobbing, 1980’li yıllarda Heinz Leymann tarafından isimlendirilmiştir. Daha sonra dünya genelinde giderek artan bir ivmeyle mobbing olaylarına karşı farkındalık uyandırılmış ve hukuksal düzenlemelere gidilmiştir. Bu bağlamda gerekli literatür araştırması yapılarak Kahramanmaraş il merkezindeki 14 farklı kamu kurumunda yapılan ve 554 kamu çalışanınin dahil edildiği bu incelemede kamu çalışanlarının mobbing davranışları ile ilgili algıları ve bu algılarının demografik özellikleri ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Mobbing, Kamu Kurumları Yıldırma, İş Yeri Sendromu.

¹ Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

² Öğr. Gör., Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

³ 28. 03. 2013 tarihinde TODAİE tarafından Ankara’da gerçekleştirilen II. Kamu Etiği Kongresi’nde poster bildiri olarak sunulan bu çalışma, 2012 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda hazırlanmış olan “Kamu Kurumlarında Yıldırma (Mobbing) Etkisi: Kahramanmaraş İl Merkezi’nde Bir İnceleme” konulu yüksek lisans tezinin bir bölümünün gözden geçirilmiş ve güncellenmiş halidir.

MOBBING IN PUBLIC INSTITUTIONS: THE CASE OF KAHRAMANMARAŞ

Abstract

Along with the changing and developing world conditions, human resource has become the most important part of institutions thanks to the replacement of classic management style with the modern and postmodern management style. The increase of human resource importance made a requirement to analyse all the adverse conditions that the employee face in the workplaces. Deterrence (mobbing), the general name of psychological oppression that the workers systematically experience in the workplaces and damages the person, his colleagues, the institution and even society, was named by Heinz Leymann in 1980s. After that, the consciousness of deterrence events was increased regularly around the world has been roused and legal legislations have been made. After reviewing the literature, this research has been done in 14 different public institutions in Kahramanmaraş city centre and 554 government employees have been included in this study. This study aims to show the government employees senses about the deterrence and the relationship between their senses and their demographic characteristics.

Key Words: Mobbing, Public Institutions, Work Place Syndrome

Giriş

İnsan unsurunun giderek önem kazandığı günümüzde, kişisel gelişim ve insan kaynağı gerek kamu gerekse özel sektördeki iş yerleri açısından son derece önem arz eder hale gelmiştir. Bir yandan insan ve insan kaynağının önemi artarken diğer yandan toplumsal ve insani değerlerin giderek kaybolması, ekonomik bunalımlar, nüfus artışıyla beraber işsizlik oranının artması, kısacası “ar devri değil kar devri” anlayışının yaygınlaşması, günlük yaşamın her evresine olduğu gibi iş hayatına da yansımıştır.

Özellikle katı hiyerarşinin hüküm sürdüğü kamu kurumlarında son dönemlerde bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yeniden yapılanma çerçevesinde küçülmeye gidilmesi ve performansa dayalı ücret sistemine geçilmeye başlanması çalışanlar arasında rekabetin artmasına ve buna bağlı olarak çeşitli iş yeri problemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu iş yeri problemlerinden biri de mobbing’dir.

İngilizce adıyla “mobbing”, Türkiye’deki adıyla “Yıldırma” kavramı, iş yerinde bir veya birden çok kişi tarafından, bir kişiye ya da birden çok kişiye yönelik sistematik olarak uzun süre tekrarlanan psikolojik baskı, şiddet olaylarının bütünü olarak tanımlanmaktadır. Günlük hayatın neredeyse yarısından çoğunu iş yerinde geçiren birey için bu olaylar, derin psikolojik bunalımlar yaratarak, bireyin bunalıma sürüklenmesine neden olabilmektedir. Bu durum, aynı zamanda bireyin iş arkadaşlarına, çalıştığı kuruma, yaşadığı topluma ve özel hayatına da etki etmektedir.

Çağımızın en önemli hastalığı olarak bilinen psikolojik bunalım ve stresin iş yaşamındaki sebeplerinden biri olan mobbing, insan kaynağına zarar verdiği gibi, kurumun veya örgütün, etkinliğini ve verimliliğini azaltarak işleyişini sekteye uğratabilmektedir. Yapılan araştırmalar iş yerinde psikolojik şiddetin, fiziksel şiddetten daha tehlikeli hale geldiğini ve

çalışanlar bakımından işyerinde önemli bir meslek, sağlık ve güvenlik sorunu oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bireysel, kurumsal ve toplumsal sonuçlarının son derece ağır olabileceği bu iş yeri terörünün, çalışma hayatının var oluşundan bu yana süregeldiği fakat, ilk kez, Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından 80’li yıllarda isimlendirildiği bilinmektedir. 90’lı yıllardan itibaren uluslararası düzeyde, özellikle Avrupa’da üzerinde ciddi çalışmaların yapılmaya başlandığı “mobbing” olgusu, çok büyük bir problem olarak gün geçtikçe yayılmakta ve mobbing ile mücadele konusu giderek önem kazanmaktadır (Tınaz, 2011:1).

Konunun hassasiyeti ve öneminin giderek artmasıyla beraber, bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de mobbinge karşı farkındalık geç de olsa yaratılmıştır. Gün geçtikçe mobbing, davalara konu olup yargı kararlarında tanımlanmaya başlanmış ve son dönemde özellikle TBMM’de Kadın-Erkek Eşitliği Alt Komisyonu’nun çalışmaları, düzenlenen Yeni Türk Borçlar Kanunu, mobbingin önlenmesine yönelik Başbakanlık Genelgesi ile mobbing olaylarına karşı hukuksal zemin oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın ana amacı, iş hayatında geçmişten bugüne var olan ve var olmaya devam edecek olan mobbing olgusunun, Kahramanmaraş il merkezinde bulunan kamu kurumlarında ciddi bir sorun olarak yaşandığı varsayımından yola çıkarak çeşitli istatistiki testler aracılığıyla durumu ortaya çıkarmaktır. Bir diğer amaç ise, çalışanlar ve yöneticilerde farkındalık yaratarak onların, daha bilinçli olmalarını sağlamak ve mobbing ile mücadele konusunda yol gösterici olabilmektir.

Çalışmada, mobbing olgusunun derinlemesine araştırması yapılarak, Kahramanmaraş il merkezindeki kamu kurumlarında çalışan personel üzerinde, mobbing uygulamalarının var olup olmadığını, var ise demografik değişkenler açısından ilişkisi istatistiki testler aracılığıyla incelenmiştir.

Çalışma, literatür taraması ve uygulama olmak üzere genel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Literatür kısmında ilk olarak, mobbing, mobbingin özellikleri ve tarihsel süreci üzerinde durulmuştur. Daha sonra, mobbingin nedenleri, mobbinge yol açan etmenler ve mobbingin doğurduğu sonuçlar incelenmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında ise, gerekli izinler dahilinde Kahramanmaraş il merkezindeki 14 farklı kamu kurumunda, toplam 554 çalışana uygulanan anket çalışmasının sonuçları SPSS 17.0 programıyla incelenmiş; varılan sonuçlar ve tespit edilen hususlar sunulmuştur.

Mobbingin Kavramsal Çerçevesi

Latince’de “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce’de, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamını taşımaktadır. “Mob” sözcük kökeninin İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamlarını içermektedir (Oxford Advanced Learner’s Dictionary, 819; Akt: Tınaz, 2011: 7).

Uluslararası literatürde genel olarak mobbing diye adlandırılan iş yerindeki psikolojik baskı olayları, Türkçe’ye “yıldırma”, “bezdiri”, “psikolojik şiddet”, “psiko-terör” olarak çevrilmiştir. Uluslararası düzeyde en genel ismi mobbing olarak bilinmektedir.

Bir şiddet türü olarak mobbing sürecinde, bir ya da daha fazla kişi tarafından kişinin saygınlığına, itibarına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine karşı saldırılar kurbanı durumu kabullenmeye zorlar, işten ayrılmaya mecbur eder ve bu sonuç da kurbanın kendi seçimiymiş gibi gösterilmeye çalışılır (Baltaş, 11.12.2011, www.acarbaltas.com).

Leymann'ın tanımlamasıyla mobbing, sebebi her türlü faktör olabilen bir psiko-terördür (Tutar, 2004: 11). Heinz Leymann, konu ile ilgili ilk raporunu 1984 yılında yayımlamıştır. Leymann'ın raporunda özellikle Finlandiya ve Norveç başta olmak üzere İngiltere, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa Avusturalya gibi bir çok ülkede çok sayıda araştırmalar yapıldığı gözlemlenmiştir (Leymann,1996: 166).

Mobbing davranışlarında bulunanlar ve mobbing mağdurları üzerinde yapılan çok sayıda çalışmada elde edilen genel sonuç, bu davranışların yaş, cinsiyet, meslek dalı, sektör ayrımı ve bulunulan ülke gibi belirli kriterlere bağlı olmadan gerçekleşebildiği ve herhangi bir zamanda iş yaşamındaki herhangi bir çalışana uygulanabileceği yönündedir (Wornhom, 2003: 30; Günel, 2010: 40). İşyerinde mobbing, gelişmiş ülkelerde bir sorun olarak ortaya çıkmış ve irdelenmeye başlanmıştır. Mobbingin kapsamı, sınırları, hangi sektörlerde daha çok görüldüğü, örgüt yapısının, kişisel özelliklerin mobbing mağduru olmada bir etkisinin olup olmadığı ve mobbing ile başa çıkma yolları gibi konular, araştırmacılar tarafından açığa çıkartılmaya çalışılmıştır (Mansur, 2008: 28).

Mobbingin Özellikleri

Mobbingi sadece kişisel bir sorun veya iş yerinde kişilere odaklı, sınırlı bir sorun olarak ele almak doğru değildir. 1970'lerden sonra yaşanan ekonomik değişimin, işyerlerindeki çalışma ortamının niteliğinde yarattığı değişikliklerin, özellikle kapitalist kar anlayışının ve rekabetin, post-fordist olarak tanımlanan esnek üretim sisteminin meydana getirdiği güvencesiz istihdam biçiminin ve kapitalist rekabetin geliştirdiği, perçinlediği bir durum olarak görmek gerekmektedir (TPD, 30.10.2011, www.psikiyatri.org.tr).

Mobbing sürecinin fark edilebilir 5 temel özeliği bulunmaktadır (Vartia, 2003: 10-11; Einarsen, 2000: 379-401). Bunlar şöyle özetlenmiştir:

- Mobbing belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşur.
- Mağdur ile mobbing uygulayan arasında güç eşitsizliği söz konusudur.
- İki kişi arasında, tek kişiyle, grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanır.
- Düşmanca davranışlar belli bir stratejiyle bilerek ve istenerek uygulanır.
- Mobbing süreci fiziksel ve cinsel saldırıları içermemektedir.

Mobbingin Türleri

Yatay Mobbing

Yatay mobbing, kıskançlık, korku vb nedenlerle çalışanların rekabet ortamında kendi pozisyonunu garantiye almak için aynı pozisyon düzeyinde çalışanlara yaptığı psikolojik bir baskı olarak tanımlanmaktadır (Davenport vd., 2003: 29-30).

Dikey Mobbing

Dikey mobbing, yöneticiler tarafından çalışanlara yukarıdan aşağıya doğru veya tam tersi çalışanlar tarafından yöneticilere aşağıdan yukarıya doğru yapılabilir.

Tınaz, dikey mobbingin nedenlerini şu şekilde özetlemiştir:

- Sosyal imajın tehdit edilmesi (Amirinden daha başarılı bir astın varlığı)
- Yaş farkı (Amirinden daha genç bir astın varlığı)
- Kayırma (Kayırılan kişi amirse, istediği her şeyi yapma gücünü kendinde görmesi hali)
- Politik nedenler (Astın amiri ile aynı görüşte olmaması) (Tınaz, 2006: 118-126; Yavuz, 2007: 60).

Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing

Yukarıdan aşağıya doğru mobbingde bir amirin veya yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur (Tınaz, 2006: 117).

Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Çalışanların üstlerine karşı aşağıdan yukarıya doğru mobbing uygulamaları çalışma hayatında nadir görülen bir durumdur. Yönetici, dışarıdan gelen, yönetim biçimi ve yöntemleri farklı olan biri ise ve çalışanlar yeni yöneticinin çalışma tarzına ayak uydurmak için çaba göstermiyorlarsa zaman içinde çalışanlar yöneticiye karşı mobbing uygulayabilmektedirler (Hirigoyen, 1998: 69).

Mobbingin Aşamaları

İş yerinde mobbing, genelde bir zorba tarafından başlatılır ve çalışma arkadaşlarının veya yönetimin bu kişinin davranışlarını değiştirmekteki yetersizliği ya da direnci sonucu, yalnızca zorbanın gücü artmakla kalmaz, aynı zamanda bu kişiler de psikolojik tacize ortak olmaya başlarlar (Hartig ve Frosch, 2006; Altuntaş, 2010).

Leymann (1996), mobbing sürecinde beş aşama belirlemiştir.

Birinci Aşama: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz mobbing değildir, fakat mobbing davranışına dönüşebilir.

İkinci Aşama: Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin hayata geçtiğini gösterir.

Üçüncü Aşama: Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da durumu yanlış yargılayarak, bu negatif ölçüde işin içine girer.

Dördüncü Aşama: Bu aşama önemlidir, çünkü kurbanlar “zor veya akıl hastası” olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırır. Hemen her zaman bunun sonunda işten kovulma veya zorunlu istifa vardır.

Beşinci Aşama: İşine son verilme. Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır (Leymann,1996: 171 ; Davenport vd., 2003; 20).

Einarsen ve Rakness (1997: 185), kamu sektöründe mobbingin daha yüksek düzeyde yaşandığını ileri sürmüşlerdir. Salin'in 2001 yılında yayımlanan makalesinde yer alan araştırmalara göre özel sektörde mobbinge maruz kalanların oranı %7 olarak, kamu sektöründe ise %13,2 olarak bulunmuştur (Salin, 2001: 432).

Hubert ve Veldhoven'ın yaptıkları çalışmalara göre kamu yönetiminde, eğitim hizmetlerinde ve sağlık hizmetlerinde mobbing davranışlarının diğerlerine göre daha fazla görüldüğü ortaya çıkmış ve bunun sebebinin kalitenin ve üretim çıktısının diğer sektörlerle göre daha belirsiz olması ve üstlerin astları üzerinde daha fazla yaptırım gücüne sahip olması olarak ortaya koyulmuştur (Akça ve İrmiş, 2006: 186).

Dr. Heinz Leymann, 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamıştır. Bu davranışları özelliklerine göre 5 grupta toplamıştır (Davenport vd., 2003: 18-19; Leymann, 1993: 33-34).

Birinci Grup

Kendini Göstermeyi ve iletişim Oluşumunu Engellemek

- 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.
- İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

İkinci Grup

Sosyal İlişkilere Saldırılar

- 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 Saldırılar

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.

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

Dördüncü Grup

Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır, kendiniz 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 Saldırıları

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zararlar verilir.
- Doğrudan cinsel tacizle karşılaşılır.

Mobbinge Yol Açan Etmenler

Leymann (1993: 35)'a göre, kişilerin mobbinge başvurmasında dört temel neden görülmektedir:

- Birisini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak
- Ön Yargıları Pekiştirmek
- Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı
- Düşmanlıktan Hoşlanmak

Bunların yanında mobbinge yol açan etmenler kişisel, kurumsal ve toplumsal olarak 3 şekilde incelenmiştir. İş yerinde mobbing uygulayanların kişisel ve psikolojik durumları üzerine yapılmış deneysel bir araştırma mevcut değildir. Fakat bireylerin neden mobbinge başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbing uygulayanların ve mağdurların psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genel olarak bu bireylerin kendi yetersizliklerini gidermek amacıyla mobbinge başvurdukları görülmektedir (Leymann, 1993: 28).

İş yerinde mobbing her ne kadar kişisel faktörlere dayandırılrsa da kurumsal etmenlerin de bu olayda önemli etken oldukları göz ardı edilmemelidir. Kişinin mobbing mağduru olmasında veya mobbing uygulamasında, çalıştığı kurumun fiziki şartları, sosyal yapısı ve iş güvencesi önemli unsur olabilmektedir. Kötü yönetim şekli, ahlak dışı uygulamalar, yöneticilerin mobbing varlığına inanmamaları ve inkarı, monotonluk, yoğun stresli iş yeri, küçülme, yeniden yapılandırma vb. kurumsal nedenler mobbinge yol açabilmektedir.

Aşırı rekabet, aşırı verimlilik baskısı, bencillik ve egoizm, bireysellik, ahlaki ilke ve değer kaybı, devamlı değişim ve yenilik mobbinge yol açabilecek toplumsal etmenlerdir.

Mobbingin Doğurduğu Sonuçlar

Mobbingin doğurduğu sonuçlar sebepleri gibi kişisel, kurumsal ve toplumsal olarak üç kategoride incelenmiştir. Mobbingin bireylere, ailelere, kurumlara ve topluma olan psikolojik ve maddi etkileri, tablo 1'de şöyle özetlenmiştir:

Tablo 1 : Mobbingin Etkileri (Davenport vd., 2003: 147).

Etki Alanı	Psikolojik Sonuçlar	Maddi Sonuçlar
Bireyler	<ul style="list-style-type: none"> • Stres • Duygusal rahatsızlıklar • Fiziksel rahatsızlıklar • Tecrit etme • Ayrılık acıları • Mesleki kimlik kaybı • Arkadaşlıkların kaybı • İntihar/cinayet 	<ul style="list-style-type: none"> • İlaçla ayakta tedavi • Terapi • Tedavi masrafları • Sigorta primleri • Avukat ücretleri • İşsizlik • Kapasite altı çalışma • İş arama • Taşınma

Aileler	<ul style="list-style-type: none"> • Çaresiz kalma acısı • Karmaşa ve çatışmalar • Ayrılık ve boşanma acısı • Çocuklar üzerinde etkileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Ailenin gelir kaybı • Ayrılma/Boşanma masrafları • Terapi masrafları
Kurumlar/Örgütler	<ul style="list-style-type: none"> • Anlaşmazlıklar • Sağlıksız kurum kültürü • Düşük moral • Kısıtlanmış yaratıcılık 	<ul style="list-style-type: none"> • Hastalık izinlerinin artması • Yüksek işgücü devir oranı • Düşük verim ve iş kalitesi • Uzmanlık kaybı • Çalışanlara tazminat ödenmesi • İşsizlik maliyetleri • Yasal işlem masrafları • Erken emeklilik • Yükselen personel yönetim maliyetleri
Toplum	<ul style="list-style-type: none"> • Mutsuz bireyler • Politik kayıtsızlık 	<ul style="list-style-type: none"> • Sağlık masrafları • Sigorta masrafları • İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmalardan doğan vergi kaybı • Malulen emeklilik taleplerinde artış

Mobbing İle Mücadele Yöntemleri

Mobbingin sonuçları, daha önce de bahsedildiği gibi bireyi, kurumu ve toplumu önemli derecede etkilemektedir. Dolayısıyla mobbing ile mücadele evresinde, mobbinge maruz kalan bireyle beraber çalıştığı kurumdaki iş arkadaşları, yöneticisi, amiri, ailesi ve yakın çevresi önemli rol almaktadır.

Bireysel Mücadele Yöntemleri

Mobbing ile mücadele yönteminde en önemli nokta, mağdurda soruna ilişkin farkındalığın yaratılmasıdır (Tınaz, 2006: 187). Arpacıoğlu (10.10.2011, www.mobbingyardim.wordpress.com,), iş yerinde mobbing ile karşı karşıya kalındığı durumlarda, bireyin mutlaka eyleme geçmesi gerektiğini ve bu türden davranışların kesinlikle kabul edilemez olduğunu belirtmesi gerektiğini vurgulamıştır. Arpacıoğlu, mobbinge maruz kalan bireylerin yapması gerekenleri şöyle sıralamıştır:

- Mobbing uygulayan kişiye açıkça duruma itiraz ettiğini söylemek ve taciz edici söz ve davranışları durdurmasını istemek.

- Konu ile alakalı gelişen olayları, verilen manasız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmek.
- İlk fırsatta mobbing uygulayanı/uygulayanları eşiti ise yöneticiye, yönetici ise, yönetim kuruluna durumu rapor etmek.
- Sağlık ve kanıt için tıbbi ve psikolojik yardım almak.
- İş arkadaşlarıyla durumu paylaşmak.
- Sağlık açısından daha fazla zarar görmemek adına, en son çare olarak işten ayrılmak.

Kurumsal Mücadele Yöntemleri

Mobbing ile mücadele yolunda, kurum çalışanları ve kurum yönetimine önemli görevler düşmektedir. Mağdurun, yaşadığı sıkıntılara çevresindeki kişilerin duyarsız kalması, mağdurun kendine güveninin yok olmasına ve durumu sessizce kabul etmesine neden olabilmektedir. Kurum yönetimi ve diğer çalışanlar, objektif bir tutum takınır ve doğru değerlendirmeler yaparsa, mobbing uygulayan kişi yaptığı eylemlerde ileriye gitme cesaretini kendinde bulamayacaktır. Çevresindeki kişilerin olaya tepki göstermesi, mobbing uygulayan kişinin geri adım atmasına sebebiyet verecektir.

Yöneticinin duygusal zekadan yoksun olduğu, iletişiminin ve insan ilişkilerinin zayıf olduğu bir kurumda, mobbing davranışlarının görülme olasılığının daha fazla olduğu araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur. Davenport ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalara göre, mobbing olaylarının yaşanmaması veya yaşanma sıklığının düşük olması için kurumlarda olması gereken özellikler şöyle sıralanmıştır (Davenport vd., 2003: 116):

- Kurumun bütün çalışanlara eşit haklar sunan değerler benimsemesi gerekmektedir.
- Kurumda çalışanların görev ve sorumluluk tanımları belirgin olmalıdır.
- Kurumun personel politikası, ahlaki normlar çerçevesinde kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.
- Disiplin kurulu, tarafsız ve hızlı çözüm üretebilmelidir.
- Çalışanlar, kurumun hedef ve stratejilerini benimsemiş, bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdır.
- İşe yeni başlayanlara sadece teknik özelliklerine göre değil, kişisel özelliklerine göre de görev tanımlanmalıdır.
- Kurum içi iletişim şeffaf, dürüst ve güçlü olmalıdır.
- Hizmet içi eğitim ve personel gelişimi kurum için çok önemli bir unsurdur. Sistem, değişen çevreye ayak uydurmalıdır.
- Kurum, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemelidir.
- Kurumdaki sorunların çözümü için bir mekanizma olmalıdır, sorunların çözülüp çözülmediği izlenmelidir.
- Kurum çalışanlarına yardım programları düzenlenmelidir. Bunun yokluğunda davranışsal risk tayini ve yönetimi içeren bir eş değer bulunmalıdır.

Toplumsal Mücadele Yöntemleri

Çalışmamızın önceki kısımlarında da bahsedildiği gibi, işyerinde çok basit zıtlıklarla başlayan mobbing, öncelikle bireye, zamanla ailesine, çevresine, çalıştığı kuruma ve en nihayetinde yaşadığı topluma maddi manevi zararlar vermektedir. Bu hususta devlete, sendikalara ve topluma önemli görevler düşmektedir.

Bilge Kadın Araştırma Merkezi (BİLKA) tarafından sunulan bildiri (Sezen, 20.02.2012, www.bilka.org), mobbing ile ilgili mücadele yöntemleri şöyle sıralanmıştır:

- Adı konmadıkça herhangi bir sorunla baş etmek pek mümkün değildir. O nedenle, mobbingin tanımlanması iyi bir şekilde yapılmalıdır.
- Mobbingi önlemek için, kişi, kurum ve toplumda farkındalık yaratılmalıdır.
- Mobbing ile ilgili dayanışma dernekleri kurulmalıdır.
- Çalışanların ve işverenlerin, broşür, seminer, televizyon ve radyo programlarıyla mobbing konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.
- Mobbing mağdurlarının sağlık problemlerine çözüm üretebilecek uzman sağlık personeli yetiştirilmelidir.
- Okullarda kişiye ve kişilik haklarına saygı içerikli dersler okutulmalıdır.
- İşyerinde mobbingde Fransa'da olduğu gibi öncelikle arabuluculuk sistemi devreye girmeli, işçi sendikaları ve temsilcilerine bu konuda yetkiler verilmelidir.
- Çalışma bakanlığı ve diğer bakanlıklarda mobbing ile ilgili teftiş birimleri kurulmalıdır.
- Mobbing konusunda, yasal düzenlemelerden öte sendika ve sivil toplum desteği oluşturulmalıdır.

Gerek özel kesim işletmelerinde gerekse kamu kurumlarında görülen mobbing davranışları, işyerinde başarılı ve yüksek performans gösteren kişilerin sindirilmesine ve tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 25). Bu durum, kurumu ileriye götürebilecek yetenekli kişilerin kayıplarına neden olmaktadır. Bu şekilde kaybolup giden beyin göçünü önlemek için toplumun, işyerlerinin ve devletin konuya ilişkin ortak stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların iş yerlerinde mobbinge maruz kalma düzeyi ve sıklığı ile bu durumun, iş yaşamları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olan bu çalışmada tamamen nicel yöntemler kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak "Kahramanmaraş İl Merkezindeki Kamu Kurumlarında Mobbinge Yönelik Eylemlerin Belirlenmesi İçin Kullanılan Anket Formu" örneklem grubuna uygulanmış, uygulanan anketler SPSS 17.0 paket programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, kamu çalışanlarının demografik özellikleri, kişilik özellikleri ve kurumsal özellikleri algılama biçimleri ile mobbing uygulamaları arasında ilişki olup olmadığını; mobbing karşısında yönetici ve diğer çalışanların tutum ve davranışlarının nasıl

olduğunu ve mobbinge maruz kalan bireylerin mobbing karşısında ne tür davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktır.

Mobbing üzerine yapılan araştırmaların genelini özel sektör kuruluşları oluşturmaktadır. Bu konuda kamu kurumlarında yapılan incelemeler oldukça azdır. Var olan incelemeler de genellikle dar alanda yani tek veya az sayıda bir kurum üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada, Kahramanmaraş il merkezindeki 14 farklı kamu kurumu incelemeye dahil edilerek araştırmanın geniş bir alana yayılması ve bu yolla literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Ayrıca bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular bize kurum açısından çok önemli olan mobbing eyleminin ortaya çıkardığı sorunların tespitinde ve çözümünde yol göstereceği gibi aynı zamanda kamu çalışanlarının etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan anket çalışmasında, evren büyüklüğünü Kahramanmaraş il merkezindeki kamu kurumları oluşturmaktadır. Evren büyüklüğünün tamamına ulaşılmasında zaman ve mali sorunlar yaşanacağından, örnekleme yolu seçilmiştir. Bu amaçla hazırlanan anketler, Kahramanmaraş Valiliği'nden alınan araştırma izni doğrultusunda araştırmacının bizzat kendisi tarafından kısa bir sürede dağıtılıp toplanmıştır. Bu nedenle anketlerin geri dönüşüm oranı %100 olmuştur. Ayrıca, Kahramanmaraş Adliyesi çalışanları için Adalet Bakanlığı ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (KSÜ) çalışanları için KSÜ Rektörlüğü'nden alınan araştırma izniyle de bu kurumlarda çalışan personelin mobbing olaylarına maruz kalıp kalmadıkları incelenmiştir. Kahramanmaraş il merkezindeki kamu kurumlarında uygulanan anket sayısı ve kurum adı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Kahramanmaraş İl Merkezinde İncelenen Kamu Kurumları ve Anket Sayıları

Kamu Kurumu	Uygulanan Anket Sayısı
Kahramanmaraş Belediyesi	85
Milli Eğitim Müdürlüğü	65
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	57
İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü	51
Adliye	49
İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü	35
Kahramanmaraş Orman Bölge Müdürlüğü	34
Devlet Su İşleri	43
İl Özel İdaresi	50
Valilik	45
İŞKUR	24
İl Müftülüğü	8
İl Nüfus Müdürlüğü	6
Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı (DOĞAKA)	2
Toplam	554

Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin elde edilmesinde daha önce de belirtildiği üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları hazırlanmadan önce çeşitli yerli ve yabancı kaynaklardan araştırmalar yapılmış ve çalışmaya en uygun olan ölçek formu oluşturulmuştur. Bu kapsamda mobbing konusunda ilk çalışan araştırmacı olarak bilinen Leymann (1996) tarafından geliştirilen “Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)” ölçeği örnek alınmıştır. Ayrıca ölçeğin geliştirilmesinde Fettahloğlu (2008)'nin ve Yılmaz (2008)'in çalışmalarından yararlanılmıştır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde elde edilen verilerin istatistiki analizini yapmak için SPSS 17.0 programından yararlanılmıştır. Bu amaçla, frekans dağılımı, yüzde, aritmetik ortalama, Bağımsız Gruplar T-Testi (Independent Simple T-Test), Tek Yön ANOVA (One-Way ANOVA) analiz yöntemleri kullanılmıştır. Ankete katılan kamu çalışanlarının cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, iş yerindeki pozisyonu, kurumdaki çalışma süresi ve meslekteki kıdem süresi gibi demografik bilgilere ilişkin verilerin frekans ve yüzdeleri hesaplanarak

tablolarla gösterilmiştir. Kamu çalışanlarının mobbing eylemlerine ilişkin görüşlerini belirlemek için yıldırım davranışlarının grup olarak ortalamaları alınmıştır. Görüşler ile demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar T-Testi, Tek Yönlü ANOVA analiz yöntemlerinden faydalanılmış ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Görüşler arasındaki bu anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır.

Bulgular

Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde, ankete katılan Kahramanmaraş il merkezindeki kamu çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve meslekteki kıdem süresi gibi demografik değişkenlere ilişkin durumları ortaya çıkarılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin sonuçlar aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli</i>	<i>Kümülatif</i>
Erkek	423	76,4	76,9	76,9
Kadın	127	22,9	23,1	100,0
Boş	4	0,7		
Toplam	554	100,0		

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %76,4'ü erkeklerden, %22,9'u kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların 4'ü ise anketin bu kısmını boş bırakmıştır.

Tablo 4: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Yaş</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli</i>	<i>Kümülatif</i>
25'ten küçük	18	3,2	3,3	3,3
25-35	254	45,8	45,9	49,2
36-40	88	15,9	15,9	65,1
41-50	154	27,8	27,8	92,9
50'den büyük	39	7,0	7,1	100,0
Boş	1	0,2		
Toplam	554	100,0		

Tablo 4'e bakarak katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, anketi cevaplandıran kişilerin %3,2 'sinin 25 yaşından küçük olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%45,8) ise, 25-35 yaş arasında olduğu ortaya çıkmaktadır. 41-50 yaş arasındaki katılımcılar, %27,8'lik bir yüzdeyle 2. büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. 36-40 yaş arasındaki katılımcıların yüzdesi 15,9 iken, 50 yaşından büyük katılımcılar % 7,1 'lik bir dilimle en az çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Medeni Durum</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli</i>	<i>Kümülatif</i>
Evli	433	78,2	78,2	78,2
Bekar	108	19,5	19,5	97,7
Dul	5	0,9	0,9	98,6
Boşanmış	8	1,4	1,4	100,0
Boş	0	0		
Toplam	554	100,0		

Tablo 5'e göre, katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, ankete katılan 554 kişiden 433'ünün evli olduğu görülmektedir. Ankete cevaplandıran 108 kişinin ise bekar çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan anketi cevaplandıran dul çalışanlar % 0,9 'luk bir kısmı oluştururken, boşanmış çalışanların % 1,4 'lük bir kısmı oluşturduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli</i>	<i>Kümülatif</i>
İlöğretim/Ortaokul	15	2,7	2,7	2,7
Lise	126	22,7	22,7	25,5
Ön Lisans	120	21,7	21,7	47,1
Lisans	234	42,2	42,2	89,4
Yüksek Lisans	50	9,0	9,0	98,4
Doktora	9	1,6	1,6	100,0
Boş	0	0		
Toplam	554	100,0		

Katılımcıların eğitim durumlarını gösteren Tablo 6'ya bakıldığında, büyük çoğunluğun (% 42,2) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ön lisans mezunu katılımcıların ise anketin % 21,7'lik bir kısmını oluşturduğu gözlemlenmektedir. Lise mezunu katılımcıların % 22,7 'lik bir dilimle ön lisans mezunu katılımcılardan daha büyük bir çoğunluğu oluşturduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların lisansüstü öğrenim durumları yüksek lisans ve doktora olmak üzere toplamda % 10,6 olarak gözlemlenmiştir. Bunların içerisinde % 9,6 ile yüksek lisans mezunları doktora mezunlarından daha büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. % 10,6 'lık dilimin geri kalanını ise doktora mezunları oluşturmaktadır. Son olarak, % 2,7 ile katılımcıların en az kısmını ilköğretim/ortaokul mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı

<i>İş Yeri</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli</i>	<i>Kümülatif</i>
Yönetici	58	10,5	10,5	10,5
Çalışan	492	88,8	89,5	100,0
Boş	4	0,7		
Toplam	554	100,0		

Tablo 7'ye bakıldığında, 554 kişinin katıldığı bu anket çalışmasında katılımcıların % 10,5'ini yöneticiler oluştururken, % 88,8 'ini ise çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcılardan 4 kişi anketin bu kısmını cevaplandırmamıştır.

Tablo 8: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Kurumdaki Çalışma Süresi</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli</i>	<i>Kümülatif</i>
6 aydan az	28	5,1	5,1	5,2
6 ay-1 yıl arası	59	10,6	10,9	16,1
1-5 yıl	173	31,2	31,9	48,0
6-10 yıl	94	17,0	17,3	65,3
10 yıldan fazla	188	33,9	34,7	100,0
Boş	12	2,2		
Toplam	554	100		

Katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerini gösteren tablo 8'i incelediğimizde toplamda 554 kişinin katıldığı anket çalışmasında 188 kişinin 10 yıldan fazla süredir bulunduğu kurumda görev yaptığı görülmektedir. 173 kişinin, bulunduğu kurumda 1-5 yıl arası görev yaptığı ve 94 kişinin de, bulunduğu kurumda 6-10 yıldır çalıştığı gözlemlenmektedir. 6 aydan az bir süredir buldukları kurumlarda çalışanların oranı ise, %5,1 olarak gözlemlenmiştir. Katılımcıların %

2,2'si bu soruyu yanıtlamazken, %10,6'sı ise, buldukları kurumda 6ay-1yıl süredir çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 9: Katılımcıların Meslekteki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Meslekteki Kıdem Süresi</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli</i>	<i>Kümülatif</i>
6 aydan az	12	2,2	2,2	2,2
6 ay-1 yıl arası	20	3,6	3,7	5,9
1-5 yıl	135	24,4	24,9	30,8
6-10 yıl	89	16,1	16,4	47,2
10 yıldan fazla	286	51,6	52,8	100,0
Boş	12	2,2		
Toplam	554	100,0		

Katılımcıların meslekteki kıdem süresi değişkenine göre dağılımının yer aldığı Tablo 9 incelendiğinde, %51,6'sının 10 yıldan fazla süredir meslekte çalıştığı görülmektedir. % 24,4'ünün 1-5 yıl, % 16,1'inin 6-10 yıl, %3,6'sının 6ay-1 yıl arası ve % 2,2 'sinin 6 aydan az bir süredir meslekte kıdem sahibi olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan 12 kişinin ise bu soruya cevap vermediği gözlemlenmiştir.

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Bulgu ve Yorumları

Kahramanmaraş kamu kurumlarında yapılan incelemede, kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik mobbing davranışlarının cinsiyete göre bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır ($t=-0,06$; $p>0,05$). Ankete katılan çalışanlardan 554 kişiden 423'ünün erkek olmasının bu sonucun ortaya çıkmasında etken olduğu söylenebilir.

Tablo 10: Kamu Çalışanlarının Yaşa Göre Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Df</i>	<i>Karelerin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Gruplar Arasında	3,41	4	0,85	2,66	0,03
Gruplar İçinde	175,34	547	0,32		
Toplam	178,75	551			

Tablo 10'daki ANOVA sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının “kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik mobbing davranışları” ile ilgili algıları yaş açısından bir farklılık göstermektedir ($F= 2,66; p<0,05$).

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla uygulanan Post-hoc testlerinden Tukey testinin sonucuna göre farklılık, 50 yaşından büyük çalışanlar ile 36-40 yaşları arasındaki çalışanlar arasında bulunmuştur. Test sonuçlarına göre 50 yaşından büyük çalışanlar mobbinge 36-40 yaşları arasındaki çalışanlardan daha az maruz kalmaktadır.

Yapılan ANOVA sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının “kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik mobbing davranışları” ile ilgili algıları medeni durum açısından bir farklılık göstermemektedir ($F= 0,74 p >0,05$). Diğer bir ifadeyle, çalışanların evli, bekar, dul veya boşanmış olması, mobbinge maruz kalma veya kalmama durumlarını etkilememektedir.

Tablo 11: Kamu Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Df</i>	<i>Karelerin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Gruplar Arasında	7,10	5	1,42	4,51	0,00
Gruplar İçinde	172,20	547	0,31		
Toplam	179,31	552			

Tablo 11'deki ANOVA sonuçlarına göre, “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik mobbing davranışları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir ($F=4,51; p<0,05$).

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla uygulanan Post-hoc testlerinden Tukey testinin sonucuna göre, lise ile; lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, mobbinge eğitim durumu lise olanlar (Ort=4,49); eğitim durumu lisans (Ort=4,27) , yüksek lisans (Ort=4,16) ve doktora (Ort=3,87) olanlardan daha az maruz kalmaktadırlar.

Kahramanmaraş il merkezindeki kamu çalışanlarının iş yerindeki pozisyona göre kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik mobbing davranışları ile ilgili algılarının dağılımının yer aldığı T-testinin sonuçları incelendiğinde, anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=-1,04; p>0,05$).

Çalışmada, kamu çalışanlarının cinsiyete göre “Sosyal İlişkilere Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı”nın yer aldığı T- testinin sonuçları incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ($t=-0,921; p>0,05$).

ANOVA sonuçlarına göre, “Sosyal İlişkilere Yönelik Mobbing Davranışları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır ($F=0,72; p>0,05$).

Yapılan incelemede ANOVA sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik mobbing davranışlarının ile ilgili algıları medeni durum

açısından bir fark göstermediği anlaşılmıştır ($F=1,25$; $p>0,05$). Diğer bir ifadeyle, kadın veya erkek çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalmaları hemen hemen aynı oranda olasıdır.

ANOVA testinin sonuçlarına göre, “Sosyal İlişkilere Yönelik Mobbing Davranışları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır ($F=1,233$; $p>0,05$).

Kahramanmaraş kamu kurumlarında yapılan incelemede, T- testi sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik mobbing davranışları iş yerindeki pozisyon açısından bir fark olmadığı anlaşılmıştır ($t=-0,45$; $p>0,05$). Katılımcıların çoğunluğunun (429), çalışanlardan oluşmasının, bu duruma etken olabileceği söylenebilir.

“Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı”nın yer aldığı T-testi sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının iş ve göreve yönelik mobbing davranışlarına maruz kalmaları cinsiyet açısından fark göstermediği anlaşılmıştır ($t= -0,71$; $p>0,05$).

ANOVA sonuçlarına göre, “İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları yaşa göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır ($F=2,412$; $p>0,05$).

Tablo 12: Kamu Çalışanlarının Medeni Duruma Göre İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Df</i>	<i>Karelerin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Gruplar Arasında	4,53	3	1,51	2,89	0,03
Gruplar İçinde	285,98	547	0,52		
Toplam	290,51	550			

Tablo 12’deki ANOVA sonuçlarına göre, “İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir ($F=2,890$; $p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla uygulanan Post-hoc testlerinden Tukey testinin sonucuna göre, medeni durumu dul olanlar ile boşanmış olanlar arasında farklılık gözlemlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, mobbinge, dul çalışanlar ($Ort=4,80$), boşanmış çalışanlardan ($Ort=3,70$), daha az maruz kalmaktadırlar. Bunun nedeni, boşanmanın toplum genelinde hoş görülen bir olgu olmaması olarak düşünülebilir.

Tablo 13: Kamu Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Df</i>	<i>Karelerin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Gruplar Arasında	11,86	5	2,37	4,64	0,00
Gruplar İçinde	278,65	545	0,51		
Toplam	290,51	550			

Tablo 13'deki ANOVA sonuçlarına göre, “İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları eğitim durumu açısından yüksek derecede farklılık göstermektedir ($F= 4,64$; $p<0,05$).

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla uygulanan Post-hoc testlerinden Tukey testinin sonucuna göre, eğitim durumu lise olanlar ile eğitim durumu ön lisans, lisans ve yüksek lisans olanlar arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, iş ve göreve yönelik mobbing davranışlarına eğitim durumu lise olanlar ($Ort=4,46$); eğitim durumu ön lisans ($4,17$), lisans ($4,17$) ve yüksek lisans ($3,95$) olanlardan daha az maruz kalmaktadırlar.

Tablo 14: Kamu Çalışanlarının İş Yerindeki Pozisyon Durumuna Göre İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı

	<i>Varyansların Eşitliği için</i>		<i>Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi</i>	
	<i>F</i>	<i>sig</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Varyansların eşit olduğu varsayımı	4,32	0,04	1,52	0,13
Varyansların eşit olmadığı varsayımı			1,85	0,07

Kamu çalışanlarının iş yerindeki pozisyon durumuna göre “İş ve Göreve Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı”nın yer aldığı T-testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 14 incelendiğinde, kamu çalışanlarının bu grup mobbing davranışları ile ilgili algılarının iş yerindeki pozisyon durumu açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($t=1,85$; $p<0,05$). Ortalama değerlere göre, yöneticiler ($Ort= 4,35$), çalışanlardan ($Ort=4,20$) iş ve göreve yönelik mobbing davranışlarına daha az maruz kalmaktadırlar.

“Kamu Çalışanlarının Cinsiyete Göre Kişilik ve İtibara Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı”nın yer aldığı T testi sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının bu grup mobbing davranışları ile ilgili algıları, davranışlar cinsiyete göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır ($t= 0,27$; $p>0,05$). Yapılan inceleme sonucunda ANOVA sonuçlarına göre, “Kişilik ve İtibara Yönelik Mobbing Davranışları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları yaşa göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır ($F= 0,61$; $p>0,05$).

Kişilik ve itibara yönelik mobbing davranışları ile ilgili ankete katılan kamu çalışanlarının algıları, medeni durum açısından farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($F=1,42$; $p>0,05$). Öte yandan, “Kişilik ve İtibara Yönelik Mobbing Davranışları” ile ilgili kamu çalışanlarının algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır ($F= 1,61$; $p>0,05$).

Kişilik ve itibara yönelik mobbing davranışları ile ilgili ankete katılan kamu çalışanlarının algıları ise, iş yerindeki pozisyon açısından farklılık göstermemektedir ($t= -0,04$; $p>0,05$). Kamu çalışanlarının cinsiyete göre “Kişisel Sağlığa Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı”nı gösteren T- testinin sonuçları incelendiğinde, bu grup mobbing davranışları ile ilgili kamu çalışanlarının algılarının cinsiyet açısından farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($t=-0,40$; $p>0,05$).

Yapılan inceleme sonucunda ANOVA sonuçlarına göre, “Kişisel Sağlığa Yönelik Mobbing Davranışları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları yaşa göre farklılık göstermemektedir ($F=0,853$; $p>0,05$). Kamu çalışanlarının medeni duruma göre “Kişisel Sağlığa Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı”nı gösteren ANOVA sonuçlarına göre, bu grup mobbing davranışları ile ilgili kamu çalışanlarının algılarının medeni durum açısından farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($F= 0,48$; $p>0,05$).

Tablo 15: Kamu Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Kişisel Sağlığa Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Df</i>	<i>Karelerin Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Gruplar Arasında	4,95	5	0,99	3,24	0,007
Gruplar İçinde	164,62	539	0,30		
Toplam	169,57	544			

Tablo 15’de yer alan ANOVA sonuçlarına göre, “Kişisel Sağlığa Yönelik Mobbing Davranışları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları, eğitim durumu açısından anlamlı derecede farklılık göstermektedir ($F= 3,24$; $p<0,05$).

Tukey testinin sonucuna göre bu farklılığın, eğitim durumu yüksek lisans olanlar ile eğitim durumu lise ve lisans olanlar arasında olduğu gözlemlenmiştir. Ortalama değerler açısından, eğitim durumu yüksek lisans olanlar (Ort= 4,47), eğitim durumu lise (Ort= 4,75) ve lisans (Ort= 4,66) olanlardan kişisel sağlığa yönelik mobbing davranışlarına daha çok maruz kalmaktadırlar.

Kamu çalışanlarının iş yerindeki pozisyon durumuna göre “Kişisel Sağlığa Yönelik Mobbing Davranışları ile İlgili Algılarının Dağılımı”nı gösteren T-testinin sonuçlarını incelendiğinde, bu grup mobbing davranışları ile ilgili kamu çalışanlarının algılarının iş yerindeki pozisyon durumu açısından farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($t= 0,86$; $p>0,05$).

Kamu çalışanlarının cinsiyete göre “Mobbingin Etki ve Sonuçları ile İlgili Algılarının Dağılımı”nı gösteren T-testinin sonuçları incelendiğinde, mobbingin etki ve sonuçları ile ilgili kamu çalışanlarının algılarının cinsiyet açısından farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($t= 1,12$; $p>0,05$).

ANOVA sonuçlarına göre, “Mobbingin Etki ve Sonuçları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları, yaş açısından farklılık göstermemektedir ($F= 2,06$; $p>0,05$). Kamu çalışanlarının medeni duruma göre “Mobbingin Etki ve Sonuçları ile İlgili Algılarının Dağılımı”nı gösteren ANOVA sonuçları incelendiğinde, mobbing davranışlarının etki ve sonuçları ile ilgili kamu çalışanlarının algılarının medeni durum açısından farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($F= 0,31$; $p>0,05$).

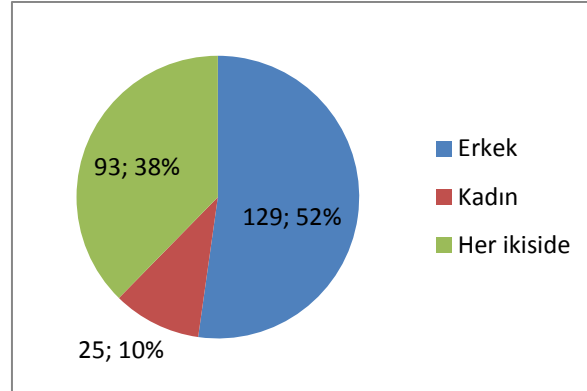
ANOVA sonuçlarına göre, “Mobbingin Etki ve Sonuçları” ile ilgili kamu çalışanlarının algıları, eğitim durumu açısından farklılık göstermemektedir ($F= 1,69$; $p>0,05$). Kamu çalışanlarının iş yerindeki pozisyon durumuna göre “Mobbingin Etki ve Sonuçları ile İlgili Algılarının Dağılımı”nı gösteren T-testinin sonuçları incelendiğinde, mobbingin etki ve

sonuçları ile ilgili kamu çalışanlarının algılarının iş yerindeki pozisyon durumu açısından farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($t= 1,08$; $p>0,05$).

Kamu Çalışanlarının Mobbingin Nedenleri ve Mücadele Yöntemleri ile İlgili Algularının Bulgu ve Yorumları

Mobbingin nedenleri ve mücadele yöntemlerinin incelendiği bu bölümde, kamu çalışanlarının bu konu ile ilgili algıları aşağıda grafiklerle gösterilmiştir. Her soru için ayrı grafik ele alınmış ve grafiklerde algı yüzdelerinin yanı sıra sonuçlar, sayı olarak da gösterilmiştir.

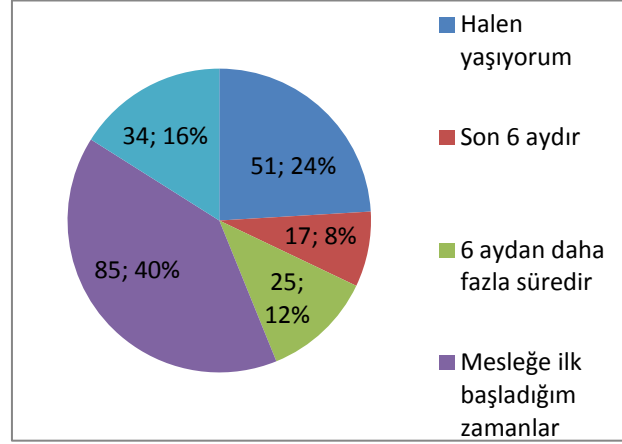
Şekil 1: Kamu Çalışanlarının Mobbing Uygulayanların Cinsiyeti ile İlgili Algularının Dağılımı



Toplamda, 247 kamu çalışanının yanıtladığı bu soruya çalışanların %52'si kendilerine mobbing davranışı uygulayan kişinin veya kişilerin erkek olduğunu belirten cevaplar vermişlerdir. Bunun nedeninin araştırma sonucu katılımcıların büyük çoğunluğunu erkek çalışanların oluşturduğundan yola çıkarak, Kahramanmaraş genelinde kamu çalışanlarının çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluştuğu ve dolayısıyla mobbing uygulayanların çoğunluğunun da erkek olabileceği düşünülebilir. Anketin bu sorusunu cevaplayan katılımcıların %10'u ise kendilerine mobbing uygulayan kişinin/kişilerin cinsiyetinin kadın olduğunu belirtmişlerdir. %38'i ise, kadın ve erkek her ikisinin de kendilerine mobbing uyguladığını belirtmişlerdir.

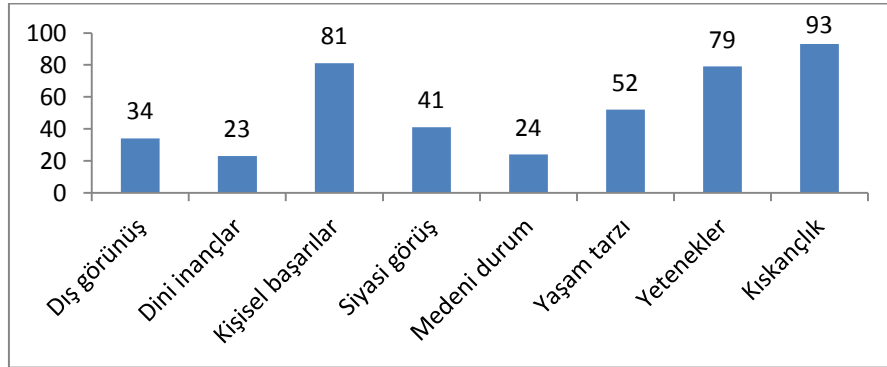
Şekil 1 incelendiğinde, toplamda 554 kişinin katıldığı bu anket çalışmasında, katılımcıların yaklaşık %45'i mobbing uygulayan kişilerin cinsiyetinin sorulduğu bu soruyu cevaplandırmıştır. Bu, katılımcıların yaklaşık %45'inin mobbinge maruz kaldığı anlamına gelmektedir.

Şekil 2: Kamu Çalışanlarının Mobbing Davranışlarına Ne Zaman Maruz Kaldıkları ile İlgili Algılarının Dağılımı



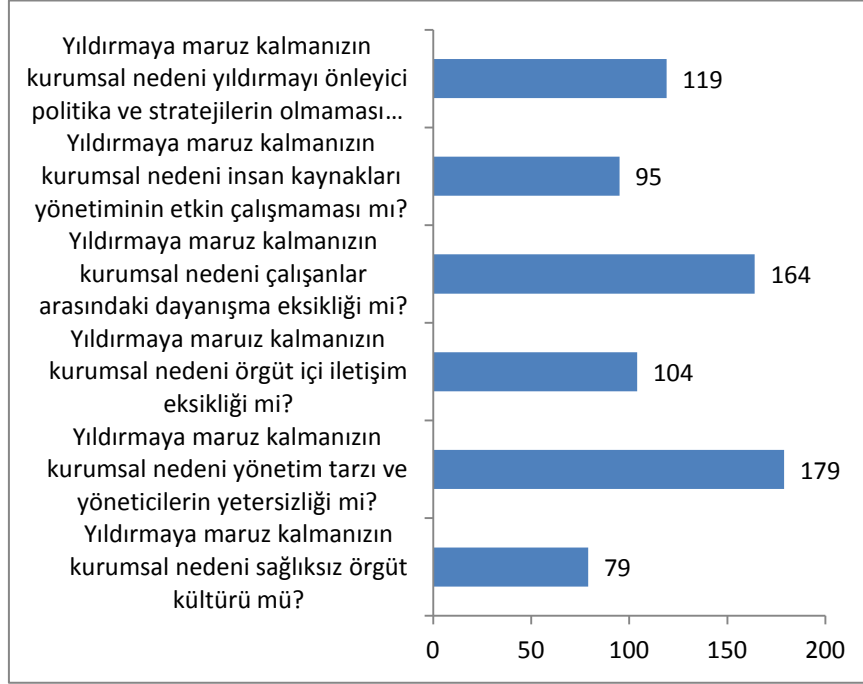
Toplamda 212 kişinin cevaplandığı anketin “Mobbing davranışlarına ne zaman maruz kaldınız?” sorusuna katılımcıların çoğunluğu (%40), mesleğe ilk başladıkları zamanlar mobbinge maruz kaldıklarını belirten cevaplar vermişlerdir. Anketin bu sorusunu cevaplandıran 212 kişiyi %24’ü mobbing davranışlarına halen maruz kaldığını belirtmiştir. Katılımcıların %12’si 6 aydan fazla süredir, %82’si ise son 6 aydır mobbing mağduru olduklarını belirten cevaplar vermişlerdir.

Şekil 3: Kamu Çalışanlarının Mobbing Davranışlarına Maruz Kalmalarının Kişisel Nedenleri ile İlgili Algılarının Dağılımı



“Kamu Çalışanlarının Mobbing Davranışlarına Maruz Kalmalarının Kişisel Nedenleri ile İlgili Algılarının Dağılımı”nı gösteren Şekil 3’deki grafik sonuçlarına göre, katılımcıların bir veya birden fazla neden belirtebilecekleri bu soruya çoğu çalışan (93) mobbinge maruz kalmalarının kişisel nedenini **kıskançlık** olarak belirtmiştir. Çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği gibi, kıskançlık mobbing olaylarının yaşanmasında çok büyük etken olarak görülmektedir. Çalışanlar (81), mobbing davranışlarına maruz kalmalarındaki diğer en önemli etkenin ise, **kişisel başarıları** olduğunu belirten cevaplar vermişlerdir. Anketin bu sorusunu cevaplandıran çalışanlardan sadece 23 kişi mobbinge maruz kalmalarının nedenleri arasında dini inançlarının olduğunu belirten cevaplar sunmuşlardır.

Şekil 4: Kamu Çalışanlarının Mobbing Davranışlarına Maruz Kalmalarının Kurumsal Nedenleri ile İlgili Algılarının Dağılımı



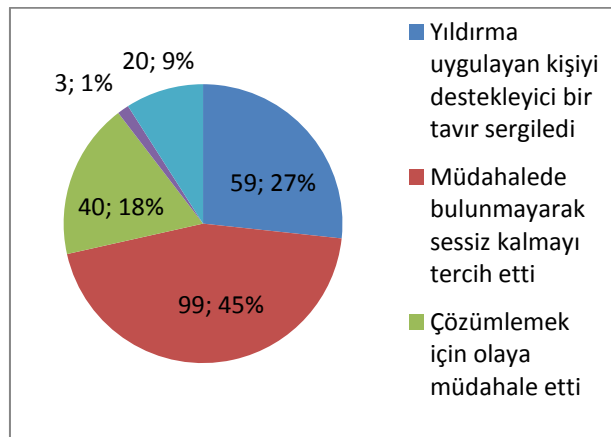
“Kamu çalışanlarının mobbing davranışlarına maruz kalmalarının kurumsal nedenleri ile ilgili algılarının dağılımı”nın gösterildiği Şekil 4’e göre, birden çok seçeneğin işaretlenebildiği bu soruya cevap veren katılımcıların 179’u, mobbinge maruz kalmalarının kurumsal nedeninin yönetim tarzı ve yöneticilerin yetersizliği olduğunu düşündükleri cevapları vermişlerdir. Katılımcılar, mobbing davranışlarına maruz kalmalarının kurumsal nedenleri arasında 2. olarak (164) çalışanlar arasında dayanışmanın eksik olmasını gördüklerini belirten cevaplar vermişlerdir. Şekil incelendiğinde, bu soruyu cevaplandıran sadece 79 kişinin ise, mobbing davranışlarına maruz kalmalarının kurumsal nedeni olarak sağlıklı örgüt kültürünü gördüklerini belirten cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır.

Şekil 5: Kamu Çalışanlarının Mobbing Davranışlarına Maruz Kalmalarının Sonucunda Ne Tür Tepkiler Verdikleri ile İlgili Algılarının Dağılımı



“Kamu Çalışanlarının Mobbing Davranışlarına Maruz Kalmalarının Sonucunda Ne Tür Tepkiler Verdikleri ile İlgili Algılarının Dağılımı”nı gösteren Şekil 5’deki grafik sonuçlarına göre, katılımcıların bir veya birden fazla neden belirtebilecekleri bu soruya çoğu katılımcı (121), mobbinge maruz kalmaları sonucunda sonuç vermeyeceğini düşündüklerinden dolayı hiçbir eylemde bulunmadıklarını belirten cevaplar vermişlerdir. Katılımcılardan 117 kişi ise, mobbing davranışları sonucunda eylemi yapan/yapanlarla konuşarak çözmeye çalıştığını belirten cevaplar vermişlerdir. Katılımcılardan sadece 11 kişi ise, mobbing davranışları sonucunda yargı yoluna gittiğini belirten cevapları vermişlerdir. Bunun nedeni, ülkemizde mobbing konusunun yasal mevzuatımızda yeni yeni yer bulması olarak görülebilir. Maalesef ülkemizde çalışanların birçoğu mobbing ve mobbing ile mücadele konusunda yeterince bilgi sahibi değildir. Çalışmanın teori kısmında mobbing ile mücadele konusunda ayrıntılı olarak bilgiler verilmiştir.

Şekil 6: Kamu Çalışanlarının Mobbing Davranışlarına Maruz Kalmaları Sonucunda Yöneticilerinin Tutumları ile İlgili Algılarının Dağılımı



Yapılan çalışmada, ankete katılan ve bu soruya cevaplandıran yaklaşık 220 kamu çalışanın %45'i, mobbinge maruz kalmaları sonucu yöneticilerinin müdahalede bulunmayarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. % 27'si ise, mobbing uygulayan kişiyi destekleyici bir tavır sergilediğini belirten seçeneği işaretlemişlerdir. Çalışanlardan sadece 3 kişi bu durum karşısında yöneticilerinin yasal işlem başlattığını öne sürmüşlerdir.

Sonuç ve Tartışma

Son yıllarda gerek akademik çevrede gerekse kamuoyunun gündeminde olan, iş yerinde çalışanlara yönelik, psikolojik baskı yaratılarak sistematik bir şekilde uygulanan, tutum ve davranışların genel adı olan mobbing konusu, giderek daha önemli hale gelmektedir. Araştırmacılara göre çalışma hayatının var oluşundan bu yana süregelen fakat; Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından 80'li yıllarda isimlendirilen ve bilimsel çalışmalara konu olmaya başlayan mobbing olgusu, iş yerinde kadın, erkek, ast, üst ve çalışma arkadaşı ayrımı yapmaksızın herkesin yaşayabileceği, sonucunda mağdurun işten ayrılmasına sebebiyet verebilecek ve bedelini bireyin, çalıştığı kurumun ve toplumun ağır ödeyebileceği ciddi bir durumdur.

Bu çalışmada, çalışanların iş yerindeki en önemli sorunlarından biri olan mobbing konusu, Kahramanmaraş il merkezindeki kamu çalışanlarına uygulanan anket aracılığı ile analiz edilip incelenmiştir. 423'ü erkek, 127'si kadın, 4 kişinin de cinsiyet kısmını boş bıraktığı, toplam 554 kamu çalışanın demografik özellikleri, çalışmanın uygulama kısmında tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Daha sonra çalışanların mobbing davranışları ile ilgili algılarının dağılımları yüzde ve frekans değerlerine göre tablolar halinde ortaya konulmuş ve yorumlanmıştır. Çalışanların demografik özelliklerine göre mobbing davranışları ile ilgili algıları ise Anova ve T-testi ile analiz edilip yorumlanmıştır. Ayrıca, mobbingin nedenleri ve mücadele yöntemleri ile ilgili çalışanların algıları grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Mobbingin nedenleri ve mücadele yöntemleri konusunda kamu çalışanlarına sorulan mobbing uygulayanların cinsiyeti ile ilgili soruya 129 kişi kendilerine mobbing uygulayanların erkek olduğunu, 25 kişi kadın ve 93 kişi de her ikisinin de olduğunu belirten cevaplar vermişlerdir. Diğer bir deyişle, 554 katılımcıdan toplamda 247 çalışan mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir. Katılımcıların yarısına yakınının mobbing mağduru olduklarını belirten cevabı vermeleri, bu konuda ciddi önlemlerin alınması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışma hem çalışanlarda hem de kurumlarda ismi henüz yeni duyulmaya başlayan bu olgu konusunda farkındalık uyandırılmıştır. Çalışanlar ve yöneticiler mobbing ile bireysel ve kurumsal mücadele konusunda fikir sahibi olma olanağı bulmuşlardır.

KAYNAKLAR

- AKÇA, B. Ve İRMİŞ, A., (2006), "Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi İİBF, ss. 184-187.
- ARPACIOĞLU, G., "Mobbing", <http://mobbingyardim.wordpress.com/about/>, (10.10.2011).
- BALTAŞ, A., (2006), "Adı Yeni Konmuş Bir Olgu : İş Yerinde Yıldırma", http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=36, (11.12.2011).

- DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R., ELLIOT, G., (2003). *Mobbing-İş Yerinde Duygusal Taciz*, Çev.: O.C. ÖnerToy, Sistem yayıncılık, İstanbul.
- EINARSEN, S. (2000), “Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and violent behavior*, 5, ss. 379-401.
- EINARSEN, S. ve RAKNES, B.I., 1997. “Harassment in the workplace and the victimization of men”, *Violence and Victims*, 12(1), ss.247-263.
- HİRİGOYEN, M. F., (1998), *Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet*, Çev: Heval Bucak, Güncel Yayınları, Araştırma Kitaplığı Dizisi, İstanbul.
- İBİCİOĞLU, H., ÇİFÇİ, M. ve DERYA, S., (2009), “ Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), ss. 25-38.
- GÜNEL, Ö.D., (2010), “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3), ss.37-65.
- LEYMANN, H., (1993), *Mobbing-Physicoteror at Work and How One Can Defend Oneself*, Rowohlt Taschenbuch Verlag,Hamburg.
- LEYMANN, H., (1996a), “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), ss. 165-184.
- MANSUR, A.F., (2008), “İşletmelerde Uygulanan Psikolojik Şiddetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”,*Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Oxford Advanced Learner’s Dictionary.
- SALİN, D., (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*, 10(4), ss. 425–441.
- TPD,“Yıldırma(Mobbing)”, <http://www.psikiyatri.org.tr/pagepublic.aspx?menu=51> (30.10.2011).
- TINAZ, P., (2011), *İş Yerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- TUTAR, H., 2004. *İş yerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayınları, Ankara,
- VARTIA, M., (2003), “Workplace Bullying- A study on the Work Environment, Wellbeing and Health”, Unpublished PhD Thesis, Helsingfors.<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartiavaanen/workplace.pdf>. (10.10.2011).
- YAVUZ, H.,(2007), “ Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma “, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- WORNHOM, D., (2003), “A Descriptive Investigation of Morality and Victimization at Work”,*Journal of Business Ethics*, 45, ss. 29-40.