



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ'NDE  
MOBBİNG VE İŞ HUKUKU**

AYŞE BEHLÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEFKOŞA  
2021



# KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ'NDE MOBBİNG VE İŞ HUKUKU

AYŞE BEHLÜL

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI  
Yrd.Doç.Dr.Hüseyin Baykan

LEFKOŞA  
2021



## KABUL VE ONAY

Ayşe BEHLÜL tarafından hazırlanan “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Mobbing ve İş Hukuku” başlıklı bu çalışma, 28/6/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik Tezi olarak kabul edilmiştir.

## JÜRİ ÜYELERİ

.....  
**Yrd. Dç.Dr.Hüseyin Baykan** (Danışman)  
Yakın Doğu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

.....  
**Doç. Dr. Serdal Işıktaş** (Başkan)  
Kıbrıs Sağlık ve Toplum Bilimleri Üniversitesi  
Sosyal Beşeri ve Bilimler Fakültesi  
Eğitim Programları ve Eğitim

.....  
**Yrd. Doç. Dr. Figen Yaman Lesinger**  
Kıbrıs Sağlık ve Toplum Bilimleri Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

.....  
**Prof.Dr. K. Hüsnü Can BAŞER**  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü



## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin, tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Yakın Doğu Üniversitesinde erişime açılabilir.

Tezimin iki (2) yıl süre ile erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı erişime açılabilir.

Tarih

İmza

Ayşe Behlül





## TEŞEKKÜR

Hazırlamış olduğum yüksek lisans tezimde bilgi ve tecrübesi ile bana ışık tutan, her daim destek ve katkılarını benden esirgemeyen değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Baykan başta olmak üzere, yüksek lisans eğitimim süresince üzerimde emeiği geçen, bilgilerini benden esirgemeyen Yakın Doğu niversitesi tüm oğretim elemanlarına teŐekkürü bir borç bilirim. AraŐtırmam süresince bana yardımcı olan, Yrd. Doç Dr. Figen Yaman Lesinger, Doç. Dr. Serdal IŞıktaş, Av. Yankı Akif, Av. ncel Polili ve Öğr. Gör. Çağrı lken'e, Bilgilerinden yararlandığım kaynakça kısmında adı geçen bilim insanlarına ve son olarak her zaman desteğini benden esirgemeyen, her anımda yanımda olan aileme ve eŐim Mustafa Behlül'e sonsuz sevgilerimi ve teŐekkürlerimi sunuyorum.

# ÖZ

## KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ'NDE

### MOBBİNG VE İŞ HUKUKU

Bireyde maddi ve manevi olarak zararlara yol açan mobbing, iş yerinde psikolojik, etkin bir taciz olarak tanımlamak için kullanılan terim haline gelmiştir. Son senelerde görsel ve yazılı olarak basın, medya gibi sosyal sayfalarda sık duyduğumuz bir terim olan mobbing konusu iş hukuku açısından da incelenmesi gereken önemli bir çalışmadır.

Örgütlenmenin olduğu her yerde mobbing olgusu her zaman var olduğu gibi çalışma ortamlarından, özel hayata kadar etkisini hissede bildiğimiz, kabul edilemez bir olgu olup; insanlarda bıraktığı hasarlar kadar bu olguyu uygulayanlarda konuşulup, tartışmak bu söylemlerin doğruluğunun saptanması son derece önemlidir. Mobbing çalışana , hem de sosyal çevresine zarar verdiği için engel olunabilmesi için farklı çalışmalar yapılması gerekmektedir. Hukuk açısından her ne kadar konuşulup, terim olarak bilirse de tam olarak anlaşılammış veya yanlış tanımlanan bir kavram olarak netleşmemiştir. Mobbing kavramı ilk başta kişilerin iş hayatında, pratikte faydalı olabilmek ve teorik bilgilere katkı sağlamak amacı ile kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada amaç Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) mobbing ve iş hukuku konularındaki bilgilerini üst seviyeye çıkartarak iş yerlerinde mobbing engellenmesi konusunda rollerini ortaya konulmasıdır.

Bu amaç doğrultusunda özel sektör ve hukuk ofisinde çalışan toplam 500 kişiye yönelik anket (survey) uygulanarak nicel bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini KKTC Lefkoşa Hukuk ofislerinde çalışan avukat, stajyer avukat ve özel sektörde çalışan personel oluştururken, örnekleme ise; KKTC sınırları içerisinde Lefkoşa ilçesinde bulunan 50 farklı Hukuk Bürosu ve 10 farklı özel sektör çalışanından oluşan toplam 274 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre Mobbingin yasal düzenlemeler açısından tanımlanması ve somut olarak caydırıcı düzenleme olması bu mücadeleye büyük katkılar sağlayacaktır.

Bunun yanında mobbing ile örgüt kültürü arasında anlamlı negatif yönde ilişkinin olduğu, mobbing olgusu artık sonra örgüt kültürünün azaldığı veya

örgüt kültürünün yüksek olduğu zamanlarda mobbingin azaldığı görülmektedir.

Böylece mobbing olgusuna maruz kalan çalışanlar hem mobbing sürecinde hem de seyirci olma durumunda bu süreci anlayıp önlemleri olanaklı hale gelebilecektir.

**Anahtar Kelimeler** : Mobbing, KKTC, İş Hukuku, Kamu, Örgüt, İş Sözleşmesi

## ABSTRACT

### MOBBING AND LABOR LAW IN TURKISH REPUBLIC OF NORTHERN CYPRUS

Mobbing, which causes financial and moral harm to the individual, has become the term used to define it as a psychological, effective harassment in the workplace. The subject of mobbing, which is a term that we have heard frequently in social pages such as the press and the media in recent years, is an important study that should be examined in terms of labor law.

The phenomenon of mobbing is an unacceptable phenomenon that we can feel from work environments to private life, as it always exists wherever there is organization; It is extremely important to determine the accuracy of these discourses, and to talk and discuss with those who apply this phenomenon as much as the damage it leaves on people. Since mobbing harms both the employee and the social environment, different studies should be carried out in order to prevent it. Although it is spoken and known as a term in terms of law, it has not been fully understood or clarified as a mis-defined concept.

It is seen that the concept of mobbing is used in the business life of people in order to be useful in practice and to contribute to theoretical knowledge. The aim of this study is to reveal their roles in preventing mobbing in the workplace by increasing their knowledge on mobbing and labor law in the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC).

In this respect, a quantitative study will be conducted by applying a survey (survey) to 500 people working in the private sector and law offices. While the population of the research consists of lawyers, trainee lawyers and personnel working in the private sector, working in the TRNC Nicosia Law offices, the sample consists of 274 people in total, consisting of 50 different Law Firms and 10 different private sector employees in the Nicosia district within the borders of the TRNC. According to the results of the research, Defining mobbing in terms of legal regulations and being a concrete deterrent will make great contributions to this struggle. Besides, it is observed that there is a significant negative relationship between mobbing and organizational culture, and the mobbing phenomenon decreases after the organizational culture decreases or when the organizational culture is high.

Thus, it will be possible for employees exposed to mobbing to understand and prevent this process both in the mobbing process and in the case of being a bystander.

**Keywords:** Mobbing, TRNC, Labor Law, Public, Organisation, Labor Contract

# İÇİNDEKİLER

## KABUL VE ONAY

## BİLDİRİM

TEŞEKKÜR.....iii

ÖZ.....iv-v

ABSTRACT.....vi

İÇİNDEKİLER.....vii-x

TABLOLAR DİZİNİ.....xi-xii

EKLER LİSTESİ.....xiii

KISALTMALAR LİSTESİ.....xivxiv

GİRİŞ.....1

1. BÖLÜM.....2

MOBBİNGİN KAVRAMI.....2

1.1 Mobbingin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....2

1.1.1 Mobbing Tarafları.....2

1.1.1.1. Mobbing Uygulayanlar.....3

1.1.1.2. Mobbing Mağdurları.....4

1.1.1.3. Mobbing İzleyicileri.....5

1.1.2 Mobbing Belirtileri.....5

1.1.3 Mobbing Aşamaları.....7

1.1.4 Mobbing Dereceleri.....9

1.1.5 Mobbing Türleri.....11

1.1.6 Nedenleri ve Hedefleri.....12

1.2 Mobbing ile İlgili Kavramlar.....14

1.2.1 Zorbalık.....14

1.2.2 Çatışma.....15

1.2.3 Şiddet.....16

1.2.4 Stres.....17

1.2.5 Cinsel Taciz.....18

<b>2. BÖLÜM</b> .....	19
<b>2. Mobbing Stratejileri</b> .....	19
<b>2.1 Mobbing'de Risk Faktörleri</b> .....	19
<b>2.2 Mobbinge Neden Olan Faktörler</b> .....	20
<b>2.2.1 Örgüt Yapısından Kaynaklanan Neden</b> .....	20
<b>2.2.2 Kişilik Yapısından Kaynaklanan</b> .....	20
<b>2.2.2.1 Mobbing Kişiliği</b> .....	21
<b>2.2.2.2 Mağdur Kişiliği</b> .....	21
<b>2.3 Mobbing İle Başa Çıkma Yöntemi</b> .....	21
<b>2.3.1 Bireysel Yöntem</b> .....	22
<b>2.3.2 Örgütsel Yöntem</b> .....	23
<b>2.3.3 Yasal Yöntemler</b> .....	24
<b>2.4 Mobbing Sonuçları</b> .....	25
<b>2.4.1 Bireyler Açısından Sonuçlar</b> .....	25
<b>2.4.2 Örgüt Açısından Sonuçlar</b> .....	26
<b>Örgüt Kültürü Tanımı</b> .....	28
<b>2.5.1 Örgüt Kültürünün Kavramı</b> .....	28
<b>2.5.2 Örgüt Kültürünün Önemi</b> .....	29
<b>2.6 Örgüt Kültürünün Yararları</b> .....	29
<b>2.7 Örgüt Kültürünün Değişimi ve Yönetim İlişkisi</b> .....	30
<b>3. BÖLÜM</b> .....	31
<b>Örgütsel Bağlılık</b> .....	31
<b>3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı</b> .....	31
<b>3.1.1 Örgütsel Bağlılığın Önemi</b> .....	31
<b>3.1.2 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri</b> .....	32
<b>3.1.2.1 Düşük Seviyede Örgütsel Bağlılık</b> .....	32
<b>3.1.2.2 Orta Seviyede Örgütsel Bağlılık</b> .....	32
<b>3.1.2.3 Yüksek Seviyede Örgütsel Bağlılık</b> .....	33
<b>3.1.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler</b> .....	34

3.1.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	36
<b>4. BÖLÜM</b> .....	37
Örgütlerde Mobbing Kavramının Yasal Durumu.....	37
4.1 Mobbing İle İlgili Yasal Düzenleme.....	38
4.2 KKTC'de Mobbing İle İlgili Yasal Düzenlemeler.....	39
4.2.1 Mobbing Nedeni İle Açılabilir Davalar.....	39
4.2.1.1 Mobbingin İsbatı.....	40
4.2.1.2 İş Sözleşmesine etkisi.....	40
4.2.2 İş Hukuku Açısından Önemi.....	41
4.2.2.1 İş Hukukunun Kaynakları.....	41
4.2.3 İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Önemi.....	42
<b>5. BÖLÜM</b> .....	44
5.1 Araştırmanın Amacı.....	44
5.2 Araştırmanın Türü.....	48
5.3 Araştırma Modeli.....	48
5.4 Evren ve Örneklem.....	49
5.5 Veri Toplama Aracı.....	49
<b>6. BÖLÜM</b> .....	51
<b>BULGULAR</b> .....	51
6.1 Verilerin Analizi.....	51
6.2 Tanımlayıcı Özellikler.....	52
Tablo 6. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı.....	52
6.3 Mobbinge İlişkin Bulgular.....	53
Tablo 7. Katılımcıların Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanlar.....	53
6.4 Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular.....	62
Tablo 14. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanlar.....	62
6.5 Mobbing İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Bulgular.....	69
<b>7. BÖLÜM</b> .....	72

<b>TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>78</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>85</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>96</b>
<b>İNTİHAL RAPORU.....</b>	<b>97</b>
<b>ETİK KURUL RAPORU.....</b>	<b>103</b>



## **TABLolar**

**Tablo 1:** Mobbing Aşamaları

**Tablo 2:** Mobbing Sonuçları

**Tablo 3:** Mobbing Aşamaları

**Tablo 4:** Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

**Tablo 5:** Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

**Tablo 6:** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı

**Tablo 7:** Katılımcıların Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanlar

**Tablo 8:** Katılımcıların yaş grubuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 9:** Katılımcıların cinsiyetine göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 10:** Katılımcıların medeni durumuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 11:** Katılımcıların eğitim durumuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 12:** Katılımcıların çalışma süresine göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 13:** Katılımcıların mobbingin ne olduğunu bilme durumuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 14:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanlar

**Tablo 15:** Katılımcıların yaş grubuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 16:** Katılımcıların cinsiyetine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 17:** Katılımcıların medeni durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 18:** Katılımcıların eğitim durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 19:** Katılımcıların çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 20:** Katılımcıların Mobbingin ne olduğunu bilme durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması

**Tablo 21:** Katılımcıların Mobbing Ölçeği ile Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki korelasyonlar

**Tablo 22:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların Mobbing Ölçeği puanlarını yordama durumu

## **EKLER LİSTESİ**

EK-1 Katılımcı Bilgilendirme Formu

EK-2 Aydınlatılmış Onam Formu

EK-3 Anket Formu

EK-4 Ölçek Kullanma İzin Belgesi

## KISALTMALAR LİSTESİ

**AB:** Avrupa Birliği

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**Diğ. :** Diğerleri

**DR:** Doktor

**ILO:** International Labour Organization

**K.K.T.C:** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

**SPSS:** Statistical Package for Social Sciences

**T.C:** Türkiye Cumhuriyeti

**ÜÇÖ:** Uluslararası Çalışma Örgütü

**vd :** Ve diğerleri

## GİRİŞ

Mobbing, genelde işyerlerinde psikolojik tacizi tanımlamak için kullanılan bir kişiye kasten yapılan baskı, yıldırma, bıktırma gibi hareketleri tanımlar. İşveren, bir başka çalışanın alaycı, aşağılayıcı davranışı, yöneticinin hareket ve kötü muamelesinin genel adına mobbing diyebiliriz. Mobbingin doğrudan hukuk ile bağlantısı olmadığı, örgütsel psikoloji ile ilgili bir kavram olduğu da bilinmelidir. Mobbing olgusu ulusal ve uluslararası hukukta da detaylı olarak incelenmiştir.

Örgütlerde kişinin insan üzerinde kurduğu psikolojik şiddet olarak betimlenebilmesi bir örgüt psikolojisi sorunu olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan kişilerin en önemli özelliğinden biride zaman diliminin büyük bir kısmını işyerinde geçirmesidir. Bu nedenle çalışanın geçirdiği süreye bakıldığında zaman işveren ve çalışma arkadaşlarıyla daha fazla birlikte olduğu, örgütsel ortamdaki kötü muamele ve özellikle mobbingten uzak olmasının önemi daha da artmaktadır.

Mobbingin, iş veya yaşam üzerindeki olumsuz etkileri sadece motivasyon ve işgücü kaybını artırmakla birlikte, çalışanın sağlığını da etkilediğinden dolayı toplumsal bir sorun olarakta görülmektedir.

# 1. BÖLÜM

## MOBBİNGİN KAVRAMI

### 1.1 Mobbingin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Mobbing sözcüğü latince vulgus kelimesinden türemiştir. Mobbinge genel bakıldığı zaman to mob kalabalık bir şekilde saldırmak, mob ing çete, kalabalık, güruh kitle, mobbish ing çetevari, kaba terbiyesiz anlamlarına gelmektedir. Modern anlamdaki mobbing kelimesinin kökeni, sorun yaratan bir grup insanı tanımlamada kullanılan mob kısaltılması ilk kez kullanıldığı 1860'larda genel toplumu temsil etmektedir.

İlk mobbing araştırması; bazı hayvan davranışlarını tanımlamak için Kondrad Lorenz tarafından yapılan araştırmalara dayanılarak üretilmiş bir kavramdır. Mobbing'in sistematik olarak araştırılması 1980'lerde Heinz Leyman tarafından başlamıştır. Mobbing teriminin uzun vadelerde ve düzenli aralıklar ile işlendiği sonucuna varılmıştır (Leyman,1996).

Kişide maddi, manevi büyük zarar vererek iş yerindeki psikolojik tacize yol açan mobbing olgusu, başlı başına terim olarak kabul edilmeye başlamıştır. Türk Dil Kurumu bezdiri sözcüğünü, mobbing kavramının karşılığı olarak kullanmaktadır. İş yerlerinde bilindiği gibi üstler çalışma arkadaşları veya dışardan bir grup kişinin, kişi ya da kişileri iş yerinden yıldırarak, uzaklaştırmak için saygınlık, onur, kişilik gibi psikolojik baskıların iş yeri davranışları olduğu, aynı zamanda mesaj, mail, telefon gibi iş dışındaki hareketleri de kapsamaktadır.

#### 1.1.1 Mobbing Tarafları

Yaygın bir işyeri sorunu olarak görülen mobbing, maruz kalan çalışanlar tarafından, işlerini kaybetme korkusu nedeni ile şikayet edememektedirler. Mobbing taraflarını üç grupta inceleyebiliriz. Rol alan tarafların her birinin farklı özelliğinin ve etkinliğinin olması dışında birbirlerinden de etkilene bilmektedirler.

Mobbing sürecinde rol tarafları, mobbingi uygulayan ve mağdurlar aynı zamanda eylemin iş ilişkisi içinde yaşanmasından dolayı bu eylemler belirli bir sosyal çevre içerisinde de meydana gelmektedir. Bu nedenle bu süreçte sosyal çevredeki kişiler yani seyircilerde eklenmektedir (Yaman,2009).

#### **1.1.1.1. Mobbing Uygulayanlar**

Mobbing yapan kişiler, yaratıcılık, sevinç, paylaşma, sevgi gibi duygulardan uzak ve övgüye muhtaç suçlayıcı, yargılayıcı kişiliğe sahiptirler. Mobbing söz konusu olduğunda tarafların kendine has psikolojik özellikleri vardır.

- Tacizcinin iki yüzlü ve çıkarıcı doğası
- Taciz nitelikli davranışlar kişinin kendi güvensizliğinden kaynaklanır
- Mobbing'e uğrayan kişi günah keçisi olur

Mobbing uygulayıcıları her zaman daha fazla güç isteyen kişilerdir. Bu kişiler çevrelerinde güçlerini ve insanları mağdur etme pahasına önlemlerini kanıtlaya bildikleri bir grup yaratarak yaşamlarına zayıf kişileri, düşmanlıktan hoşlanan, bencillik kendisindeki eksiklikler, çile ve mutluluğu bozma gibi kişileri seçerler.

Tacizci kişilerde sosyal beceri eksikliği modeli de yer almaktadır. Kişi istediği ortamı bulamadığı zaman saldırgan haleden gelebilmektedir. Özellikle sevgiye aç, övgüye muhtaç kişiler benlik duygusu için mobbinge başvurabilirler. Çalışma ortamında üst konumda olan kişi mobbing uygulayacak ise, kendisinin altında çalışan kişiyi yanına alarak, hedef kişi ve kişiler üzerine göndererek mobbing uygulamaktadır.

Mobbing uygulayan kişi bulunduğu ortamda rahatsız edici davranışlar sergileyerek, hedef alınan kişi üzerinde yıpratılma, psikolojik rahatsızlık, yıldırma gibi çalışmalar yapmaktadır (Tınaz,2008).

### **1.1.1.2. Mobbing Mağdurları**

İş yerinde en fazla maruz kalan mağdur taraftır. Özel risk taşıyan mağdur grupları vardır. Bunlar düşük seviyeli pozisyonlarda çalışan kişiler ve özel risk taşıyan gruplar, birde yüksek seviyeli pozisyonlarda çalışanlar arasında mağdur olanlar. Genellikle çevrelerindeki kişilerin beklentilerinin ve üstlerinin planlarının aksine kariyerlerinde yükselişe geçmiş olan istekli genç kişilerdir. Bu nedenle, mobbing içinde kurban olma riski herkes için geçerlidir.

Mobbing mağdurlarında, hastalık belirtileri meydana çıkar işe gelemeler, yoğun stres altında kalırlar, kendilerine güvenleri kalmaz, herşeyden kendilerini sorumlu tutmaya başlarlar ve sorumluluk almak istemezler. Bu nedenle süreçte yaşadıkları mobbing için iletişim ve davranış bozuklukları da meydana gelmeye başlar (Tınaz,2008).

Diğer bir yandan ise kişinin huzursuz, panik, kaygılı gibi davranışlarının olması da belli bir süre sonra kişiler veya çalışma arkadaşları tarafından rahatsız ve sevilmeyen kişiler olarak algılanırlar. Bu yapıdaki kişilerde mobbing'i kendi taraflarına çekerek mobbing mağduru olabilmektedirler (Öztürk,2008).

Mobbing süreci inkar edilemez bir hale geldiği zaman, üst yönetim yapılan mobbing'in önemini anlamayarak mağduru uzaklaştırma yoluna gidebilmektedir. Böyle bir sonuç oluştuğu zaman mobbinge uğrayan kişinin sağlığını kaybetmesine sebep olabilir veya normal hayatını da zorlaştıra bilmektedir. Mobbinge uğrayan kişi örgüt içerisinde uzman bir çalışan ise, ona yapılan davranış sonucunda işe olan ilgisi azaldığı için örgüt eski verimi alamayıp örgüt içerisinde yerini doldura bilecek kişi yoksa sadece mobbing davranışında mağdurun kayıplarının yanında örgütünde kayıplarının olabileceğini söylemekte mümkündür.



### 1.1.1.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbinge tanıklık eden üçüncü kişilerdir. Mağdur ve mobbing uygulayıcılar dışında kalırlar. Bu kişileri olaydaki tavırları nedenleri ile arabulucu, uzlaşmacı, izleyici, fazla ilgili seyirciler, korkak, iki yüzlü ve olaylardan haberi yokmuş gibi görünen, gerektiği zaman ise mobber'e destek veren kişiler olarak sınıflandırmak mümkündür (Güngör,2008).

Bu kişiler işyerinde yaşanan mobbing olgusunu anladıkları andan itibaren izleyici olarak nitelendirilmektedirler. Mobbing sürecinde seyirci olanlar, mağduru aralarına almayarak, ona karşı sessiz bir tehdit oluşturmaktadırlar.

Bazı süreçlerde izleyicilerin sessiz kalması ve mağdurun yanında bulunmaması, mağdurun rolü yüzünden de oluşmaktadır. Bunun sebebi mağdurun kişilere bir şey anlatmaması, çevresindeki güçlü kişileri harekete geçirememesi, bazen de mağdurun seyirciyi olayın içine çekebilmesinden dolayı doğacak olan gergin ve huzursuz ortamlarda kendilerini korumak istemelerindedir (Poussard,2009).

Mobbing izleyicilerini üç ayrı grupta toplamak mümkündür.

- İlgisizler
- Karşıtlar
- Mobbing ortakları

### 1.1.2 Mobbing Belirtileri

Mobbing süreci ile ilgili olarak, mobbing'in birçok belirtisi meydana çıkmaktadır. Belirtiler mağduru fizyolojik ve davranışsal olarak yavaşça mobbing'in içine çekmektedir. Mobbing'in birden fazla davranışsal özellikleri vardır. Sistemik bir şekilde tekrarlanması önemli olup, hepsinin aynı anda uygulanması gerekmemektedir.

İlk başta davranışsal belirtilere bakılacak olursa şu şekilde sıralana bilir (Tınaz,2008).

- İşyerindeki kişiye ait eşyaların kaybolması veya bozulması

- Çalışma arkadaşları ile tartışma ve çatışmanın artması
- Kişinin devamlı eleştirilip küçümsenmesi
- Her yaptığı işin takip edilmesi
- Kişi hakkında dedikodu çıkarılması, hakkında abartılı bahsedilmesi
- İş ile ilgili önemli haber ve gelişmelerin kendisinden saklanması
- Kişiye yetenekleri dışında uzmanlık alanına girmeyen görevler verilmesi
- Sözlü veya yazılı olarak sorularına cevap alamayıp, iş ile ilgili önerilerinin red edilmesi
- İş yerindeki sosyal yaşamdan dışlanması
- Telefon görüşmeleri ile yıldırma politikasının uygulanması

Dr. Heinz Leyman 45 ayrı mobbing davranışını tamamlayıp, beş gruba ayırmıştır (Davenport ve Diğ. ,2003).

- i. İletişim oluşumunu etkilemek ve kendini gösterme
- ii. Sosyal ilişkiye saldırılar
- iii. İtibara saldırı
- iv. Kişi durumuna ve yaşam kalitesine saldırı
- v. Kişi sağlığına saldırı

Bu tarz davranışların kişiye yapılması kabul edilip, görmezden gelinmesi ve maruz bırakılması hiçbir şekilde anlayış ile karşılanamamaktadır.

Fiziksel belirtilerde ise; yine bir takım belirtiler ortaya çıkmakla birlikte, mobbing olgusunun yapıldığına dair işaret verebilmektedir. Fiziksel belirtileri şu şekilde yazabiliriz.

- Beyin ile ilgili
- Deri ile ilgili
- Gözlerle ilgili
- Boyun kasları ve sırt
- Kalp krizi ve çarpıntı
- Kas ağrıları, terleme, titreme, eklemler ile ilgili
- Sindirim sistemi

- Solunum sistemi ve bağıışıklık ile ilgili fiziksel belirtiler

Mobbinge uğrayan kişilerde bu tarz hastalıklar meydana gelerek kişinin verimi ve çalışması düşürölüp amaca ulaşım saplanmaktadır. Mağdur zaman ile iş yapamaz hale gelerek, bu hastalıklarla birlikte daha çok hata yapmaya başlayarak, mobbingi uygulayan kişiden daha fazla söz işitmeye devam edecektir. Bu durumdan dolayı sadece iş yaşantısı değil özel hayatı da ciddi boyutta etkilenmeye başlayacaktır.

İş yerlerinde uygulanan mobbing, o işyeri için bir sağlık problemi haline gelerek hem örgüt yapısında hem de sağlıksızla şan ortamda büyük zarar verdiği görölmektedir (Georgakopoulos, Wilkin and Kent, 2011).

### **1.1.3 Mobbing Aşamaları**

Mobbing aşamaları süreci oluşturarak devam etmektedir. Zaman geçtikçe aşamalar bir öncekine zor şartlar meydana getirmektedir. Sürecin hızlı ilerlemesi, mağduru içerisinde çıkamayacağı konuma getirmektedir.

Mobbing için olası bir temel olarak çalışanlar arasında kargaşayı üst seviyeye çıkaran çözümlenmemiş çatışma vardır. Başlangıçta bu çatışma kısa sürede unutulur ve arta kalan agresif eğilimler diğer kişiye yöneltilir. Bastırılmış agresiflik psiko-teröre dönüşe bilmektedir. Bu aşamada mağdur psikolojik rahatsızlık duymamaktadır. Tartışma veya konuda anlaşamama olarak algılanır. Mobbing olup olmayacağını zaman ve davranışlar belirleyecektir (Leyman, 2003 akt. Tınaz 2006).

Saldırgan, eylem ve psikolojik saldırı gibi hareketlerin başladığını göstermektedir. Kişiyi yaptırıcı davranışlar başlar ve mağdur taciz edilmekte, rahatsız edici davranışlar ile üzerine gidilmektedir (Altuntaş, 2010).

Kişi, entrika, aşağılama, tehdit, insanı itibarını kaybettiğini ve psikolojik taciz hisseder. Çalışma ortamındaki prestijini, söz hakkını, desteğini kaybeden kişi kendisini değersiz biri olarak düşünür ve zamanla böyle bir kişiliğe dönüşür. Sürekli mobbinge uğrayan kişi yaptığı her hatada günah keçisi haline gelir.

Buna bağlı olarak kronik yorgunluk, psikosomatik veya regresif bozukluk anlamına gelen, tükenmişlik sendromu ile sonuçlanan mağdurun varlık mücadelesi takip eder.

Yönetim durumunda yer almamış ise, yanlış yargılamada ve döngünün içine girmektedir. Olayların tam araştırılmayıp anlaşılması sonucunda yanlış anlaşmalar meydana gelerek mağdur yönetim tarafından suçlu bulana bilmektedir. Özellikle mobbingcinin, destek veren seyircileri varsa mağduru yanlışları yapmış gibi hatalı konuma düşürebilmektedirler (Cowan,2009).

Bu aşama mağdur için önemlidir. Çünkü akıl hastası olarak adlandırılabilir, yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanlarının negatif döngüsü sonucunda mağdur işten kovulma veya zorunlu olarak istifaya zorlanabilir. Kişi bu mücadele aşamasında psikolojik yardım almak isteyebilir. Ancak bu durum işyerindeki kişiler tarafından aleyhine kullanılarak farklı yorumlanıp hakkında dedikodular çıkartılarak işine son verilebilir. Mobbing olaylarından dolayı mağdur işyerinde istenmeyen kişi haline gelerek işten kovulur veya istifa eder. İşten kovulma durumu olduğu zaman iş bulma aşamasında kendisi için zorluklar meydana gelebilecek ve referanslarına bakılarak işyerlerinden bilgi alımı değerlendirilirken olayın sarsıntısı henüz bitmeden stres bozukluğu da ortaya çıkabilecektir. Mobbing sonrasında mağdur işi bırakarak kronik hastalık veya bozukluklara yenik düşebilmektedir.

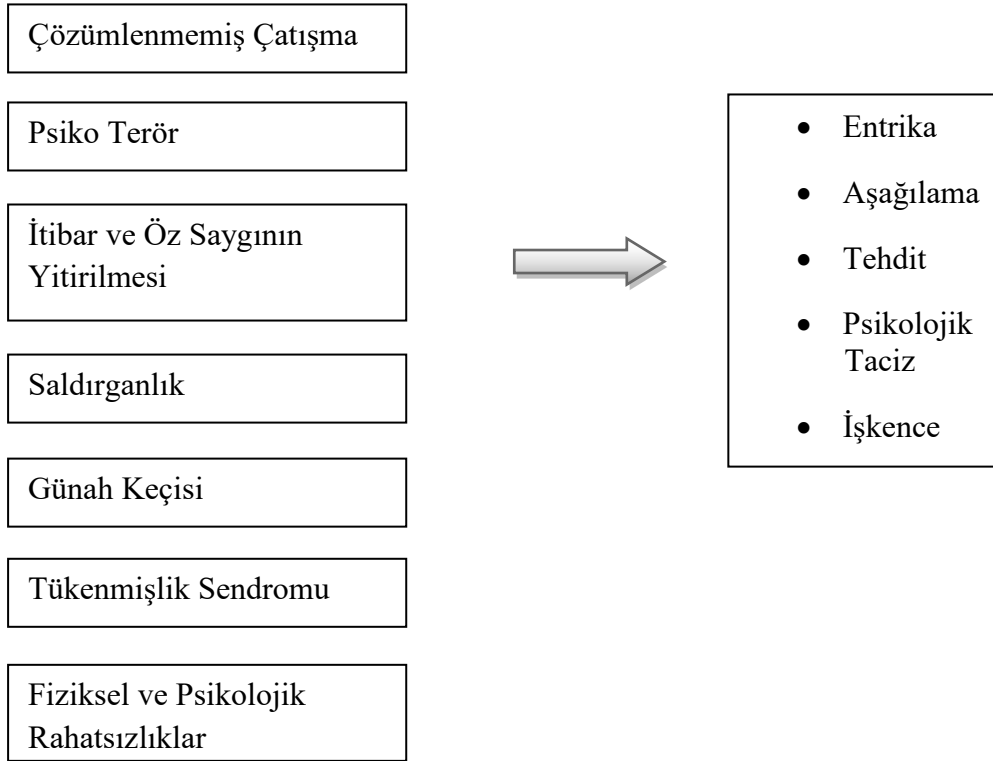
Mobbing aşamaları her ülkenin kültürel farklılıklarına göre değişebilmektedir. Kuzey Avrupa ülkelerinin modeli dışında Ege-İtalya modelinde bulunmaktadır (Çobanoğlu, 2005).

Bu model altı aşamadan oluşmaktadır.

- Niyetlenmiş çatışma durumu
- Mobbingin başlama aşaması
- İlk psikomatik rahatsızlıkların görülmesi
- Yönetimin görmezden gelmesi ve hatalı tutumu
- Mağdurun fiziksel ve psikolojik olarak sağlığının kötüleşmesi

- İşten ayrılma

Her iki modelde kişiyi aşama aşama çıkmaza sokmaktadır. Son aşama meydana gelmeden müdahale edilebilmesi mobbingi engelleme bilecekken yapılmaması ve aşamalarının oluşması mağduru sona sürüklemektedir.



**Tablo 1:** Mobbing Aşamaları.  
(Guerrero,2004)

#### 1.1.4 Mobbing Dereceleri

Mağdurun üzerinde oluşturulan mobbingin sergilediği davranışları belirlemek, hem de tepki ve hissettiklerini derecelendirme etkisi durumudur. Mağdurlardan bazıları onur ve hassasiyete de daha fazla önem verirken, bazıları ise esnek olabilmektedir. Bu nedenle yalın anlamda mobbing olayı kendi başına ele alındığı zaman kişilerin üç farklı düzeyde sınıflandırıldığı görülmektedir.

- Birinci düzey mobbing;* mobbing aşamalarını sırası ile yaşayan kişi, her ne kadar da direnip çalışıp mücadele etse de kendisini çaresiz hissetmektedir. Mobbinge maruz kalmadan kendisini kurtara bilir,

erken aşamada kaçabilir veya işyerindeki farklı bir yerde devam edebilir ise mücadele edebilecektir. Ancak iş arkadaşları, mobberin yanında yer alır ise örgüt ve iş arkadaşlarından uzaklaşmaya başlayarak güvensizlik hissi ile karşılaşır, psikolojik olarak etkilene bilmektedir. Kişi iş ve özel yaşantısını normal bir şekilde yürütmeyi denese de ağlama, uyku bozukluğu, konsantrasyon eksikliği gibi semptomlar meydana gelerek mağdur zarar görmeye başlamaktadır.

- ii. *İkinci düzey mobbing*; genellikle daha uzun ve etkisi ilk düzeye göre daha yüksek olan, kişinin artık direnemeyeceği bir düzeydir. Zihinsel ve bedensel rahatsızlık baş göstermeye başlar. İşe gitmemem, aşırı kilo kaybı, depresyon, yüksek tansiyon gibi sağlık bozuklukları mağdurun işlerini etkiler.

İşyerinden devamlı izin alma isteği, yalnız kalma korkuları gibi davranışlar yönetici ve iş arkadaşları tarafından fark edilerek daha fazla ve uzun süreli saldırılara neden olarak tıbbi yardıma gereksinim duymaya başlarlar ( Eroğlu,2010).

- iii. *Üçüncü düzey mobbing*; birinci ve ikinci düzeyden çok farklı bir duruma girilir ve mobbing mağdur üzerinde yanık etkisi gibidir. Kişiyi çalışamayacak duruma getirmiştir. Benlik kaygısı kaybolmuştur, iş yapamaz haldedir, kalp krizi, ürperti, panik atak gibi farklı hastalıklar meydana gelmiştir.

Psikolojik ve fizyolojik yönden tedavi edilse de düzelemeyecek duruma gelerek, şiddetli bir depresyon ile karşı karşıya kalmaktadır (Randolph Hillard, 2009).

### 1.1.5 Mobbing Türleri

Örgütte, bir şahsa mobbing uygulayan kişi her zaman çalışanın üstü olması gerekmemektedir. Kendisi ile birlikte aynı statüde çalışma arkadaşı veya kendinin altı olan kişilerde bazen mobbing uygulayabilmektedir. Yatay (fonksiyonel) ve Dikey (hiyerarşik) olmak üzere iş yerinde uygulanan mobbingi ikiye ayırabiliriz.

- i. Yatay mobbing; Hiyerarşik olarak aynı konumda olan, benzer güç yoğunluğu ve aynı rollere sahip iş arkadaşları arasında gerçekleşir. Mağdur küçümseme, istenmeme, suçlanma gibi işyerinde yapılan mobbing sonucunda çıkartılmak istenmektedir. Genellikle raporlamalarda yapılan araştırmalarda yatay mobbingin %45'i oluşturulduğu bilinmektedir.

Kişi devamlı suçlama ve küçük görülerek mobbing hedef noktası haline gelmiştir. Kendisine karşı hedef alındığını görmesi sonucunda ise rahatsızlık duymaya başlayarak işten ayrılma veya kovulma gibi sonuçlar gelebilmektedir.

- ii. Dikey mobbing de yönetici örgütteki bireylerin belirli faktöre bağlı olacak, görevini ve statüsünü kullanarak yetkisini aşırı kullanması sonucunda da astlarına mobbing uyguladığı söz konusudur (Tınaz,2008).

Bir grup çalışanın yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Bu durum %5 şeklindedir ve çok nadir görülen durumdur. Üst kademedeki kişinin kabullenmemesi veya kıskançlık ile başlamaktadır.

Dikey mobbingin nedenlerini aşağıdaki şekilde inceleyebiliriz.

- Yaş Farkı; bir işyerindeki pozisyonda yönetici, kendisinden daha genç bir çalışan gördüğü zaman, kişiyi kendi pozisyonundan dolayı tehdit olarak algılayabilmektedir. Bu tarz olay ile hareket

eden yönetici çalışana değerli ve vazgeçilmez bir kişi olduğunu göstermek için mobbinge başvurabilir.

- **Kayıрма;** her örgütte olduğu gibi üst veya ast kayırılan olabilmektedir. Bir üst yönetici kayırılan kişi ise kendisinden emin olarak hareket eder; Çünkü arkasında koruyanı vardır ve pozisyonu dolayısı ile kendisine verilen yetkiyi kullanarak fikirleri, karakteri veya kendisine uymayan altı ile uğraşabilir. Kayırılan kişi eğer bir ast ise, üstünün yeterli olmadığını göstermek için mobbing uygulayan taraf olabilmektedir.
- **Sosyal İmajın Tehditi;** çalışan ve astın, yöneticiden daha başarılı olduğu durumdur. Bu nedenle yönetici çalışmalarını engelleme çabasına girmektedir. Bu durum nedeni ile yönetici, çalışandan daha fazla iş yapmasını talep ederek ondan hata ve iş bitirememeye beklentisine girerek suçlamaya yol açabilmektedir. Bu durum bazen tersine dönebilecek, kendinden emin bir çalışanın başarı ve tarzından ödün vermeyerek yaptığı işlerde başarılarını kanıtlayarak kendi çalışma arkadaşlarına da mobbing yapabilmektedir.

### **1.1.6 Nedenleri ve Hedefleri**

Kişinin kendi seçmediği kişiler ile aynı ortamda ve iş ortamında birşeyler paylaşma zorunluluğu mobbingin nedenleri arasında yer almaktadır. İş yerindeki mobbing oluşumunda belirli bir neden meydana gelmemektedir. Birçok nedenden dolayı mobbing ortaya çıkmaktadır. Çalışılan ortamda özellikle; güven, işbirliği, emniyet yoksa çalışma alanındaki duygusal atmosfer ve dış faktörlerden de tetiklenebilmektedir.

Noa Davenport ve arkadaşlarına göre, özellikle fikir üreten kişilerin, ürettikleri fikirlerin kişileri rahatsız etmesi sonucunda psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma olasılığının fazla olduğu görülmektedir (Toker,2014).



Örgütlerden karakteristik kişilik özellikleri gösteren ve diğer kişiler önünde amaçları açısından engel oluşturan kişilerin mobbing davranışlarına maruz kalmaları yüksektir. Hiyerarşik ilişkiler ve kişisel sürtüşmeler, işyerinde aynı bir mekâna sığdırılarak imkân sağlamayan yerlerde çalışmak insanların kötü veya iyi birer kişi olmaları dışında, aynı ortamda rahatsız edici bir durumdur. Bütün bu uygun olmayan çalışma alanında birde mobbing davranışının çıkması sonucuyla özel ve iş yaşamını çıkılmaz halede getirebilmektedir.

Mobbing, genellikle başlangıçta iki kişi arasında bir anlaşmazlık meydana gelerek başlamaktadır. Hedef alınan kişi yapılanlara karşı boyun eğmeyip dik duruş sergilemeye başladığı zaman mobber harekete geçerek mağduru güçsüz ve zayıf, pozisyon değiştirmesi hatta işten ayrılmasına kadar psikolojik taciz uygulamaktadır.

Örgütlerde mobbinge neden olan bazı kaynakları gruplandırabiliriz.

- Yönetimin abartılı istekleri; çalışanlara verilen eski görevin bitmeden, yeni bir görev vererek çalışan üzerinde yöneticinin baskı kurarak gecikme veya belirsiz teslim tarihlerini bahane olarak kullanması
- İş ve Yönetimsel Stratejilerdeki Değişiklikler
- Kötü Çalışma Ortamı
- Örgüt Kaynaklı Eksiklikler
- Yetki İle İlgili Düzenlemeler
- Kıskançlık, Düşmanlık ve Baskı ile Yönetilen Gruplar
- Kişisel Nedenler

Mobbing hedeflerini de kendi içerisinde ikiye ayırabiliriz

- i Kişisel Hedefler
- ii Sosyopatik Kişilik

## 1.2 Mobbing İle İlgili Kavramlar

### 1.2.1 Zorbalık

Kişiye uygulanan fiziksel ve psikolojik şiddeti içeren zorbalık, genellikle kişiler arasında gruplaşmaları ifade etmek için kullanılmıştır. Zorbalık anlamı içerisinde daha çok psikolojik saldırıyla birlikte fiziksel saldırıda yer almaktadır.

Mobbing'de psikolojik saldırı planları daha fazla yer almaktadır. Zorbalıkta fiziksel plan ve tehdit öne çıkarken, mobbingde bu olaya daha az rastlanılmaktadır (Gün,2009). Zorbalıkta, kişiye fizike hasar verebilme konusu yüksektir; Çünkü güç dengesizliği mevcuttur. Aynı zamanda kullanılan söz ve hareketler sonucunda da psikolojik olarak mağdur çökmeye devam etmektedir. Zorbalık ve mobbing kıyaslamasında kullanılan alanları nedeni ile birbirinden ayırmak mümkündür.

Mobbing; genellikle bir grup tarafından uygulanır. Her türlü küçük düşürücü, incitici davranıştan doğan manevi taciz şeklinde gerçekleşir. İş yerinde gerçekleşen etkin bir tacizdir (Saam,2009). Zorbalıkta kişi genellikle tektir. Kişi fiziksel ve psikolojik olarak tek başına yıpratıcı hareketler ve davranışlar sergileyebilmetedir. Zorbalık kavramı, bir takım ülkelerde, mobbing davranışlarını ifade etmek içinde kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda farklı araştırma gruplarında okulda zorbalık "bullying at workplace" gibi terimlerinde kullanıldığı görülmektedir.

İş yeri zorbalığı; bir kişi veya grubun diğer kişi yada kişileri işyerinden yıldırarak, uzaklaştırma için saygınlık, onur, kişilik, psikolojik taciz, cephe alma gibi saldırıda bulunma davranışlarıdır. Bu davranışların zorbalık olarak kabul edilebilmesi için haftada bir kez görülmesi ve altı ile on beş ay sürmesi gerekmektedir.

### 1.2.2 Çatışma

Mobbing en yaygın nedeni çatışmadır. Çatışma zamanla iki taraf arasında savaşa dönüşebilmektedir. Buda mobbingin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Çeşitli sorunlardan ve isteklerin uyuşmamasından ortaya çıkan çatışma iki taraf veya grup arasında olabilmektedir.

Çatışma, gerçekçi olmayan, kontrol edilmesi gereken, yapılacak işi engelleyen ve değiştirilmesi gereken tavırlar olarak tanımlanabilmektedir. Anlaşmazlık ve kavga, taraflar üzerinde baskıya sebep olabilmekte ve çatışma sonucunda kişiler üzerinde davranış bozuklukları meydana gelmektedir (Yaman,2009).

Çatışmaya maruz kalan kişilerin, sosyo psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının engellenmesine neden olan çatışma kişide gerginlik yaratabilmektedir. Kişilerin amaçları, kültürleri, duygu ve zevkleri farklı olduğundan dolayı sergiledikleri davranışlarda görüş ve düşünce farklılığı yaşanabilmektedir ([www.ikdunyasi.com](http://www.ikdunyasi.com))

Diğer bir yandan kişiler arasındaki güvenin ve iletişimin zedelenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Kişinin, iş yerindeki arkadaşları, üstleri ve meslektaşları ile uyumsuzluğu, ilişki sorunu gibi gereksiz tartışma ve gerginliklere de yol açabilmektedir. Çatışma yanlış anlama sonucunda meydana gelebilmektedir. Kişiler arasındaki iletişimde eksik olması nedeni ile yanlış anlamalara da neden olmakla birlikte çatışmanın oluşması için bir altyapı oluşturulmuş olmaktadır. Böyle durumlarda çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Ancak kontrol edilemediği durumlarda normal günlük yaşam içerisindeki çatışmadan, şiddetli bir boyuta giderek mobbing sürecinin başlamasına neden olarak kaçınılması zor bir hale gelmektedir (Eroğlu,2010).

İşyerindeki mobbing, çatışmada iki yönde ayrılmaktadır. Çatışmanın bazen yararları yerine hasarlara yol açabildiği gibi, ahlak dışı olarak da söylenebilmektedir (Tınaz,2008). Çatışmanın, mobbinge döndüğünü söylemek için ise geçen zamana, süreye bakılması gerekmektedir. Kısa anlaşmazlıklar ile meydana gelen ve farklı kişiler arasında olan çatışmalar

için mobbing olduğunu söylemek doğru değildir. İş yerinde meydana gelen çatışmayla, mobbing olgusunu ayırmak önemlidir.

### 1.2.3 Şiddet

Şiddet, yapan kişi tarafından karşı tarafa çeşitli amaçlar için çıkar elde edebilmek, üstünlük sağlamak, maddi, manevi menfaatleri elde edebilmek amacı ile uyguladığı sözlü, psikolojik ve fiziksel hareketlerin tümüdür (Savaş, 2007).

Fiziksel güç veya iktidarın kasıtlı bir şekilde uygulanması sonucunda maruz kalan kişide psikolojik zararlara yol açtığı gibi, bazen de ölüm ile sonuçlanabilmektedir. İnsanın benzerlerine yada diğer canlı varlıklara da bu davranışları sergileyerek hak, yaşam, özgürlük, sağlığına zarar verme gibi haklarını tamamen veya geçici bir süre ile ortadan kaldırmasına da sebep olabilmektedir. Şiddet uygulayan kişi bir veya birden fazla olabilmektedir (dergipark. org.tr). Bu nedenle baskı ve güç uygulayarak kişinin ruhsal ve bedenen zarar görmesi sonucunda oluşan hareketleri şiddet olarak adlandırabiliriz.

Bir olayı şiddet olarak adlandırmak için zorlama yada güç bulundurulması gerekmektedir. Şiddet bazı durumlarda fiziksel şiddet olarak adlandırıldığı gibi, aşağılama ve hakaret yani psikoşiddet olarak da adlandırılmaktadır. Şiddet, kişinin istemediği yıpratıcı ve o kişiye yönlendirilmiş tahrik edici olabilmekle birlikte, bazen de davranıştan kaçınılmayıp o davranışın yapılmamasını içermektedir. Şiddet, saldırganlık ile ilişkili bir davranıştır.

Mobbing kelimesindeki mob sözcüğü, kalabalık, sorun yaratan bir grup insan, kanun dışı şiddet anlamına gelmektedir. Mobbing sürecinde şiddet türü olan psikolojik şiddet, mağdurun güvenirliliğine, saygınlığına ve mesleki işine zarar vermektedir. Bir veya daha fazla kişi tarafından sistematik olarak gerçekleştirilen psikolojik şiddet kişiyi olumsuz, aşağılayıcı, kusurlu duruma düşürerek yapılan şiddete karşı maruz bırakılarak işten ayrılmasına mecbur edilerek, kendi seçimi olarak gösterilmektedir (Akgeyik, Tekin vd., 2009). İşyerindeki mobbing şiddetin en hızlı büyüyen şeklidir. Mobbing bir psikolojik

şiddet türüdür, buda iş yerindeki mobberin, işinin daha iyi yapabilecek mağdura veya gruba karşı işyerindeki görevlerini ve işlerini zorlaştırarak şiddet uygulamaktadır. Kişi, maruz kaldığı psikolojik şiddet sonrasında yapılan hareketin etkisinden çıkamamakta, bazende yaşamına güçlükle devam edebilmektedir. Mağdurda yapılan psikolojik şiddet sonrasında kalıcı rahatsızlık meydana gelebilmekte veya yardım almak zorunda kalabilmektedir.

#### **1.2.4 Stres**

Kişinin algıladığı herhangi bir tehdit ile fiziksel ve duygusal olarak başa çıkamaması nedeniyle oluşan ve günlük hayatını genellikle olumsuz etkileyen gerilimli bir süreçtir. Hayatımızın pek çok döneminde başa çıkmak zorunda kaldığımız yıpratıcı sorunlardan biridir (Arpacioğlu, 2009). Stres, kişilerin iş ortamlarında yeteneklerinde yaşadıkları yetersizlik, fiziksel veya psikolojik sebeplere bağlı olarak oluşabilmektedir. İş stresi çalışma alanlarında meydana gelerek, çalışan kişiler içinde gelecekte işyerinde zorlanmaya neden olabilmektedir. İş yaşantısında stresin kaçınılmaz olması, ne kadar sıklık ve süre ile meydana geldiği önemli olmakla kişinin mücadele edebilme gücüne bağlı olarak sorunlar meydana gelmektedir (Eren, 2001). Stres, kişiyi farklı yönlerini etkilemekle birlikte, çalışılan ortamı kurumu da etkileyerek tecrübeli personel kaybına ve iş yeri sorunlarının başlamasına neden olmaktadır (Demirel, 2009).

Stres, her zaman mobbinge neden olmayabilir. Bulunduğu iş ortamında çalışanın sinirlenerek, stresin yükselmesi ve buna bağlı kızgınlığın getirdiği kötü sözler ve tartışmaların yaşandığı süreçler olabilmektedir. Yapılan bu davranış, kural olarak mobbingi meydana getirmemektedir. Kişilerin yapısı gereği kıskançlık ve tartışmalar oluşabilmektedir. Bu tarz davranışların mobbinge yol açtığı söylenemez. Sistemik olarak kişinin psikolojik tacize uğraması mobbing'dir. Yani davranışın sebebi olay değil, kişiye bağlı olmasıdır. Mobbing de bilerek yapılan kötü davranış devamlı tekrarlanması ve uzun süreç devam etmesi konusudur (Laçiner,2007).

### 1.2.5 Cinsel Taciz

Taciz kelimesi, kişinin canını sıkma, sıkıntı ve tedirgin etme anlamlarına gelmektedir. Yaş, milliyet, siyasi görüş gibi birçok sebep ile taciz farklı şekillerde gerçekleşebilir. İşyerinde, okulda, evde cinsel taciz olgusu ile karşı karşıya kalınabilmektedir. Cinsel taciz, istenmeyen hoş karşılanmayan davranışlar çerçevesinde de değerlendirilebilir. Kadınlara yönelik daha fazla uygulandığı görüldüğünden dolayı cinsiyet ayrımcılığına sebep olmaktadır (Çobanoğlu,2005). 1975 yılında Amerika Birleşik Devletlerindeki feministlerin kullanması ile başlayan cinsel taciz kelimesinin ilk çıkış yeridir. Amerika'da medyanın ilgisini çekerek bir kavram haline gelen cinsel taciz verilen mahkeme kararları ile önemli bir hukuksal boyuta girmiş ve her ülkede cinsel taciz kavramına bakış açısı farklı olarak yasal düzenlemeler ve önemli değişiklikler gözlemlenmiştir (Davenport,2003).

Dr. Carroll Brodsky 1976 yılında ABD'de taciz edilmiş çalışan kitabında taciz kavramını başkasını engellemek, eziyet etme, yıpratmak gibi sürekli olarak yapılan girişimlerin mağduru korkutan, yıldırın, kışkırtan yada rahatını kaçırmak anlamında kullanılmıştır. Bu yönden taciz kavramı mobbing kavramı ile uyuşmaktadır (Çobanoğlu,2005). Diğer bir yönden iş yerinde yaşanan istenmeyen davranışlar, cinsel taciz olarak değerlendirilmektedir. İşyerindeki davranışın cinsel taciz olarak algılanması için, yapılan hareketin veya davranışın işyeri yada işyeri ile ilgili bir mekanda meydana gelmesi, kişinin cinsiyeti, cinsellik, davranışın istenmeden yapılması, mağdurun çalışma ortamını etkilemesi ve davranışın süreklilik devam ettirmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda tek davranışın bile cinsel taciz kabul edilebileceği gibi, bazı davranışlarda ise tekrar ediyor olması gerekmektedir (Yeşiltaş,2005).

Mobbing uygulaması sırasında işyerindeki cinsel taciz ortaya çıkabilmektedir. Kişiye yapılan davranışlar ahlak dışı olduğu zaman, cinsel taciz ile daha da zorlaşmaktadır. Bu durum mağdur kişiyi kurban etmenin diğer bir yoludur. Mobber hoş olmayan cinsel içerikli şakalar yaparak, kırıcı olarak mağduru çalışma alanında küçük düşerek, onurunu kırmasına yönelik hareketlerde bulunmaktadır (Taşpınar vd.,2011).

## 2. BÖLÜM

### MOBBİNG STRATEJİLERİ

Psikolojik taciz, çalışana işyerinde farklı stratejiler ile uygulanmaktadır. Genel olarak stratejilere bakıldığında zaman altı gruptan oluştuğu görülmektedir.

- Örgütsel düzenlemeler
- Fiziksel saldırı
- Söylenti
- Özel yaşam
- Sosyal soyutlama
- Sözle saldırı

#### 2.1 Mobbing'de Risk Faktörleri

İşyerindeki faktörler işyerlerine göre farklılık göstererek yaş, eğitim, kültür, sektör, medeni durum ve cinsiyet gibi etkenler mobbing risk faktörü olarak meydana gelebilmektedir.

Leyman'ın cinsiyet farklılıkları üzerine yaptığı araştırmada %55 kadınlar, %45 erkekler mobbinge maruz kaldığını, ancak bu farkın istatistik olarak önem taşımadığını da belirtmiştir (Yüçetürk,2012). Başka bir araştırmaya göre ABD'de mobbinge maruz kalan oranın %69'unu erkekler, %31'ini kadınların oluşturduğunu ortaya koymuştur (Workplace Bullying Institute,2014). Bu araştırmalara göre 25 yaş altı ve orta yaş kesim mobbinge daha fazla maruz kalabildikleri, bunun sebebi ise genç kesimin tecrübesiz, orta yaşın ise kariyerlerinin sonuna yaklaşmaları nedeni ile etkili olabilmektedir (Yüçetürk,2012).

Araştırmalarda, eğitim düzeyinin de önemli olduğu, eğitim seviyesi düşük olan kişilerin, yüksek olan kişilere göre daha fazla mobbinge uğradıkları, örgüt kültürünün de risk faktörü arasında yer aldığı ve çalışanların haklarını önemsemeyip, eşit şekilde davranılmaması da örgütlerde mobbingin artmasına neden olmaktadır.

## 2.2 Mobbinge Neden Olan Faktörler

Mobbingin, iş yerlerinde çıkmasında belirli nedenleri yoktur. Bazen nedensiz de ortaya çıkabilmektedir. Mobbinge uğrayanın kişiliği ve mobberin ruhsal nedeninden dolayıda psikolojik olarakta meydana gelebilmektedir. İş yerinin üst düzeylerindeki bazı sorunlar nedeniyle mobbing oluşumu da tetiklene bilmektedir.

### 2.2.1 Örgüt Yapısından Kaynaklanan Neden

Mobbing oluşumu açısından örgüt yapısı, kuralları, iş görene verilen önem ve verimli çalışma alanı önemlidir. Örgütteki çalışma zorluğu, prosedür ve kurallar saldırgan örgüt kültürünü meydana getirebilmektedir (Altuntaş, 2010). Mobbingin meydana gelmesini sağlayan örgütsel ve yönetsel nedenleri şu şekilde sıralaya biliriz;

- Mobbingin örgüt içerisinde verim artırma, disiplin sağlama ve bir araç olarak görülmesi.
- Takım çalışmasının düşük veya olmaması.
- Örgüt içerisinde eğitime önem verilmemesi.
- İletişimin zayıf olması.
- Çözüm yeteneğinin zayıflığı veya şikayet işlemlerinin yetersiz olması.

### 2.2.2 Kişilik Yapısından Kaynaklanan

Bir kişiyi, diğer kişilerden ayıran davranış, duruş ve tutum gibi ruhsal özellikler kişilik olarak adlandırılmaktadır. Bireyin çevresini ve kendisini algılama, kişisel ve toplumsal ortamlar, düşünceleri ile ilgili bir durumdur. Kişisel nedenlerde mobberin ve mobbinge maruz kalan kişinin psikolojisi incelenerek, hangi davranışların oluşumundaki nedenlerin meydana geldiği anlaşılmaktadır.

Psikolojide stres kavramı ile ilgili yapılan çalışmada iki tip kişilik biçiminin bulunduğu ortaya konmuştur. Birinci tip X olarak adlandırılır ise; meslek konusunda hırslı, dakik, rekabetçi, güçlü bir yapıya sahiptirler. Bunun yanında erken sinirlenme, sabırsızlık ve birden çok iş yapmayı sevmeleri gibi özellikleri de vardır. Kişi X tipi özelliğe sahip ise; mobbinge uğrama ihtimali yüksektir.



İkinci tip kişilik yani Y tipi; daha uysal, daha az saldırgan, rahat bir yapıya sahiptir. Bu tür kişiler, stres yaşarlar ancak zor ve tehdit önünde paniğe az kapılırlar (Sosyal, 2008). Az çatışma halinde olup, dengeli, kararlı çalışma hızı, güven ve rahat yaklaşım içerisinde hissetmektedirler.

Y tipi kişiler de mobbinge maruz kalabilirler ancak, X tipine göre kontrollü ve dengeli tepki vermektedirler.

### **2.2.2.1 Mobbing Kişiliği**

Mobber olarak adlandırılan, mobbing hareketi yapan kişiler, korku, güvensizlik ve hatalarını bir başka kişiyi küçümseyerek kendilerini üstün görmeye çalışan kişilerdir. Kendi yetersizliklerini, hedef aldıkları kişiler üzerinde uygularlar. Mobbingci için; mobbing hareketi önemli ya da önemsiz olması bir şey ifade etmediği gibi bunu alışkanlık haline getirerek heran mobbing uygulayarak, egosunun tatmin özelliğide vardır. İşini veya mevkisini kaybetme korkusu ile yaşarlar. Mobber, insani ve etik değerlerden uzaktır. Mobbing uygulayan kişileri gruplandırmak mümkündür.

### **2.2.2.2 Mağdur Kişiliği**

Fikir üretebilen, işleri ile özdeşleşmiş, çalıştıkları örgüte veya kuruma bağlı, dürüst, mesleki özelliklere sahip ve kendilerini işlerine adanmış kişilerdir. Kendilerine verilen görevler dışındaki iş ile ilgili olmayan konulara karışmayı sevmezler. İşlerini kaybetmek, mağduru derinden etkiler. Stresli ortam veya olaylarda başa çıkma yöntemi kullanamadıkları için sağlık ve özel yaşam sorunu ile karşılaşarak kırılgan ve zayıf duruma gelmektedirler.

İş yerlerinde bazı üstler ve yöneticiler tarafından uygulanan baskıcı davranışlar, yönetimin şekli halincede gelebilmektedir.

## **2.3 Mobbing İle Başa Çıkma Yöntemi**

Örgütte, mobbing süresince zarar gören bireyin, fiziksel, ruhsal sağlığı dışında, ekonomik ve sosyal etkilerini de etkilediği görülmektedir. Örgüt içerisinde yaşanan küçük veya büyük olay bir kriz niteliği taşımaktadır. Bu yaşanan olaylar başta önemsenmeyerek, görmezden gelinmeye başlanmaktadır fakat görmezden gelinen olaylar büyüyerek örgütün varlığını yok edecek seviyeye de ulaşabilmektedir.

Kişinin bulunduğu her ortamda problemler meydana gelebileceği gibi, örgütlerde de kaynağı insan olan sorunlarla da karşılaşmak mümkündür. Aynı Örgüt içerisinde çalışan kişiler günlük yaşantılarında anlayışlı, birbirleri ile uyum içerisinde olsalarda söz konusu farklı çıkarlar nedeni ile aralarında anlaşmazlık olması mümkündür (Tutar, 2004). Oluşan anlaşmazlıklar, düşmanlık, kin ve nefrete dönüşmeye başlaması normal karşılanmamalıdır. Çünkü bu gibi durum söz konusu olduğu zaman mobbing kavramının ortaya çıkması söz konusudur. Mobbing sonuçları kişi ve örgütten topluma kadar uzana bilmektedir. Mobbing geniş bir kitleyi kapsaya bilmesinden dolayı mobbing ile başa çıkmanın öğrenilmesi gerekmektedir. Mobbing ile başa çıkmadaki önemli husus, sorunun farkındalığının sadece mağdur tarafından bilindiği kadar, çalışma arkadaşları, işveren ve toplum tarafından da aynı şekilde farkına varılıp aynı bilinç ile önem taşımasıdır.

Hirigojen'in de dediği gibi "en iyi yol gitmekten başka, bir çarenin kalmadığı bir duruma gelmeden önce, tepki göstermektir".

Kısaca mobbing, genellikle her örgütte olan ve devam edecek, tamamen yok edilemeyecek bir alışkanlık, hastalık şeklinde de düşünüle bilmektedir. Bu nedenle örgütler mobbingin kişiye, topluma ve kuruma verebileceği zararları da düşünerek baş etmeye çalışmalıdır. Bu nedenle örgütler ilk başta önlem almalıdır. Önlem alamadığı ve mobbing ile karşılaştığı zaman en az hasar ile kurtulmaya çalışmalıdırlar. Mobbing ile başa çıkabilme yöntemlerini bireysel, örgütsel ve dış destek alarak üç açıdan ele alınabilmektedir.

### **2.3.1 Bireysel Yöntem**

Mobbinge maruz kalan kişinin ilk hatası kendisini acıması, durumu kabullenmesi ve üzüntüye kapılmasıdır. Mobbing ile başa çıkmada önemli nokta kişinin kendisidir. Kişi ilk başta kendisini korumalıdır ki mobber, mağdurun savunmasız olmadığını görsün. Kişi öncelik ile mobbingin kendisinden dolayı oluşan olağan bir durum olmadığını ve bunun çözülmesi gereken bir problem olduğunu kabul etmesi gerekmektedir (Akgeyik,2009).

Mobbing ile başa çıkmada anlatılan durum sadece meydana gelmesiyle geçerli değildir. Mobbing meydana gelmeden öncede kişinin özgüveninin artması, saygısı, acizlik duygusunun olmaması, geçmişte yaşadığı olumsuzlukları gününe taşımadan geride bırakıp, mevcut durumuna

odaklanması gerekmektedir. Bunun yanında mesleki becerisini, yeteneklerini geliştirmesinde kişinin sorumlulukları içerisinde yer alarak güçlendirip, mobbing ile karşı karşıya kaldığı zaman mobbingden kaçmak yerine onunla mücadele ederek başa çıkar.

Mobbinge uğrayan kişinin mücadelesinde genellikle mobbingi kabullenme, mobbinge karşı savaşıma ve istifa etme tercihleri görülmekte, mağdur her şekilde kendisine gelebilecek mobbing davranışının bilincinde olup, yapıcı bakış açısı ve cesur olması ile birlikte aşağıdaki eylemleri gerçekleştirerek mobbing ile başa çıkmayı sağlayabilecektir.

- Kendine güven duymak
- Öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmak
- Öğrenilmiş güçlülük
- Çalıştığı işyeri hakkında bilgi sahibi olmak
- Kişi mobbingin tekrarlanmasına müsaade etmemeli ve mobber ile yüzleşmeli
- Kanuni haklarını bilmeli
- Mesleki beceri ve niteliklerini geliştirmeli

### 2.3.2 Örgütsel Yöntem

Günümüzde örgütlerde sık görülmeye başlanan mobbing davranışları için önlem alabilmek, yaşanabilecek olayları önceden görüp müdahale edebilmek önemli bir adımdır. Duygusal taciz örgütlerde yeni bir kavram olmadığından dolayı, örgütte yaşanan sorun ve sıkıntılara karşı anlam verebilmesi ve sorunun önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Yaşadığımız dönemde, her örgütte neredeyse mobbing kaçınılmaz duruma gelmekle birlikte, işverenin kendi örgütünde mobbing olmaz kavramından kaçmak yerine, birgün olabileceği kabul edilerek ilgili önlemleri kendi çerçevesi içerisinde alması gerekmektedir (Yıldız, Kılış, 2010). Örgütlerde ortaya çıkabilecek performans düşüşleri, sık izin kullanımı, işe geç gelme, işçilerin işten ayrılması gibi belirtiler o işyerinde mobbing ile karşı karşıya gelinabileceğini göstermektedir. Bu nedenle örgütte mobbing belirtisi olup olmadığı değerlendirmeler ve gözlemler yapılarak da anlaşılabilir. Ortaya çıkan mobbing sorununda, mobbinge uğrayan kişi, mobber ile yüzleşmeli, oluşturduğu ekonomik ve yasal maliyetlerde anlatılmalıdır. Bunun

yanı sıra mobbere, çalışanlara, insan kaynakları yöneticilerine de bu tarz davranışların oluşmaması için eğitimler verilerek bilgilendirmeleri gerekir ki mobbing kavramı en aza indirilebilsin.

Mobbing davranışlarını engellemek için sadece eğitim ile sınırlı bırakılmayıp, acil mobbing hatları, mağdurlar için psikolog ve hukukçulardan oluşan bir yardım ekibide sağlanmalıdır ( Erdoğan,2009). Örgüt yönetiminde mobbingi önleyebilmek için uyulması gereken bazı ilkeler şunlardır;

- Yöneticilerin mobbing ile ilgili bilgilendirilmesi
- Örgütsel politika ve uygulamalar
- Çatışma yöntemi
- İnsan kaynakları
- Mobbinge karşı açık yönetim
- Sorumlulukların belli olması
- Yöneticilerin gerçekçi çözüm yolları ile çalışanlara yardım etmesi
- Değişime açık yönetimin olması
- Stresi azaltmaya yönelik uygulamalar ve organizasyon olması.

### 2.3.3 Yasal Yöntemler

Örgütlerde meydana gelen psikolojik taciz yani mobbing davranışları günümüzde sık yaşanan bir olgu haline gelerek, örgütü ve işçiyi olumsuz etkilemesi sebebi ile mobbing için önlem almak ve önüne geçebilmek önemli bir hale gelmiştir. Önceleri çalışanların iş gören kişi olarak anımsanması şu an hak ve özgürlükleri olan birer birey olarak yerini almaktadır. Çalışanın iş ortamında maruz kaldığı yıldırma, mobbing davranışları, çalışana psikolojik açıdan zarar vererek bunalıma sürüklemekte ve çıkılmaz sebeplere neden olabilmektedir.

İlk kez 1993 yılında İsveç'te yapılan bir yasa ile mobbing kavramı hukuksal açıdan bakış sağlamıştır. Daha sonra İskandinav ülkeleri, 1994 yılında ise Norveç mobbinge karşı yasa yaptırımı sağlamıştır. 2000 yılından sonra ise ABD mobbinge karşı politika oluşturmaya başlamıştır (Gökçe,2006). Günümüzde oluşan mobbing kavramı, KKTC yasalarına bakıldığı zaman herhangi bir yasa veya politikanın mevcut olmadığını göstermektedir. Mobbinge uğrayan kişi tüm mücadeleye rağmen yapılan mobbingi durduramıyorsa hukuksal açıdan mücadeleye başvurması son aşamadır.

ABD, İtalya, Avustralya gibi birçok ülkede mobbing suç olarak kabul edilip, suç kapsamında değerlendirilmektedir. Bazı davranışların yasal yöntem açısından ele alınabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007);

- Uygulanan mobbing davranışı, tanık ve belgeleri
- Hukuksal açıdan davranışın kurallara haykırı olup olmadığı
- Teşvik eden hareketin olup, olmadığı
- Maruz kalanın veya mobberin kusurlu davranışlarının incelenmesi
- Yasal yollardan önce, diğer yolların uygulanıp uygulanmadığı
- Hangi amaçla hukuki yola başvurulduğu

## **2.4 Mobbing Sonuçları**

İş yerlerinde uygulanan psikolojik ve fiziksel açıdan taciz, hangi olay ile yapılırsa yapılsın mobbing kavramı zararlı bir davranış olarak kabul edilmektedir. Mobbinge maruz kalan kurban, işletme ve saldırgan açısından olumsuz sonuçlarda meydana çıkmaktadır. Farklı nedenler ile meydana gelen mobbing ve türleri sosyal, ekonomik ve mağdurun şahsına maliyet getire bilmektedir. Buna rağmen mağdur konu ile ilgili sessiz kalarak mobbingi meydana çıkarmayıp, mobbing kavramının devam etmesine göz yummaktadır. Örgütlerde, mobber ve mağdur farklı kişi olsa bile mobbing sürdürüle bilmektedir. Çünkü mobbing görmezden gelinip, küçük sorun olarak algılanıp devam edilsede, zaman geçtikçe ne kadar tehlikeli ve basit bir olgu olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle herkes kendi sorumluluklarını bilerek görevini yapıp sessiz kalmasa, mobbing olayı büyümeden azabilir veya bitebilir. Mobbing olgusu görmezden devam edildiği sürece olumsuz sonuçlar doğurmaya devam edecektir. Genel olarak mobbingin doğurabileceği sonuçları iki farklı şekilde incelemek mümkündür. Birincisi bireyler açısından, ikincisi ise örgüt açısından sonuçlardır.

### **2.4.1 Bireyler Açısından Sonuçlar**

Mobbing ilk önce ekonomik, sosyal ve sağlık açısından mağduru etkilemektedir. Her kişide mobbing farklı etkiler gösterebilmektedir. Örneğin; Leymann'ın yaptığı bir araştırmada mağdurun %10'unda kalıcı rahatsızlık ve intihar ettikleri saptanmıştır (Uluğ ve Beydoğan, 2009). Mağdur en fazla

fiziksel ve psikolojik yıpranmadan şikayet etmektedir. Mobbinge uğrayan kişiler güvensiz, kaygılı, önceki yaşantısından daha stresli ve benlik saygısını kaybetmiş oldukları belirtilmektedir. Sosyal psikolog Garry'ye göre, örgütteki mobbing mağdurlarının %41'i bunalıma girmekte, %31 Kadın, %21 erkek olmak üzere travma sonrasında stres bozukluğu yaşadıkları ve iş ortamına geri dönmek istememe, çalışamaz duruma gelmektedirler. Bu duruma bakıldığı zaman mobbing sonuçlarının cinsiyet üzerinde etkisi olduğu da görülmektedir(<https://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizlikaynagi> ).

#### **2.4.2 Örgüt Açısından Sonuçlar**

Mobbingin sadece mağdur üzerinde olumsuz etkileri yoktur. Örgüt, ülke ekonomisi de bu durumdan etkilene bilmekte, enerji ve zaman kaybına yol açabilmektedir. Fark edilmeden veya bilerek yapılan mobbing aslında örgüt varlığı için tehlike oluşturmaktadır. Mağdur mobbing nedeni ile oluşan hastalıklarda izin kullanmaya başlayarak sonrasında izin taleplerinde artışa neden olabilmektedir. Bunun sebebi ise mağdurun yaşadığı olaydan dolayı diğer örgüt içerisinde çalışanların ortamdaki olumsuz etkilenmeye başlaması üzerine örgütten uzaklaşma isteğidir. Yaşanan bu durum ise örgütün verimliliğini olumsuz taraftan etkilemektedir.

Mobbing, sadece örgütün iş görenlerini etkilemediği de bilinmelidir, yani dış müşterilere karşıda duyulabilecek olaylarda kötü bir izlenim bırakabilmektedir. Mobbing nedeni ile işyerine güveni ve bağlılığı azalan kişi veya şahit, meydana gelen durumu başka kişilere, medyaya, müşterilere aktararak o örgüte karşı olumsuz düşüncelere sebep verebilmektedir. Aşağıdaki tabloda mobbing sonuçlarını özetlemek mümkündür (Alay, 2016).

	<b>Psikolojik Sonuçlar</b>	<b>Ekonomik Sonuçlar</b>
<b>Bireyler Üzerinde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Stress</li> <li>● Duygusal ve Psikolojik Rahatsızlık</li> <li>● Kazalar</li> <li>● İzolasyon</li> <li>● Kişilik ve Arkadaş Kaybı</li> <li>● İntihar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● İlaç Masrafları</li> <li>● Tedavi ve Terapi Maliyetleri</li> <li>● Kaza Masrafı</li> <li>● Avukat Ücreti</li> <li>● İşsizlikten Dolayı Gelir Kaybı</li> </ul>
<b>Örgütler Üzerinde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kurum İçi Çatışmalar</li> <li>● Negatif Kurum İklimi</li> <li>● Moral Düşüklüğü</li> <li>● Kısıtlı Yaratıcılık</li> <li>● Kuruma Yönelik Olumsuz İmaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hastalık İzni Artışı</li> <li>● İş Kalitesi ve Verimin Azalması</li> <li>● Uzmanlık Kaybı</li> <li>● Tazminat Ödeme</li> <li>● İşsizlik Maliyeti</li> <li>● Yasal İşlem ve Dava Masrafları</li> <li>● Yükselen Personel Maliyeti</li> </ul>

**Tablo 2:** Mobbing Sonuçları (Alay, 2016)

## Örgüt Kültürü Tanımı

Örgütlerin birer kimlik oluşturarak, verimli bir ortamda çalışarak, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması ve zaman içerisinde geliştirdikleri anlayış normların bütünü olarak tanımlanmasıdır. Örgüt kültürü, çalışanların niteliklerini sevip sevmediklerinden çok bu nitelikleri nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Judge ve Robbins,2015). Bir örgüt kültürünü oluşturan 7 temel nitelik mevcuttur.

- a) Yenilik ve risk alma
- b) Ayrıntıya dikkat etme
- c) Sonuca odaklılık
- d) İnsana odaklılık
- e) Takıma odaklılık
- f) Saldırganlık
- g) İstikrar

Kültür, örgüt içindeki çalışanları ve amaçlarını birbirine bağlayarak rolünü yerine getirmesini sağlamaya çalışır, eğer bu beklenti yerine getirilemiyorsa çalışanların sadece maddi amaç için hizmet ettiklerini ve sadakatlerinin azaldığı gözlemlenebilir (Kırım,1998).

### 2.5.1 Örgüt Kültürünün Kavramı

Güçlü kültürlü kuruluşlar, çalışmalara ışık tutacak, örgütte kendilerine ve yeni giren kişilere güç vererek sembol ve işaretler kullanarak faaliyetlerinde kendileri için bir sistem veya kimlik oluşturarak verimli ve etkin bir şekilde örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlar (Eren, 2008). Örgüt kültürü kavramı; küreselleşme eğiliminin giderek yaygınlaşmasından dolayı bulunduğumuz durumlardan kaynaklı hızla ilerlemesinden, örgütlerin ayakta kalma çabasının zorlaşmasıyla birlikte şirketlerin yeni yöntem ve arayışlar içerisine girmesi sonucu ortaya çıkmıştır.



Farklı felsefi ve kurumsal örgütlerin önderlik ettiği örgüt kültürü kavramı konusunda net bir sonuca varabilmek açısından, araştırmacılar çeşitli kavramsal çerçeveler kullanarak araştırmalarını sınıflandırmaktadırlar. Söz konusu kavramsal çerçeveler üç farklı şekilde betimlenmektedir (Smircich ve colas,1987 akt. Şişman, 2002).

- a) Antropolojik tema
- b) Sosyolojik paradigmlar
- c) Epistemolojik ilgiler

### **2.5.2 Örgüt Kültürünün Önemi**

Kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, sosyal ilişkileri ve normlar ile ilgilidir. Organizasyon kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü olabileceğinden kültür organizasyonun içindeki grupların ve kişilerin davranışını yönlendiren alışkanlıklar ve inançlar sistemi olarak da adlandırılabilir. Güçlü örgüt kültürü sonuç yanında örgüte hem anlam kazandırmakta hem de dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansını vermektedir (Akıncı,1998). Yöneticinin önemli görevlerinden biriside çalışanların bireysel ve örgüt amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bu görev, örgüt kültürü ile gerçekleştirilir. Çünkü örgütü meydana getiren kişilerin eğitim düzeyleri, yetiştiği çevre karakterleri ve inanç sistemleri farklıdır. Bu nedenle çalışanları örgüte bağlamanın diğer yolu da kültürel bir anlaşma sağlamaktır (Özdevecioğlu,2003).

### **2.6 Örgüt Kültürünün Yararları**

Örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personeller açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bu fonksiyonlardan bazıları şunlardır (Dinçer ve Fidan,1996; Başaran,1982; Kirel,1998)

- a) Amaçlardaki farklılıklardan ortaya doğan çatışmaların örgüt kültürünün standart uygulama ve süreç yardımı ile azaltılması
- b) Çalışanların örgüte uyumunu sağlamak
- c) Bir örgütü, diğer örgütlerden ayıran belirleyici role sahip olması

- d) Örgüt üyelerine, tanıtıcı bir kimlik olgusu yaratma
- e) Yeni yöneticilerin, bilgi, beceri ve davranışlarını kazanmalarına katkıda bulunmak

## **2.7 Örgüt Kültürünün Değişimi ve Yönetim İlişkisi**

Her sistemde olduğu gibi örgüt kültüründe de iç ve dış çevre faktörlerine göre örgüte baskı yapılarak değişime zorlanabilir. Buda her örgüt ve kurumda tartışmasız bir örgütün olmadığını oluşturan çatışma ve anlaşmazlıklar nedeni ile başarısızlıkların yaşandığı görülebilmektedir. Yönetimin plan ve programlarında işyerinin düzeninin önceden alınacak önlemler ile daha verimli bir şekilde sosyal ortamda çalıştırılması örgüt kültürü değişimi sırasında inanç ve tutumlara karşı daha etkili bir mücadele içine girebileceği anlaşılmaktadır.

Yönetim, çok boyutlu bir kavramdır. Bu nedenle insanlar aracılığıyla işlerin yaptırılması sanatı olarak tanımlayanlar olduğu gibi istenilen amaçları gerçekleştirebilmek için kaynakların etkin ve yeterli bir şekilde birleştirilmesi ve koordine edilmesi şeklinde tanımlayanlarda vardır (Lewis vd., 1994; Hitt,1989 akt. Tutar, 2018). Yönetim nasıl tanımlanırsa tanımlansın, en önemli unsur insan kaynakları tarafıdır. Bu nedenle iyi bir yönetimin oluşabilmesi için insan kaynaklarının etkili şekilde kullanılması gerekmektedir ki örgüt içinde bulunan kişilerin hisleri, istekleri, değerleri gibi maddi ve manevi faktörleri açısından örgüt sorunsuz bir şekilde algılanabilmesi için insan kaynaklarının önemi büyüktür.

## 3. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık kavramı ilk olarak incelenir ise toplum duygusunun yani içgüdünün duygusal olarak tüm alanlarda mevcut olmasıdır. İş yerinde çalışan kişilerin, kuruma, çalışma arkadaşlarına ve işverenine duyduğu bağlılığı ise örgütsel bağlılık olarak adlandırırız.

#### 3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

İnsanın bulunduğu her yerde kişinin bir örgüte karşı bağlılık duygusu, özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade eder. Örgütsel bağlılık, kişinin iş yaşantısındaki verimini ve görevinden ayrılma düşüncesini aktarması nedeni ile incelenen bir kavram haline gelmiştir (Güçlü, 2006). Bu kavram araştırmacılar tarafından farklı şekillerde de tanımlana bilmektedir. Bu tanımlar birbirinden farklı olsa bile örgüt ve birey arasındaki ilişki aynıdır. Kavram örgüt varlığının devam etmesi açısından ne kadar önemli olsa da, çalışanın kurum kararlarına katılabilmesi, kendisini güvenli hissetmesi, iş sorumluluğundaki seviye gibi faktörlerde bağlılığı etkilemektedir. Bu nedenle örgütler çalışanlarına karşı gerekli özeni göstererek bağlılıklarını artıracak şekilde davranmalıdır.

#### 3.1.1 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler arasındaki rekabet her geçen gün artarak ve değişerek devam etmektedir. Bu nedenle karşı karşıya gelinen örgütsel olarak da sorunlarda ayakta kalabilmek önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı aynı zamanda çalışanın gerektiği zaman kurumu için kendinden fedakârlık edebilecek bir bağlılığı tanımlar. Çalışanın bu şekilde davranışından dolayı, örgütü düşünerek hareket etmesi, iş yerinin amaç ve değerlerine katkı sağladığı gibi, düzenini de sağlamaktadır. Kurumun bu özelliklere sahip olması onu yukarıya taşımaya yardımcı olacaktır. Bu nedenle örgüte alınan her çalışanın manevi ve maddi kaynakları kendisine sunularak bağlılığının artırılması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığın önemi basit bir kavram olarak görülse de örgütler açısından yararı oldukça fazladır. Örgütlerde sağlanan işçi güvenirliliği,

işçinin işe karşı olan sorumluluğunu, devamsızlığını, işten ayrılma isteğini ve geç kalma gibi davranışlarını en aza indirecektir. İşverenlere karşı oluşan bağlılık, dıştan gelen müşteri oranı ve memnuniyetini de etkileyecektir.

### **3.1.2 Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri**

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte olan bakış açısını belirlediğinden dolayı, örgüt için önemli bir olgudur. Çalışanın bağlılık seviyesinin artışı, örgütün kalitesinin ve verimi ile orantılı olduğunu göstermektedir. Örgütlerde çalışanın seviyesi fark edilip farklı stratejiler kullanılarak bağlılığı artırılmaya çalışılsa da her kişinin bağlılığının aynı olmamasından dolayı çalışanın amaç ve örgüt değerine karşı olumsuz bakış açısında oluşabilmektedir.

Randall, bağlılık ile ilgili yaptığı çalışmada örgütsel ve kişisel yönden olumsuz ve olumlu yönleri detaylı olarak incelemiştir. Yaptığı çalışma sonrasında düşük, orta ve yüksek olarak örgütsel bağlılık seviyelerini 3 grup olarak toplamıştır (Perçin ve Özkul, 2009).

#### **3.1.2.1 Düşük Seviyede Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılığı düşük seviyede olan işçiler, hizmet açısından aksama sağlaya bilmektedirler. Bağlılığı düşük olan işçiler duyusuz çalışan olarakta adlandırılabilirler. Bu tür çalışan örgüt içerisinde sorun çıkarabilmektedir. Örgütsel bağlılığın düşük olması, olumsuz olduğu kadar olumlu olarak da faydası bulunmaktadır. Düşük seviyede bağlılığı olan bir çalışan kendi isteği ile işten ayrılmayı tercih ederek işe karşı devamsızlık yapmayarak çevresinde çalışan iş arkadaşlarını da olumsuz etkilemeden örgütten ayrılır.

#### **3.1.2.2 Orta Seviyede Örgütsel Bağlılık**

Bu tip çalışanlarda bağlılıkları tam olarak oluşmamış ancak örgüt içerisindeki verim ve deneyimleri yüksek olan kişiler olduğundan dolayı, örgüt açısından kaybedilmeleri göz ardı edilememektedir. Bu seviyedeki çalışan kendi amaç ve isteklerini örgüt ile benimsemeye karşı çıkararak kendi benliklerini koruyarak değişime karşı çıkararak örgütün kendisinin amaçları doğrultusunda benzer olan değerlerini kabullene bilmektedirler.

Kurum açısından bakıldığı zaman orta seviye bağlılığın çok olumlu olduğu söylenemez. Çünkü örgütü yeterince önemsemezler, kurumun işleyişi ile

ilgilenmezler, kendine göre yeterli olan performansı göstererek çaba harcamazlar. Böylelikle yönetici mevkisin geldikleri zaman kurumda işleyiş ve uyum sorunu yaşarlar (Atay, 2006).

### 3.1.2.3 Yüksek Seviyede Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgüt içerisinde önemli bir destekçi olduğu gibi örgüte de birçok faydası mevcuttur. Genellikle işveren ve yöneticilerin tercih ettiği bağlılıktır. Bu tip çalışanlar işten ayrılmayı ve devamsızlık yapmayı düşünmeden, kendi amaçları gibi örgüt değer ve amaçlarını kabullenip benimseyerek, yüksek derecede işlerinde verim gösterirler. Yüksek seviye bağlılığının olumlu yanı sıra olumsuz yanı da mevcuttur. Bireyin örgüte olan bağlılığı aşırıya kaçtığı zaman sadece çalışma ortamındaki verimi ve kata bileceği değeri düşünerek kendisine ait olan sosyal yaşantısı ve ailesine ayırdığı zaman azalır. Bunun yanında yasa dışı işlemleri görmezden gelebilir, kendisine farklı örgütlerden sunulan iyi ücret ve koşulları kabul etmeyerek, ileriki yaşam ve meslek koşullarından da olumsuz etkilenebilir.

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Düşük Bağlılık Seviyesi</b>	Yenilikçilik İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı Bireysel yaratıcılık	Fazla Maliyet Örgüt amaçlarının bozulması İşe son verilme Kariyer ilerleme yavaşlaması	Dedikodunun örgüt hakkında artması ve performans düşüklüğü olan iş görenlerin işten çıkarılması	İşe geç kalma İş kalite düşüklüğü Güven azalması
<b>Orta Bağlılık Seviyesi</b>	Örgüt harici kişisel kimlik sağlanması Gelişmiş yaratıcılık Güvenlik duygusu	Terfi ve Mesleki gelişim fırsatlarının sınırlanması	Çalışma sürelerinin artırılması Yüksek iş doyumu İşten ayrılma isteğinin kısıtlanması	İş görenin davranış ve rolünün sınırlandırılması Örgütsel etkililikte düşüş

<b>Yüksek Bağlılık Seviyesi</b>	Bireysel ücret artışı ve kariyer ilerleme İşini seven çalışanların meydana gelmesi	Sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim Hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması	Performans artışı Güvenli ve sabit işgücü Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	Örgütsel esneklik Çalışanların örgüt adına yasadışı eylemlerde bulunması
---------------------------------	---	---	---	---

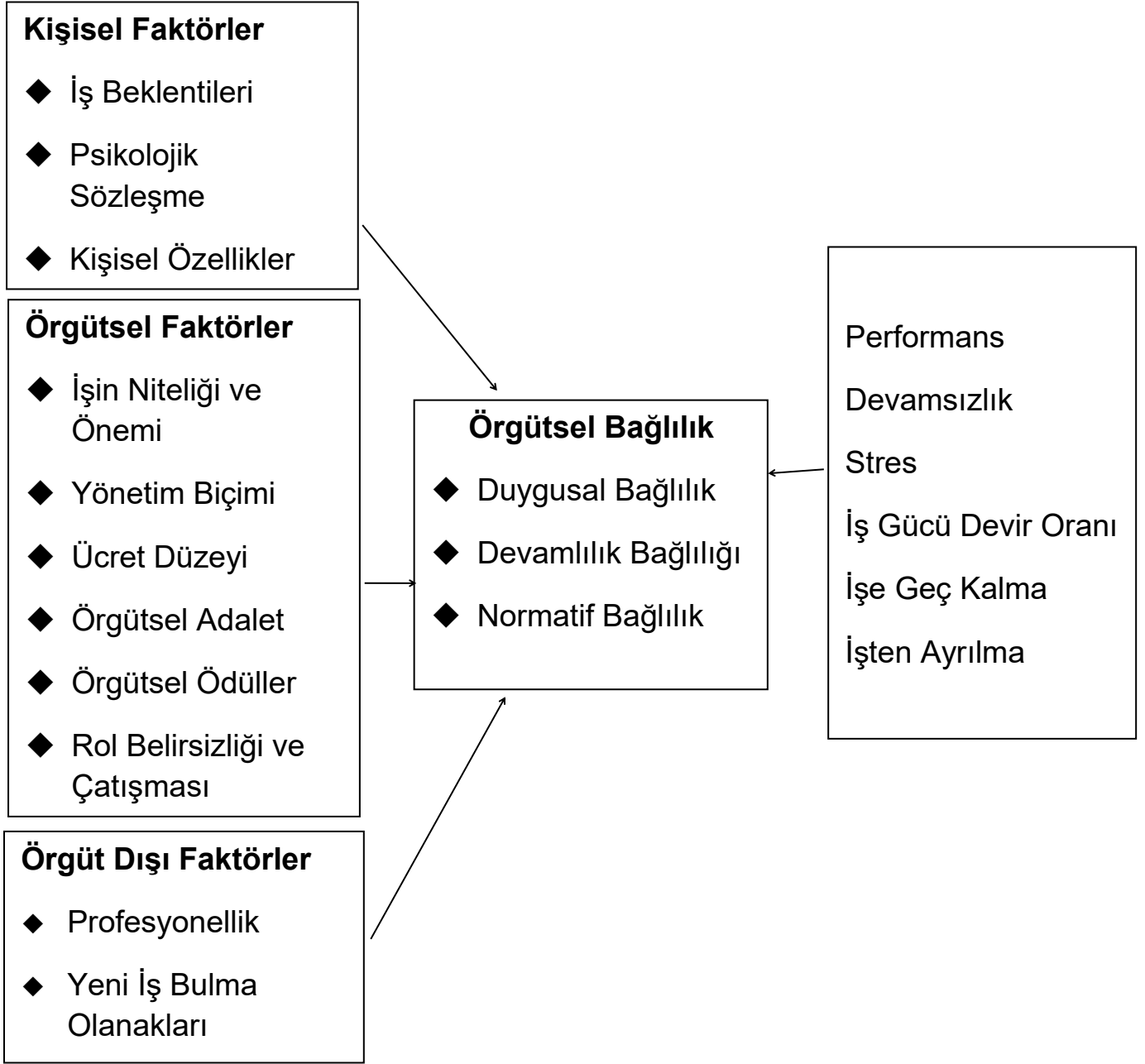
**Tablo 3:** Bağlılık Seviyelerinin Sonuçları ( Yağcı, 2007).

### 3.1.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kurumların hizmet sektörüne bakılmaksızın amaçlarının aynı olduğu görülebilmektedir. Örgütün amacına ulaşabilmesine de büyük katkı sağlayan çalışmada olumlu ya da olumsuz etkisinin sağladığı koşullar fark edilebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlara karşı uyguladığı politikayı göz önünde bulundurarak örgütsel bağlılık kavramını çalışanlarına aşılmalıdır.

Birçok araştırmacı, yöneticiler tarafından örgütsel bağlılık faktörlerinin bilinerek buna göre strateji belirlemeleri gerektiğini söylemiştir. Bağlılık faktörlerinin aşağıdaki gibi sınıflandırılması mümkündür (Çetin, 2004).

- Örgütsel adalet, güven
- Rol çatışması ve belirliliği
- Yapılan işin önemi
- Yaş, cinsiyet ve deneyim
- Karar alma sürecine katılım
- İş güvenliği ve tanınma
- Medeni durum ve ücret dışında sağlanan sosyal haklar
- Çaresizlik, iş saatleri
- Çalışanlar ile ilişkiler, terfi fırsatları
- Dışarıdaki iş fırsatları



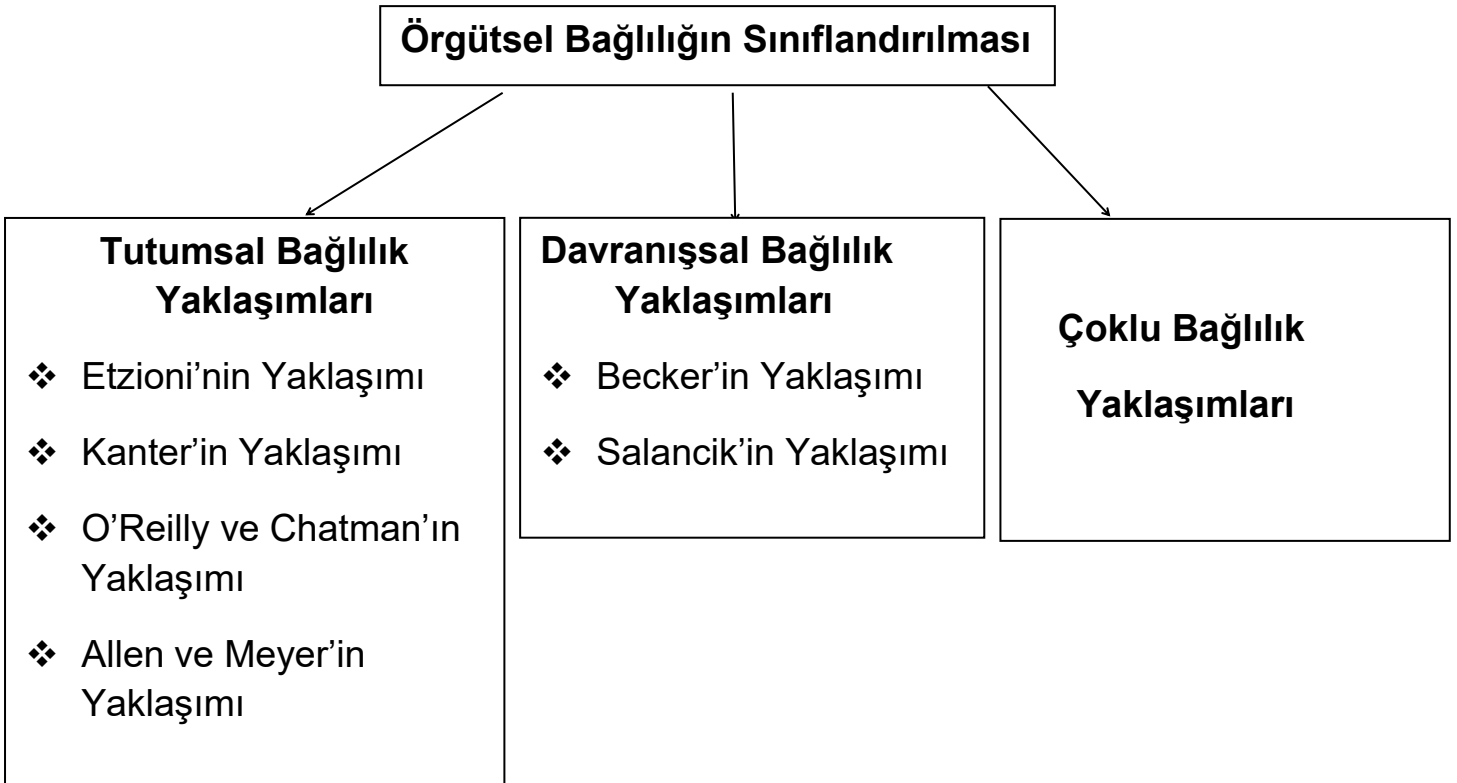
**Tablo 4:** Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler (Yüceler, 2009)

### 3.1.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığı davranışsal, çoklu ve tutumsal olarak 3 grupta incelemek mümkündür. Örgütsel bağlılığın birden fazla araştırmacı tarafından ele alınıp incelenmesinden dolayı farklı sınıflandırmalarda meydana getirmiştir.

Tutumsal bağlılık, çalışanların işyeri ile bağlantılarını, ilişkilerini, amaç ve değerleri üzerine uyumu düşünülür. Çalışanın, farklı unsur ve durumdan ötürü meydana gelebilecek herhangi bir farklı örgütsel bağlılık yaklaşımının çok boyutlu olarak geliştirebileceği düşünülür.

Davranışsal yaklaşımda ise; çalışanların bir örgütte zamanlarını, emeklerini, yetenek ve bilgilerini sunar, geliştirir ve gelecek olan yıllara karşı yatırım yapmış sayılır.



**Tablo 5:** Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (İnce ve Gül , 2005)



## 4. BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE MOBBİNG KAVRAMININ YASAL DURUMU

Son yıllarda, birçok örgütte dünyanın sorunun olarak ele alınan mobbing hem örgütte hemde bireye zarar vermektedir. Çalışma hayatında uyarlandığı zaman, mobbing kavramının kabul edilmiş tek bir yasal tanımı olmamakla beraber, TC'nin de üyesi olduğu UÇÖ mobbing kavramını bir işçiye karşı cephe oluşturmak, saldırmak olarak tanımlamıştır ([www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violencehtm](http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violencehtm)). Ülkemizde henüz bu süreç ile ilgili yasalarda tanımlanması bulunmamaktadır. Mobbing boyutuna bakıldığı zaman özellikle yasa koyucuları göreve çağıran bir önem içermektedir. Bunun sebebi ise mücadele ve olgunun en önemli araçlarından birinin de hukuk normu olmasıdır.

1961 yılında Avrupa konseyi sosyal şartın yerine yürürlüğe koyduğu 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın 26. Maddesi insan onuru korunma hakkını tanımaktadır ([www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin](http://www.kadirhas.edu.tr/hukuk/AGuzelYayin)). AB hukukunun en önemli ilkeleri arasında yer alan eşitlik ilkesi ve ayırım yasağıdır. Eşitlik ve ayırım yasağı özellikle çalışma yaşamında Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kurulmasıyla çok sayıda yönergede yer almıştır. 5/07/2006 tarihli yönergede tüm yönergeler, istihdam ve iş yaşamında Kadın ve Erkek arasında eşit davranma ve fırsat eşitliği ilkesi adı altında birleştirilmiştir. 20/12/2006 tarihinde Kadın – Erkek eşitliği konusunda bir Avrupa Enstitüsü Kurulması yönergesi, bu konuda önemli bir adım olarak görülmektedir.

Yönergede yer alan bendinde taciz; yıldırıcı, onur zedeleyici, küçültücü gibi davranışları ifade ederken, bendinden cinsel taciz ise; düşmanca, aşağılayıcı, kişinin onurunu zedeleyici, bedensel sözlü veya sözlü olmayan cinsel davranışları ifade eder. Bu yönergenin hükümleri ile yükümlü hale getirilen üye devletler, iç hukuklarında yerini almıştır. İlk olarak yönergeyi uygulayan Fransa, hukuki yolun yeterli güven vermemesinden dolayı Gözden Geçirilmiş Sosyal Şartlı onaylamasına sebep olmuştur. Bu şart ile çalışma koşulu, onur

ve hak, davranışlar, mesleki gelecek tehlikesi veya sağlık sorunu oluşturacak taciz sebepleri mobber hakkında 15.000 Euro para ve 1 yıl hapis cezası uygulama kararı vermiştir. Bu tutar ve seneler üye ülkeler arasında değişiklik göstere bilmektedir.

Değişen topluma bakıldığı zaman, yaşanan iletişim sınırları ve ekonomik yapılar günümüzde iş ilişkileriyle de birlikte değişerek, karmaşık bir hale gelmektedir. Toplumun temel taşı olan insanı koruyabilmek için hukukun sorunsuz ve kusursuz şekilde işlemesi önemlidir. İşyerlerinde yaşanan mobbing sorunları ülkemizde yeni olarak ele alınıp mahkemeye taşınmaktadır. Ancak mobbing ile ilgili herhangi bir yasal düzenleme olmadığından dolayı kararlar mobbing olarak adlandırılmamaktadır.

#### **4.1 Mobbing İle İlgili Yasal Düzenleme**

Mobbing kavramının örgüt içerisine barışı bozan bir unsur olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmalarda aile, örgüt, birey ve toplum üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Tüm dünyada etkisi görülen mobbing için çalışmalar yapılmış ve yasal düzenlemeler oluşturulmaya başlanmıştır. ILO, yaptığı çalışmada mobbingi işyerindeki şiddet adı altında raporlamış ve en çok görülen ülkelere düzenlemeler yaparak tavsiye vermiştir. Japonya ile Amerika'da mobbinge karşı getirilen özel bir düzenleme bulunmamakla birlikte, Japonya'da kişilik haklarının korunmasına dair hükümler uygulanırken, Amerika'da ise ayrımcılık hükümleri kıyasen uygulanmaktadır (Tınaz, 2008).

Bazı ülkelerde ise mobbing olgusu yerini iş kanunu adı altında almıştır. Türkiye'de ise toplumsal yapının değişmesi, iletişim sınırlılığı ve ekonomik gelişmeler ile birlikte iş ilişkilerinin bu gelişmelere paralel ilerlemesi nedeni ile değişerek farklı boyutlara ilerlemektedir. Bu nedenle kişiyi bu değişimlerden koruya bilmenin tek unsurunun hukukun sorunsuz şekilde ilerlemesi olduğu düşünülmüştür. Bu gelişmeler doğrultusunda işyerlerinde oluşan mobbing sorunlarının mahkemeye taşınmaya başlandığı ve mobbing kararları olarak anılmaya başlandığı görülmüştür. Türkiye, işyerindeki mobbingi önlemek için Başbakanlık genelgesi yayınlamış ve işyerinde psikolojik tacizi 2012 yılında

Türk Borçlar Kanunu ile birlikte mevzuata almış, sonrasında ise Türkiye İnsan Hakları ve eşitlik kanunu ile işyerinde yıldırma tanımı ile adlandırmıştır.

#### **4.2 KKTC'de Mobbing İle İlgili Yasal Düzenlemeler**

Mobbing dünyanın birçok yerinde meydana gelerek İLO'nun oluşturduğu mevzuat ve sözleşmelerinden esinlenerek geliştirilip, ç hukukta uygulandığı görülmektedir. Bu nedenle İLO'nun 111 sayılı Ayrımcılık sözleşmesi ile 161 sayılı İş sağlığı hizmetleri sözleşmesi işyerinde uygulanan mobbing açısından önemlidir. KKTC'de uygulanan yasal mevzuat incelendiğinde uluslararası bir sözleşmenin uygulanma bilmesine onay veren yasalara bakıldığı zaman, mobbing iddialarına ilişkin kural veya kriterleri belirleyen bir sözleşmenin ve 22/92 sayılı İş Yasası gerekse diğer yasal mevzuatların mobbing iddasını ve kavramını tanımlayan bir yasal düzenleme ve hükmün KKTC'de mevcut olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Yine 22/92 sayılı İş Yasasının 54. Maddesi ve bu yasa atındaki tüzük kuralları incelendiğinde 35/2008 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği yasa maddeleri de işçinin psikolojik sağlığını koruya bilecek şekilde düzenlemenin yine mevcut olmadığı görülmektedir.

##### **4.2.1 Mobbing Nedeni İle Açılabilecek Davalar**

Çalışma hayatımız dönemlerinde mobbinge maruz kalma olasılığı yüksektir. Bu nedenle haklarımızı bilip ona göre hareket edebilmek önem taşımaktadır. İlk başta bilmemiz gereken mobbing yapan kişiye tacizci, mobbinge uğrayan kişiye ise mağdur adı verilmektedir. Türkiye'de mobbing davaları ne kadar benimsenmiş olsa da KKTC için aynı tanımı yapmak mümkün değildir. Mobbing ile ilgili karşılaştırma yapıldığı zaman ülkelerde yasa mevzuatlarına göre değişiklikler görülmektedir.

Mobbing davaları iş mahkemelerinde açılır, iş mahkemesinin olmadığı yerlerde ise asliye hukuk mahkemelerine başvurulur. Örneğin; Türkiye'de kişilik haklarına saldırı, manevi tazminat, iş sözleşmesinin feshi, kıdem tazminatı gibi dava açma hakkına sahiptir. KKTC' sınırları içerisinde mobbing adı altında dava açabilmek mümkün değildir. Bu nedenle işyerinde mobbinge

uğrayan kişi Tazminat davası veya üçüncü bir kişinin hakaret etme konusunu duyması halinde Haksız Fiiller Yasasının 17. Maddesi tahtında Zem ve Kadih yani hakaret davası açabilmektedir.

#### **4.2.1.1 Mobbingin İsbatı**

Mobbinge uğrayan kişi, mobbingin ispatının zor olduğunu düşündüğünden dolayı yargı yoluna başvurmadan çekinmektedir. Mobbingin hukuken önemli sorunlarından birinin de ispat olduğu görülmektedir. Bu nedenle ispat için; vaka kaydı, belge toplama ve meydana gelen olayların kaydını yaparak bu tutanakları toplayarak sunmak gerekir. Mobbing iddialarında şüpheden uzak, kesinlikli emareler aranmamaktadır. Çalışanın, çalışma alanında mobbing uygulandığını kuşku uyandırarak, olguları ileri sürmesi işverenin mobbing yapmadığını ispatlamak zorunda bırakacaktır.

#### **4.2.1.2 İş Sözleşmesine etkisi**

İş sözleşmesi, iş görenin bağımlı olarak iş görmeyi, işveren tarafından da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesinin örgüt ve çalışana yüklediği sorumluluklar vardır. Buna bağlı olarak iş görenin sorumlulukları arasında iş görme sadakat, talimata uyma ve rekabet etmeme gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti iş kanunları 1992 yılında Anayasa'nın 94(1) maddesi gereğince Kabul edilmiştir. İş kanunları bağlamında önemli düzenlemeler yapılarak 1993, 2000, 2002, 2004, 2010 ve 2015 sayılı değişiklik yasaları ile birlikte oluşturulmuştur. Yapılan düzenlemeler ile birlikte işverenlerin, iş sözleşmelerini ve hizmet akdini tek taraflı bir şekilde fesh edemeyeceği iş görenlerin sendika hakları yada diğer haklarına bağlı davranışları fesih olarak değerlendirilemeyeceği eklenmiştir. İş gören hakları yapılan değişiklik ve düzenlemeler sonucunda örgüt yönetiminide etkilemiştir.

Çalışma yaşamında taraflar arasındaki iş ilişkisi bir birleri üzerinde yasal haklarının olduğunu göstermektedir. İş sözleşmesi tarafların özgür iradesi kurulması gibi, tarafların istemesi ile de sona erebilmektedir. Bunun dışında iş veren, işletmenin yada işin gereklerinden kaynaklı olarak işçinin kişiliği, uyumu ve performansı gibi konular ile ilgili olarakta sözleşmeyi fesh etme hakkına sahiptir. İş sözleşmeleri işçinin istediği üzerinden fesh

edilebilmektedir. Ölüm, sürenin bitimi, tarafların anlaşması gibi taraflardan birinin fesh bildirimine gerek kalmaksızın sözleşme sona erebilmektedir.

#### **4.2.2 İş Hukuku Açısından Önemi**

İş hukuku, işçi, işveren ve devlet arasındaki ilişkileri düzenleyen ve inceleyen bir hukuk dalıdır. İşletmeler yoğun rekabet ortamında mücadele ederken, bir taraftan da faaliyette buldukları ülkenin hukuki düzenlemelerine göre uyum gösterip ilerlemek zorundadırlar. İşverenler, belirli bir hukuk boyutunda kurulmakta ve faaliyetine başladıkları sonraki zamanlarda kamu ve özel hukuk alanındaki yasalardan etkilenmektedirler. İş hukuku yasaları ve düzenlemelerine uyulmadığı zamanlarda ciddi yaptırımlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. İşveren ve işgörenin arasındaki ilişki, yöneticilerin bilmek zorunda oldukları hukuki kural ve normlara göre sürdürülür (Bingöl, 2016). Örgütlerin yönetimini etkileyen bu kural ve normlar iş hukukunu meydana getirmektedir. İş hukuku her alanda önem taşıdığı gibi mobbing açısından da büyük önem taşımaktadır. Mobbing ile baş etmenin yöntemi, toplum, birey, huzuru etkileyen suç olarak görüp hukuksal yola gitmektir. Mobbing, mobber ve mağdur arasında yaşanan hukuksal bir eylemdir. Hukuk ve psikoloji bilimi arasındaki terminolojik farktan dolayı mobbingi hukuk açısından inceleme zorluklardan biridir. Bu sebeple mobber, örgüt psikolojisi açısından faildir. Hukuksal açıdan ise mağdur davacıdır. Mobbinge seyirci kalanları ise tanık olarak adlandırmak mümkündür.

##### **4.2.2.1 İş Hukukunun Kaynakları**

Örgüt yönetimini etkileyen iş hukuku kaynakları vardır. Bunlar;

- Resmi kaynaklar; Anayasa, yasalar, tüzükler, yönetmelikler ve yargı kararlarıdır.
- Özel kaynaklar; Toplu iş sözleşmeleri, iç yönetmelikler, işyeri uygulamalarıdır.
- Uluslararası kaynaklar; birden fazla devletin ortak çalışma yoluyla kararlaştırdıkları çalışma yaşamına ilişkin kurallar iş hukukunun uluslararası kaynaklarını meydana getirmektedir. Çok taraflı Sözleşme ve anlaşmalar, iki taraflı işgücü sevki antlaşmaları.

### 4.2.3 İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Önemi

Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi koşuluyla ilgilidir. İş gören sağlığı ve güvenliği, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi koşuluyla ilgilidir. Çağdaş bir toplumda işverenden personel için sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulu sağlaması beklenmektedir. Bu beklenti, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de verimliliği artırma gagesinden kaynaklanır. İnsani boyutu yanında ekonomik amacı da olan sağlık ve güvenlik konularında adamızda olduğu gibi birçok ülkede de yasalar ve yönetsel süreçler yürürlükte bulunmaktadır. Örgütlerin yönetiminin hem işlevi, hemde hukuki boyutu açısından iş sağlığı ve güvenliği önemli bir başlığı içermektedir.

İşgören sağlığı ve güvenliği genellikle fabrika işçileri ve diğer teknik işlerle daha yoğun bilinsede ofis işlerinde çalışanlar içinde önem belirtmektedir. Birçok iş gören iş kazaları üzerinden değil, kıdem tazminatları ve emeklilik ikramiyeleri barındırmakla birlikte yaşanan sorunlar doğrultusundan işten ayrılarak emekli olabilmektedirler. Bu durumda iş görenlerin tazminatlarının karşılanması iş hukukun ilgilendiği bir durumdur.

Mobbing kişinin ruhsal bütünlüğünü tehdit ettiğinden dolayı, mağdurun ruh sağlığının bozulmasını da iş kazası olarak ele almak mümkündür. İşveren, çalışanın iş ile ilgili güvenlik ve sağlığını sağlamak ile yükümlü olduğundan dolayı tedbirler almak zorundadır. Bunlar;

- Gerekli araç gereçlerin sağlanması
- Mevcut durumun iyileştirilmesi
- Çalışana görev verilirken güvenlik ve sağlık yönünden uygunluğunun kontrolü
- İş sağlığı ve güvenliği tedbir masraflarının çalışana yansıtılmaması

Bu maddelerden de anlaşılacağı gibi işveren çalışanın psikolojik ve fiziksel olarak sağlıklı bir şekilde çalışmasını sağlamak zorundadır.

22/1992sayılı iş yasası Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin tek iş yasası olarak öne çıkmaktadır. Bu yasanın üçüncü kısım 9 ve 20. Maddeleri arasındaki hizmet akdi ile altıncı kısım 54 ve 58. Maddeleri arasındaki iş sağlığı güvenliği konuları yer almakta olup işverenlerin, özellikle bilmesi gereken konulardan biri olup uygulanması zorunlu olmaktadır. Avrupa insan

hakları işgörenlerin işverenler ile yaptığı sözleşmenin feshine karşı korunması açısından temel amaçlarından biri olmuştur.

## 5. BÖLÜM

### 5.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde yaygın bir şekilde işyerlerinde sorun olarak görülen mobbing ve bu duruma maruz kalan çalışanlar tarafından, işlerini kaybetme korkusu nedeni ile şikayet etmemektedirler. Mobbing işlevinde rol alan tarafların her birinin farklı özelliğinin ve etkinliğinin olması dışında birbirlerinden de etkilenebilmektedirler. Bu bağlamda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) mobbing ve iş hukuku konularındaki bilgilerini üst seviyeye çıkartarak iş yerlerinde mobbing engellenmesi konusunda rollerini ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Mobbing uygulayan ve mağdurlar aynı zamanda eylemin iş ilişkisi içinde yaşanmasından dolayı bu eylemler belirli bir sosyal çevre içerisinde de meydana gelmektedir. Bu nedenle bu süreçte sosyal çevredeki kişiler yani seyircilerde eklenmektedir (Yaman,2009).

Bu duruma iş yerinde en fazla maruz kalan mağdur taraftır. Özel risk taşıyan mağdur grupları vardır. Bunlar düşük seviyeli pozisyonlarda çalışan kişiler ve özel risk taşıyan gruplar, birde yüksek seviyeli pozisyonlarda çalışanlar arasında mağdur olanlar. Genellikle çevrelerindeki kişilerin beklentilerinin ve üstlerinin planlarının aksine kariyerlerinde yükselişe geçmiş olan istekli genç kişilerdir. Bu nedenle, mobbing içinde kurban olma riski herkes için geçerlidir.

Mobbinge maruz kalan bireylerde, aniden gelişen hastalık belirtileri oluşabilir ve işe gidemezler, yoğun stres altında kalırlar, kendilerine güvenleri kalmaz, her şeyden kendilerini sorumlu tutmaya başlarlar ve özel hayatlarında dahi sorumluluk almak istemezler. Bunun sonucunda iş hayatında mobbinge uğrayanlar için, iletişim ve davranış bozuklukları da ortaya çıkmaya başlar (Tınaz,2008).

Diğer bir yandan ise kişinin huzursuz, panik, kaygılı gibi davranışlarının olması da belli bir süre sonra kişiler veya çalışma arkadaşları tarafından rahatsız ve sevilmeyen kişiler olarak algılanırlar. Bu yapıdaki kişilerde



mobbingi kendi taraflarına çekebilerek mobbing mağduru olabilmektedirler (Öztürk,2008).

Mobbing süreci inkar edilemez bir hale geldiği zaman, üst yönetim yapılan mobbing'in önemini anlamayarak mağduru uzaklaştırma yoluna gidebilmektedir. Böyle bir sonuç olduğu zaman mobbinge uğrayan kişinin sağlığını kaybetmesine sebep olabilir veya normal hayatını da zorlaştırabilir. Mobbinge uğrayan kişi örgüt içerisinde uzman bir çalışan ise, ona yapılan davranış sonucunda işe olan ilgisi azaldığı için örgüt eski verimi alamayıp örgüt içerisinde yerini doldura bilecek kişi yoksa sadece mobbing davranışında mağdurun kayıplarının yanında örgütünde kayıplarının olabileceğini söylemekte mümkündür.

Mobbing, genelde işyerlerinde psikolojik tacizi tanımlamak için kullanılan bir kişiye kasten yapılan baskı, yıldırma, bıktırma gibi hareketleri tanımlar. İşveren, bir başka çalışanın alaycı, aşağılayıcı davranışı, yöneticinin hareket ve kötü muamelesinin genel adına mobbing diyebiliriz. Mobbingin doğrudan hukuk ile bağlantısı olmadığı, örgütsel psikoloji ile ilgili bir kavram olduğu da bilinmelidir. Mobbing olgusu ulusal ve uluslararası hukukta da detaylı olarak incelenmiştir.

Örgütlerde kişinin insan üzerinde kurduğu psikolojik şiddet olarak betimlenebilmesi bir örgüt psikolojisi sorunu olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan kişilerin en önemli özelliğinden biride zaman diliminin büyük bir kısmını işyerinde geçirmesidir. Bu nedenle çalışanın geçirdiği süreye bakıldığı zaman işveren ve çalışma arkadaşlarıyla daha fazla birlikte olduğu, örgütsel ortamdaki kötü muamele ve özellikle mobbingten uzak olmasının önemi daha da artmaktadır.

Ayrıca mobbing, iş veya yaşam üzerindeki olumsuz etkileri sadece motivasyon ve işgücü kaybını artırmakla birlikte, çalışanın sağlığını da etkilediğinden dolayı toplumsal bir sorun olarakta görülmektedir.

Bu araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Mobbing ve İş Hukuku konularındaki bilgileri üst seviyeye taşıyarak iş yerlerindeki mobbingin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda KKTC sınırları

içerisinde Lefkoşa ilçesinde bulunan 50 farklı Hukuk Bürosu ve 10 farklı özel sektör çalışanından oluşan toplam 500 kişiye yönelik ölçek uygulanarak nicel bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada alt boyutları oluşturan amaçlar ve alt amaçlar uygulanarak, böylece mobbing olgusuna maruz kalan çalışanlar hem mobbing sürecinde hem de seyirci olma durumunda bu süreci anlayıp önlemler alabileceklerdir.

Mobbing alt boyutlarını oluşturan alt amaçlar;

- **Mesleki Durumu Hedef Alan Davranış**

1. Üstlerim tarafından kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.
2. Sözlerim amirlerim tarafından sürekli kesiliyor.
3. Çalışma arkadaşlarım tarafından kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.
4. Yüzüme bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorum.
5. Yaptığım işler sürekli eleştiriliyor.

- **Sosyal İlişkiyi Hedef Alan Davranış**

1. Sanki burada değilmişim gibi davranılıyor.
2. Yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor.
3. Dini veya siyasi görüşümle alay ediliyor.
4. Özel yaşamımla alay edilir.

- **İtibar Ve Saygınlığı Hedef Alan Davranış**

1. Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorum.
2. Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.
3. İtibarımı düşürecek şekilde niteliklerimin dışındaki işler bana veriliyor.

- **Sağlığı Hedef Almaya Yönelik Davranışlar**

1. Cinsel imalarda bulunuluyor
2. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorum.
3. Fiziksel şiddet tehditleri yapılıyor.
4. Doğrudan cinsel taciz yapılıyor

Örgüt Kültürü alt boyutlarını oluşturan alt amaçlar;

- **Güç Mesafesi**

1. Çalıştığım kurumda yöneticiler güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurmay destekler.
2. Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir ve fikir sunabilir.
3. Kurum üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.
4. Kurumda alt düzeyde çalışanlar hiçbir güce sahip olamazlar (kararlara katılım vd.)

- **Belirsizlikten Kaçınma**

1. Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.
2. Çalıştığım kurum değişime ve yeniliğe açıktır.
3. Yeni fikir ve davranışlar hoşgörü ile karşılanır.
4. Değişime uyum sağlamak ve değişimi yönetmek için risk almaktan kaçınılmaz.

- **Bireysellik - Kolektiflik**

1. Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.
2. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.
3. Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.
4. Çalışma ortamım beklentilerimi karşılamaktadır.
5. Kurumun değerlerinin kendi değerimle benzediğini düşünüyorum.
6. Kurum çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.

- **Erillik – Dişilik**

1. Kurumda çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışma yaygındır.
2. Çalışanlar için sürekli geziler, kokteyller, sosyal aktiviteler düzenlenir.
3. Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.
4. Çalışanlar kendi amaçlarını bırakıp, takım amaçları üzerine odaklanır.
5. Kişiler kurum yararına fedakarlık yaparak en iyi şekilde çalışırlar.
6. Kurum başarısı iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.

### **5.1.1 Alt Amaçlar;**

1. Kişilerin çalışma süresine göre mobbing alt boyutları arasında ilişki var mıdır?
2. Kişilerin çalışma süresine göre örgüt alt boyutları arasındaki ilişki durumu nasıldır?
3. Örgüt kültürü ile örgüt içerisinde yaşanan davranışların çalışanlar açısından mobbinge maruz kalma sürecindeki durumunu bilmeleri nelerdir?
4. Mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiler nelerdir?

### **5.2 Araştırmanın Türü**

Bu araştırmada, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Mobbing ve İş Hukuku konularındaki bilgileri üst seviyeye taşıyarak iş yerlerindeki mobbingin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

### **5.3 Araştırma Modeli**

Bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama yöntemi kullanılarak yapılacaktır.

Betimsel tarama, sonuçların genellenebilirliğini sağlamak için, yapılan çalışmalarda uygun olabilecek makaleyi analiz etme ve tarama yöntemidir. Betimsel tarama araştırmaları, öncelikle düzenli bir tarama yöntemi ile başlar. Daha sonra, seçilen tezlerin, makalelerin, araştırma yöntemi, yayın tarihi, sembolik araştırma çıktıları (negatif, pozitif anlamlı değil) ve ana yaklaşım gibi belirli araştırma özelliklerine göre kodlama süreciyle devam eder. Frekans analizi ile taranan çalışmalar üzerindeki farklı yapılar, bir veri seti üzerinde bir araya getirilir. Böylece, betimsel taramanın, araştırma alanıyla ilgili durumu, bulguları ile temsil ettiği ileri sürülebilmektedir (King ve He, 2005).

#### 5.4 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini KKTC Lefkoşa Hukuk ofislerinde çalışan avukat, stajyer avukat ve özel sektörde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmanın Örneklemine ise; KKTC sınırları içerisinde Lefkoşa ilçesinde bulunan 50 farklı Hukuk Bürosu ve 10 farklı özel sektör çalışanından oluşan toplam 500 kişiye ulaşılmıştır. Katılımcılara Google form üzerinden anket formu gönderilmiş olup, anketi inceleyip katılmayan 200 kişi, 5 anket iptali ve 21 kişi ise anketi tamamlamadığından dolayı örneklem de geri dönüş yapan 274 kişi olmuştur.

#### 5.5 Veri Toplama Aracı

Bu çalışma, KKTC’nde mobbing ve iş hukuku adı altında Hukuk ofislerinde çalışan avukat, stajyer avukat ve özel sektörde çalışan personele içinde bulunduğumuz pandemi sürecinde araştırmaya gönüllü olarak katılanlara Google form üzerinden ölçek hazırlanmış ve katılımcılara sosyal medya ve sanal ortam kullanılarak gönderilmiştir. Araştırmacı tarafından Google form üzerinden hazırlanan ölçekler 30 gün içerisinde katılımcılar tarafından cevaplandırılmış şekilde geri gönderilmiştir. Katılımcılar, araştırmacı tarafından bire bir aranmış ve formun üzerine de araştırmadan elde edilen bilgilerin gizli tutulacağı, 3. Kişiler ile paylaşılmayacağı ve gönüllülük esas alınarak katılacakları bildirilmiştir. Çalışanlar üzerinde uygulanacak olan anket 2021 yılı Ocak ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Anketin ilk 6 soruluk kısmını demografik bilgiler, ikinci kısmını mobbing davranışlarını belirlemek amaçlı kullanılan 20 soruluk ölçek ve üçüncü kısımda ise işyeri yani örgüt kavramını ölçmek için kullanılan 20 soruluk ölçek oluşturmuştur. Katılımcılar için 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte cevaplandırma şu şekilde olmuştur; 1- Kesinlikle Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-kesinlikle Katılmıyorum, 5- Katılmıyorum.

Katılımcılar için bilgi formları mail yolu ile iletilmiştir. Anket çalışmaları katılımcılara iletiildiği zaman onayları alınmıştır. Katılımcılara ölçekler uygulamadan önce Bilgilendirme Formunda (EK-1), araştırmanın amacı,

verilen ölçeklerin hangi sorunu belirlediği ve verilen cevapların gizli kalacağının bilgisi verilmiştir. Aydınlatılmış Onam Formunda (EK-2) ise, katılımcılara verdikleri bilgilerin sadece araştırma için kullanılacağı ve kendilerinden doğru yanıtlar beklenildiği belirtilip katılımcılara kendi istekleri doğrultusunda çalışmaya devam etmek istemediği durumda çalışmadan ayrıla bileceğinin de bilgisi verilmiştir. Katılımcılara katılımları için teşvik verilmemiştir.

İşyerinde var olan mobbing davranışları ve örgüt kavramını ölçmek amacıyla Merve Var (2016)'ın 'Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki' adlı çalışmasından alınmıştır (EK-3). Mobbing davranışlarını ölçmek için alt boyut olarak, kişinin sağlığını hedef alan davranışlar, kişinin itibar ve saygınlığı, iletişimi, kişinin mesleki konumu ve sosyal ilişkileri ele alınırken, örgüt kavramını ölçmek için sınırlandırılarak, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erillik konuları ele alınmıştır.

## 6. BÖLÜM

### BULGULAR

#### 6.1 Verilerin Analizi

Anket çalışmasında, Merve Var'a ait olan ölçeğe katılımcıların kişisel özelliklerini öğrenme amaçlı 6 adet sorudan oluşan demografik özellikler araştırmacı tarafından eklenmiştir. 20 soru mobbing davranışları ve 20 soru ise örgüt kültürüne yönelik, toplam 46 sorudan meydana gelmektedir. Mobbing davranışı ölçeğinde 5, örgüt kültüründe ise 4 alt boyut olmak üzere toplam 9 alt boyut bulunmaktadır. Araştırma verilerinin analizinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 25.0 yazılımı kullanılmıştır.

Katılımcıların Mobbing Ölçeğine ve Örgüt Kültürü Ölçeğine verdikleri yanıtların güvenilirliği için Cronbach's Alfa testi yapılmış ve alfa katsayısı Mobbing Ölçeği için 0.959, Örgüt Kültürü Ölçeği için 0.945 bulunmuştur.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı frekans analiziyle belirlenmiş, Mobbing Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği puanlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Katılımcıların Mobbing Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların normal dağılıma uyma durumu Kolmogorov-Smirnov testiyle incelenmiş olup, normal dağılım göstermedikleri belirlenmiştir. Buna göre araştırmada non-parametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre Mobbing Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği puanları karşılaştırılırken, iki grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi, üç ve daha fazla sayıda grubun karşılaştırılmasında ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Katılımcıların Mobbing Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği puanları arasındaki korelasyonların incelenmesi için Spearman testi kullanılmıştır. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların Mobbing Ölçeği puanlarını yordama durumu çok değişkenli regresyon analiziyle incelenmiştir.

## 6.2 Tanımlayıcı Özellikler

**Tablo 6. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı**

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Yaş</b>		
20-29	89	32,48
30-39	104	37,96
40-49	44	16,06
50 ve üzeri	37	13,50
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	171	62,41
Erkek	103	37,59
<b>Medeni durum</b>		
Bekar	137	50,00
Evli	137	50,00
<b>Eğitim durumu</b>		
İlköğretim	17	6,20
Lise	72	26,28
Üniversite	109	39,78
Lisansüstü	76	27,74
<b>İşyerinde çalışma süresi</b>		
1 yıldan az	55	20,07
1-5 yıl	93	33,94
6-10 yıl	46	16,79
11-20 yıl	45	16,42
21 yıl ve üzeri	35	12,77
<b>Mobbingin ne olduğunu bilme durumu</b>		
Bilen	144	52,55
Bilmeyen	130	47,45

Tablo 6'da araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı gösterilmiştir.



Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların %32,48'inin 20-29 yaş, %37,96'sının 30-39 yaş, %16,06'sının 40-49 yaş ve %13,50'inin 50 yaş ve üzeri yaş grubunda, %62,41'inin kadın, %50,0'sinin bekar, %26,28'sinin lise, %39,78'sinin lisans, %27,74'ünün lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %20,07'sinin 1 yıldan az, %33,94'ünün 1-5 yıl, %16,79'unun 11-20 yıl ve %12,77'sinin 21 yıl ve üzeri süredir işyerinde çalıştığı, %52,55'inin mobbingin ne olduğunu bildiği belirlenmiştir.

### 6.3 Mobbinge İlişkin Bulgular

**Tablo 7. Katılımcıların Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanlar**

	n	$\bar{x}$	s	Min	Max
Mesleki durumu hedef alan davranışlar	274	11,48	4,75	5	23
Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar	274	8,18	3,29	4	18
İletişimi hedef alan davranışlar	274	7,53	3,01	4	15
İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar	274	6,05	2,89	3	15
Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar	274	7,11	3,19	4	17
<b>Mobbing Ölçeği</b>	274	40,35	15,60	20	83

Tablo 7'de katılımcıların Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel verilmiştir.

Katılımcıların Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar alt boyutundan ortalama  $11,48 \pm 4,75$  puan, Mesleki durumu hedef alan davranışlar Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar alt boyutundan ortalama  $8,18 \pm 3,29$  puan, İletişimi hedef alan davranışlar alt boyutundan ortalama  $7,53 \pm 3,01$  puan, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar alt boyutundan ortalama  $6,05 \pm 2,89$  puan ve Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan ortalama  $7,11 \pm 3,19$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların Mobbing Ölçeği genelinden ortalama  $40,35 \pm 15,60$  puan aldıkları saptanmış olup, en düşük 20, en yüksek 83 puan aldıkları görülmüştür.

**Tablo 8. Katılımcıların yaş grubuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Yaş	n	$\bar{x}$	s	M	SO	X <sup>2</sup>	p
Mesleki durumu	20-29	89	11,730	4,614	11,000	143,073	5,776	0,123
	30-39	104	10,721	4,551	10,000	125,356		
	40-49	44	12,886	5,384	12,000	157,477		
	50 ve üzeri	37	11,351	4,578	10,000	134,473		
Sosyal ilişkiyi	20-29	89	8,393	2,605	8,000	150,320	7,521	0,057
	30-39	104	7,769	3,348	8,000	124,351		
	40-49	44	9,273	4,632	8,000	151,886		
	50 ve üzeri	37	7,541	2,329	7,000	126,514		
İletişimi	20-29	89	7,382	2,405	8,000	140,079	2,323	0,508
	30-39	104	7,567	3,309	8,000	135,904		
	40-49	44	8,295	3,813	8,000	148,432		
	50 ve üzeri	37	6,838	2,154	8,000	122,784		
İtibar ve saygınlığı	20-29	89	5,989	2,502	6,000	139,371	2,683	0,443
	30-39	104	6,125	3,180	6,000	136,644		
	40-49	44	6,727	3,585	6,000	149,239		
	50 ve üzeri	37	5,189	1,596	6,000	121,446		
Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar	20-29	89	7,056	2,830	8,000	140,888	1,202	0,752
	30-39	104	6,952	3,114	7,000	132,438		
	40-49	44	7,864	4,235	8,000	145,648		
	50 ve üzeri	37	6,811	2,706	6,000	133,892		
<b>Mobbing Ölçeği</b>	20-29	89	40,551	13,138	41,000	143,876	3,498	0,321
	30-39	104	39,135	16,201	40,000	129,538		
	40-49	44	45,045	20,526	43,000	151,341		
	50 ve üzeri	37	37,730	11,496	37,000	128,081		

Tablo 8 Katılımcıların yaş grubuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların yaş grubuna göre Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 9. Katılımcıların cinsiyetine göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	M	SO	Z	p
Mesleki durumu hedef alan davranışlar	Kadın	171	11,53	4,84	10,00	137,18		
	Erkek	103	11,41	4,62	11,00	138,03	-0,087	0,931
Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar	Kadın	171	8,12	3,45	8,00	134,28		
	Erkek	103	8,28	3,02	8,00	142,84	-0,875	0,381
İletişimi hedef alan davranışlar	Kadın	171	7,32	3,03	8,00	131,33		
	Erkek	103	7,87	2,96	8,00	147,75	-1,688	0,091
İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar	Kadın	171	6,00	2,95	6,00	135,38		
	Erkek	103	6,14	2,81	6,00	141,02	-0,587	0,558
Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar	Kadın	171	6,91	3,23	6,00	131,06		
	Erkek	103	7,45	3,10	8,00	148,19	-1,788	0,074
<b>Mobbing Ölçeği</b>	Kadın	171	39,88	16,13	38,00	133,24		
	Erkek	103	41,15	14,73	41,00	144,57	-1,147	0,251

Tablo 9’da araştırmaya dahil edilen bireylerin cinsiyetine göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde cinsiyetine göre Mobbing ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ). Kadın ve erkek katılımcıların Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar benzerdir.

**Tablo 10. Katılımcıların medeni durumuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Medeni durum	n	$\bar{x}$	s	M	SO	Z	p
Mesleki durumu hedef alan davranışlar	Bekar	137	11,57	4,74	10,00	139,01		
	Evli	137	11,39	4,78	10,00	135,99	-0,318	0,751
Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar	Bekar	137	8,12	2,74	8,00	141,32		
	Evli	137	8,25	3,77	8,00	133,68	-0,807	0,420
İletişimi hedef alan davranışlar	Bekar	137	7,53	2,72	8,00	139,93		
	Evli	137	7,53	3,29	8,00	135,07	-0,515	0,606
İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar	Bekar	137	5,91	2,57	6,00	136,78		
	Evli	137	6,20	3,19	6,00	138,22	-0,154	0,877
Sağlığı hedef almaya	Bekar	137	6,93	2,61	7,00	138,18		
	Evli	137	7,29	3,67	7,00	136,82	-0,147	0,883

yönelik davranışlar

<b>Mobbing Ölçeği</b>	Bekar	137	40,05	13,69	41,00	139,72	-0,463	0,643
	Evli	137	40,66	17,36	39,00	135,28		

Katılımcıların medeni durumuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların medeni durumuna göre Mobbing Ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Evli ve bekar Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan benzer puanlar aldıkları saptanmıştır.

**Tablo 11. Katılımcıların eğitim durumuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Eğitim durumu	n	$\bar{x}$	s	M	SO	X <sup>2</sup>	p
Mesleki durumu hedef alan davranışlar	İlköğretim	17	10,71	2,89	10,00	131,62	0,419	0,936
	Lise	72	11,78	4,64	10,50	142,31		
	Üniversite	109	11,33	4,53	10,00	136,50		
	Lisansüstü	76	11,59	5,49	10,00	135,68		
Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar	İlköğretim	17	8,06	1,98	8,00	144,21	3,557	0,314
	Lise	72	7,60	2,71	8,00	126,60		
	Üniversite	109	7,93	2,80	8,00	134,96		
	Lisansüstü	76	9,13	4,36	8,00	149,97		
İletişimi hedef alan	İlköğretim	17	6,94	2,05	7,00	125,09	1,973	0,578
	Lise	72	7,21	2,69	8,00	129,13		

davranışlar	Üniversite	109	7,50	2,74	8,00	140,20		
	Lisansüstü	76	8,00	3,75	7,50	144,33		
İtibar ve saygınlığı	İlköğretim	17	5,41	1,66	6,00	129,38	1,106	0,776
	Lise	72	5,68	2,34	6,00	131,76		
hedef alan davranışlar	Üniversite	109	6,02	2,77	6,00	138,13		
	Lisansüstü	76	6,59	3,62	6,00	143,84		
Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar	İlköğretim	17	6,18	1,98	6,00	118,15	1,808	0,613
	Lise	72	6,96	2,56	8,00	140,20		
	Üniversite	109	6,83	2,64	8,00	134,51		
	Lisansüstü	76	7,87	4,35	7,00	143,56		
<b>Mobbing Ölçeği</b>	İlköğretim	17	37,29	7,78	37,00	125,94	0,714	0,870
	Lise	72	39,22	13,23	40,50	135,36		
	Üniversite	109	39,61	14,04	41,00	137,26		
	Lisansüstü	76	43,18	20,29	38,50	142,45		

Tablo 11'de katılımcıların eğitim durumuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları gösterilmiş olup, eğitim durumuna göre Mobbing Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 12. Katılımcıların çalışma süresine göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Çalışma süresi	n	$\bar{x}$	s	M	SO	X <sup>2</sup>	p	Fark
Mesleki durumu hedef alan davranışlar	1 yıldan az	5	11,9	4,34	12,0	150,6	5,062	0,281	
	1-5 yıl	9	10,8	4,57	10,0	126,2			
	6-10 yıl	4	12,1	5,17	10,0	146,6			
	11-20 yıl	4	11,2	5,79	10,0	128,3			
	21 yıl ve	3	11,7	3,69	11,0	146,4			
Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar	1 yıldan	5	8,35	2,34	8,00	151,8	10,16	0,038	c-d
	1-5 yıl <sup>b</sup>	9	7,75	2,81	8,00	128,6			c-e
	6-10 yıl <sup>c</sup>	4	9,59	4,24	8,00	162,1			
	11-20 yıl <sup>d</sup>	4	7,82	4,10	7,00	120,8			
	21 yıl ve	3	7,69	2,79	8,00	127,5			
İletişimi hedef alan davranışlar	1 yıldan az	5	7,62	2,59	8,00	149,2	7,213	0,125	
	1-5 yıl	9	7,33	2,75	8,00	132,8			
	6-10 yıl	4	8,52	3,65	8,00	157,4			
	11-20 yıl	4	7,24	3,60	7,00	123,2			
	21 yıl ve	3	6,94	2,31	8,00	123,5			
İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar	1 yıldan az	5	6,40	2,44	6,00	151,4	8,187	0,085	
	1-5 yıl	9	5,57	2,64	6,00	125,4			
	6-10 yıl	4	7,07	3,61	6,00	158,3			
	11-20 yıl	4	6,04	3,45	6,00	130,7			
	21 yıl ve	3	5,46	1,93	6,00	128,8			
Sağlığına yönelik davranışlar	1 yıldan az	5	7,05	2,34	8,00	145,2	5,590	0,232	
	1-5 yıl	9	6,94	3,26	6,00	130,1			
	6-10 yıl	4	7,93	3,52	8,00	157,4			
	11-20 yıl	4	6,91	3,67	6,00	126,2			
	21 yıl ve	3	6,86	3,00	6,00	133,1			
Mobbing Ölçeği	1 yıldan az	5	41,3	12,4	42,0	149,3	6,907	0,141	
	1-5 yıl	9	38,4	14,4	39,0	128,8			
	6-10 yıl	4	45,2	18,4	42,0	158,1			
	11-20 yıl	4	39,3	19,5	35,0	124,4			
	21 yıl ve	3	38,7	12,3	37,0	131,4			

\*p<0,05

Tablo 12'de araştırma kapsamına alınan bireylerin çalışma süresine göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çalışma süresine göre Mobbing Ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların çalışma süresine göre Mobbing Ölçeğinde yer alan Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). 6-10 yıldır çalışan katılımcıların Mobbing Ölçeğinde yer alan Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri süredir çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.



**Tablo 13. Katılımcıların mobbingin ne olduğunu bilme durumuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Bilme durumu	n	$\bar{x}$	s	M	SO	Z	p
Mesleki durumu	Bilen	144	11,21	4,77	10,00	132,95		
hedef alan davranışlar	Bilmeyen	130	11,78	4,73	11,00	142,54	-1,004	0,316
Sosyal ilişkiyi	Bilen	144	8,41	3,68	8,00	139,26		
hedef alan davranışlar	Bilmeyen	130	7,93	2,79	8,00	135,55	-0,392	0,695
İletişimi	Bilen	144	7,67	3,29	8,00	138,62		
hedef alan davranışlar	Bilmeyen	130	7,36	2,68	8,00	136,26	-0,250	0,803
İtibar ve saygınlığı	Bilen	144	6,24	3,13	6,00	140,44		
hedef alan davranışlar	Bilmeyen	130	5,84	2,60	6,00	134,25	-0,663	0,507
Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar	Bilen	144	7,28	3,46	7,50	139,11		
	Bilmeyen	130	6,92	2,85	7,00	135,72	-0,366	0,715
<b>Mobbing Ölçeği</b>	Bilen	144	40,82	16,96	39,50	136,66		
	Bilmeyen	130	39,84	14,00	41,00	138,43	-0,186	0,853

Tablo 13’de araştırmaya dahil edilen bireylerin mobbingin ne olduğunu bilme durumuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 13 incelendiğinde mobbingin ne olduğunu bilme göre Mobbing ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ). Mobbingin ne olduğunu bilen ve bilmeyen katılımcıların Mobbing

Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar benzerdir.

#### 6.4 Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular

**Tablo 14. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanlar**

	n	$\bar{x}$	s	Min	Max
Güç mesafesi	274	13,41	3,65	5	20
Belirsizlikten kaçınma	274	13,79	3,59	4	20
Bireysellik/Kollektiflik	274	20,42	5,59	9	30
Erillik/Dişilik	274	18,94	5,97	6	30
<b>Örgüt Kültürü Ölçeği</b>	274	66,57	17,53	31	99

Tablo 14’de katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.

Tablo 14 incelendiğinde, katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan Güç mesafesi alt boyutundan ortalama  $13,41 \pm 3,65$  puan, Belirsizlikten kaçınma alt boyutundan ortalama  $13,79 \pm 3,59$  puan, Bireysellik/Kollektiflik alt boyutundan ortalama  $20,42 \pm 5,59$  puan ve Erillik/Dişilik alt boyutundan ortalama  $18,94 \pm 5,97$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ortalama  $66,57 \pm 17,53$  puan aldıkları saptanmış olup, en düşük 31, en yüksek 99 puan aldıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 15. Katılımcıların yaş grubuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Yaş	n	$\bar{x}$	s	M	SO	$\chi^2$	p
Güç mesafesi	20-29 yaş	89	13,461	3,507	14,000	138,056	7,355	0,061
	30-39 yaş	104	13,933	3,882	14,000	150,351		
	40-49 yaş	44	12,364	3,603	12,000	113,284		
	50 yaş ve üzeri	37	13,081	3,148	13,000	128,838		
Belirsizlikten kaçınma	20-29 yaş	89	14,101	3,549	14,000	143,910	2,062	0,560
	30-39 yaş	104	13,865	3,637	14,000	139,303		
	40-49 yaş	44	13,250	3,498	12,000	123,886		
	50 yaş ve üzeri	37	13,486	3,686	14,000	133,203		
Bireysellik/Kollektiflik	20-29 yaş	89	19,899	5,117	20,000	129,169	3,896	0,273
	30-39 yaş	104	21,212	5,446	22,500	148,558		
	40-49 yaş	44	19,523	6,536	18,500	126,500		
	50 yaş ve üzeri	37	20,541	5,767	22,000	139,541		
Erillik /Dişilik	20-29 yaş	89	19,191	6,195	18,000	139,309	3,546	0,315
	30-39 yaş	104	19,471	5,735	19,000	145,452		
	40-49 yaş	44	17,591	5,732	17,500	119,477		
	50 yaş ve üzeri	37	18,432	6,296	20,000	132,230		
Örgüt Kültürü Ölçeği	20-29 yaş	89	66,652	17,182	63,000	137,517	3,598	0,308
	30-39 yaş	104	68,481	17,154	71,000	146,452		
	40-49 yaş	44	62,727	18,482	60,000	119,955		
	50 yaş ve üzeri	37	65,541	18,129	69,000	133,162		

Tablo 15'de katılımcıların yaş grubuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına dair Kruskal-Wallis H testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların yaş grubuna göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 16. Katılımcıların cinsiyetine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	M	SO	Z	p
Güç mesafesi	Kadın	171	13,44	3,37	14,00	137,63	-0,034	0,973
	Erkek	103	13,37	4,08	14,00	137,29		
Belirsizlikten kaçınma	Kadın	171	13,95	3,59	14,00	140,42	-0,789	0,430
	Erkek	103	13,53	3,59	14,00	132,66		
Bireysellik/Kollektiflik	Kadın	171	20,44	5,63	22,00	138,02	-0,141	0,888
	Erkek	103	20,40	5,54	21,00	136,63		
Erillik/Dişilik	Kadın	171	19,19	5,65	18,00	140,31	-0,758	0,448
	Erkek	103	18,51	6,47	18,00	132,83		
<b>Örgüt Kültürü Ölçeği</b>	Kadın	171	67,02	17,04	69,00	139,09	-0,428	0,669
	Erkek	103	65,82	18,38	65,00	134,86		

Tablo 16’da katılımcıların cinsiyetine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları verilmiş olup, katılımcıların cinsiyetine göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 17. Katılımcıların medeni durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Medeni durum	n	$\bar{x}$	s	M	SO	Z	p
Güç mesafesi	Bekar	137	13,31	3,53	13,00	135,12	-0,500	0,617
	Evli	137	13,51	3,77	14,00	139,88		
Belirsizlikten kaçınma	Bekar	137	13,90	3,79	14,00	140,52	-0,634	0,526
	Evli	137	13,69	3,38	14,00	134,48		
Bireysellik/Kollektiflik	Bekar	137	20,22	5,35	21,00	134,31	-0,668	0,504
	Evli	137	20,63	5,82	22,00	140,69		
Erillik/Dişilik	Bekar	137	18,93	6,29	18,00	136,88	-0,130	0,897
	Evli	137	18,95	5,65	19,00	138,12		
<b>Örgüt Kültürü Ölçeği</b>	Bekar	137	66,36	17,73	64,00	136,61	-0,187	0,852
	Evli	137	66,77	17,38	69,00	138,39		

Tablo 17’de araştırmaya katılan bireylerin medeni durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları verilmiş olup, katılımcıların cinsiyetine göre Örgüt

Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dışılık alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 18. Katılımcıların eğitim durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Eğitim durumu	n	$\bar{x}$	s	M	SO	X <sup>2</sup>	p
Güç mesafesi	İlköğretim	17	13,47	2,07	14,00	136,91	1,691	0,639
	Lise	72	13,06	3,59	13,00	127,98		
	Üniversite	109	13,67	3,38	14,00	143,54		
	Lisansüstü	76	13,37	4,32	14,00	137,99		
Belirsizlikten kaçınma	İlköğretim	17	14,06	2,30	15,00	144,00	0,601	0,896
	Lise	72	13,58	3,67	14,00	133,51		
	Üniversite	109	13,92	3,68	14,00	140,99		
	Lisansüstü	76	13,75	3,65	12,50	134,82		
Bireysellik/Kollektiflik	İlköğretim	17	21,41	3,89	23,00	147,76	1,119	0,772
	Lise	72	20,57	5,86	21,50	139,56		
	Üniversite	109	20,68	4,84	21,00	139,80		
	Lisansüstü	76	19,70	6,58	20,50	129,95		
Erillik/Dışılık	İlköğretim	17	19,82	3,63	20,00	150,24	1,616	0,656
	Lise	72	18,22	6,20	18,00	128,33		
	Üniversite	109	19,28	5,77	18,00	140,83		
	Lisansüstü	76	18,93	6,46	18,50	138,57		
Örgüt Kültürü Ölçeği	İlköğretim	17	68,76	10,32	73,00	145,97	0,991	0,803
	Lise	72	65,43	18,29	65,50	132,21		
	Üniversite	109	67,54	16,36	69,00	141,96		
	Lisansüstü	76	65,75	19,73	62,00	134,22		

Tablo 18'de gösterilen Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik

ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 19. Katılımcıların çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Çalışma süresi	n	$\bar{x}$	s	M	SO	X <sup>2</sup>	p	Fark
Güç mesafesi	1 yıldan az <sup>a</sup>	55	12,98	3,12	13,00	126,16	11,153	0,025*	b-c
	1-5 yıl <sup>b</sup>	93	14,32	3,83	16,00	159,06			
	6-10 yıl <sup>c</sup>	46	12,50	4,28	13,00	119,93			
	11-20 yıl <sup>d</sup>	45	13,31	3,57	12,00	133,10			
	21 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	35	13,00	2,63	13,00	126,76			
Belirsizlikten kaçınma	1 yıldan az <sup>a</sup>	55	13,31	3,33	13,00	127,25	12,394	0,015*	b-c
	1-5 yıl <sup>b</sup>	93	14,76	3,61	15,00	158,94			
	6-10 yıl <sup>c</sup>	46	12,98	3,13	12,00	116,61			
	11-20 yıl <sup>d</sup>	45	13,11	4,23	12,00	124,13			
	21 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	35	13,91	3,13	14,00	141,27			
Bireysellik/ Kolektiflik	1 yıldan az <sup>a</sup>	55	19,40	4,49	19,00	119,71	9,111	0,058	
	1-5 yıl <sup>b</sup>	93	21,32	5,91	22,00	152,26			
	6-10 yıl <sup>c</sup>	46	19,52	5,81	19,50	123,95			
	11-20 yıl <sup>d</sup>	45	19,87	5,82	19,00	130,40			
	21 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	35	21,54	5,37	22,00	153,19			
Erillik/ Dişilik	1 yıldan az <sup>a</sup>	55	18,22	5,07	17,00	125,51	8,864	0,065	
	1-5 yıl <sup>b</sup>	93	20,19	6,71	22,00	155,48			
	6-10 yıl <sup>c</sup>	46	17,89	5,31	18,00	123,79			
	11-20 yıl <sup>d</sup>	45	18,04	6,23	17,00	124,47			
	21 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	35	19,26	5,33	20,00	143,33			
Örgüt Kültürü Ölçeği	1 yıldan az <sup>a</sup>	55	63,91	14,95	62,00	123,93	10,782	0,029*	b-c
	1-5 yıl <sup>b</sup>	93	70,60	19,03	76,00	157,44			
	6-10 yıl <sup>c</sup>	46	62,89	16,59	61,00	119,54			
	11-20 yıl <sup>d</sup>	45	64,33	18,53	62,00	127,21			
	21 yıl ve üzeri <sup>e</sup>	35	67,71	15,54	69,00	142,67			

\* $p<0,05$

Tablo 19'da araştırma kapsamına alınan bireylerin çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları gösterilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen bireylerin çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan Güç mesafesi alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). 1-5 yıl arası çalışanların Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan Güç mesafesi alt boyutundan aldıkları puanlar 6-10 yıl arası çalışanlara göre yüksektir.

Katılımcıların çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan Belirsizlikten kaçınma alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). 1-5 yıl arası çalışanların Belirsizlikten kaçınma alt boyutundan aldıkları puanlar 6-10 yıl arası çalışanlara göre yüksektir.

Katılımcıların çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinde bulunan Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dışılık alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p > 0,05$ ).

Araştırmaya dahil olan bireylerin çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). 1-5 yıl arası çalışanların Örgüt Kültürü Ölçeğinden 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek puan aldıkları saptanmıştır.

**Tablo 20. Katılımcıların Mobbingin ne olduğunu bilme durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması**

	Bilme durumu	n	$\bar{x}$	s	M	SO	Z	p
Güç mesafesi	Bilen	144	13,23	3,60	14,00	134,51	-0,661	0,509
	Bilmeyen	130	13,62	3,70	14,00	140,82		
Belirsizlikten kaçınma	Bilen	144	13,52	3,38	13,00	130,59	-1,525	0,127
	Bilmeyen	130	14,09	3,79	14,50	145,15		
Bireysellik/Kollektiflik	Bilen	144	20,28	5,54	20,50	136,06	-0,317	0,751
	Bilmeyen	130	20,58	5,65	22,00	139,10		
Erillik/Dişilik	Bilen	144	18,66	5,35	18,00	133,78	-0,820	0,412
	Bilmeyen	130	19,25	6,59	20,00	141,62		
<b>Örgüt Kültürü Ölçeği</b>	Bilen	144	65,69	16,42	64,00	133,33	-0,917	0,359
	Bilmeyen	130	67,54	18,69	69,00	142,12		

Tablo 20 katılımcıların mobbingin ne olduğunu bilme durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 20 incelendiğinde, katılımcıların mobbingin ne olduğunu bilme durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte bulunan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).



## 6.5 Mobbing İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Bulgular

**Tablo 21. Katılımcıların Mobbing Ölçeği ile Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki korelasyonlar**

		Güç mesafesi	Belirsizlikten kaçınma	Bireysellik/Kollektiflik	Erillik/Dişilik	Örgüt Kültürü Ölçeği
Mesleki durumu	r	-0,683	-0,586	-0,670	-0,660	-0,694
hedef alan davranışlar	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Sosyal ilişkiyi	r	-0,706	-0,612	-0,710	-0,662	-0,724
hedef alan davranışlar	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
İletişimi	r	-0,604	-0,543	-0,598	-0,590	-0,628
hedef alan davranışlar	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
İtibar ve saygınlığı	r	-0,692	-0,619	-0,685	-0,640	-0,706
hedef alan davranışlar	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Sağlığı hedef almaya	r	-0,693	-0,575	-0,668	-0,618	-0,676
yönelik davranışlar	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
<b>Mobbing Ölçeği</b>	r	-0,736	-0,641	-0,720	-0,692	-0,745
	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

Tablo 21'de katılımcıların Mobbing Ölçeği ile Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki korelasyonların incelendiği Spearman testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 21 incelendiğinde katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte bulunan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanlar ile Mobbing ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonların olduğu

saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu korelasyonlar pozitif yönlü olup, Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte bulunan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dışılık alt boyutlarından aldıkları puanlar arttıkça, Mobbing ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar azalmaktadır.

**Tablo 22. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların Mobbing Ölçeği puanlarını yordama durumu**

	Std. Olm. Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	F	R <sup>2</sup>
	B	S.H.	Beta				
(Sabit)	85,83	2,64		32,53	0,000*	95,769	0,587
Güç mesafesi	-1,57	0,35	-0,37	-4,50	0,000*	0,000*	0,581
Belirsizlikten kaçınma	0,03	0,31	0,01	0,08	0,935		
Bireysellik/Kollektiflik	-1,16	0,24	-0,41	-4,81	0,000*		
Erillik/Dışılık	-0,06	0,24	-0,02	-0,26	0,791		

\* $p<0,05$

Tablo 22'de katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların Mobbing Ölçeği puanlarını yordama durumunun incelendiği çok değişkenli regresyon analizi sonuçları gösterilmiş olup, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve Örgüt Kültürü Ölçeği puanlarındaki varyasyonun %58,1'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğindeki Güç mesafesi ( $\beta=-0,37$  ;  $p<0,05$ ) ve Bireysellik/Kollektiflik ( $\beta=-0,41$  ;  $p<0,05$ ) alt boyutlarından aldıkları puanların Mobbing Ölçeği puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve negatif

yönde yordadığı belirlenmiştir. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan Belirsizlikten kaçınma ve Erillik/Dışılık alt boyutlarından aldıkları puanların Mobbing Ölçeği puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

## 7. BÖLÜM

### 7.1 TARTIŞMA

Araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı incelenmiştir. Katılımcıların %32,48'inin 20-29 yaş, %37,96'sının 30-39 yaş, %16,06'sının 40-49 yaş ve %13,50'inin 50 yaş ve üzeri yaş grubunda, %62,41'inin kadın, %50,0'sinin bekar, %26,28'sinin lise, %39,78'sinin lisans, %27,74'ünün lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %20,07'sinin 1 yıldan az, %33,94'ünün 1-5 yıl, %16,79'unun 11-20 yıl ve %12,77'sinin 21 yıl ve üzeri süredir işyerinde çalıştığı, %52,55'inin mobbingin ne olduğunu bildiği belirlenmiştir.

Sosyo- demografik özellikler incelendiği zaman yaş grupları, cinsiyet, medeni durum ve öğretim durumuna göre farklılık göstermediği görülmektedir. Katılımcılara yapılan çalışmada mobbingin tam olarak anlamını bilmeseler bile, mobbing kavramının var olduğunu bildikleri ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar alt boyutundan ortalama  $11,48 \pm 4,75$  puan, Mesleki durumu hedef alan davranışlar Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar alt boyutundan ortalama  $8,18 \pm 3,29$  puan, İletişimi hedef alan davranışlar alt boyutundan ortalama  $7,53 \pm 3,01$  puan, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar alt boyutundan ortalama  $6,05 \pm 7,11$  puan ve Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan ortalama  $7,11 \pm 3,19$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların Mobbing Ölçeği genelinden ortalama  $40,35 \pm 15,60$  puan aldıkları saptanmış olup, en düşük 20, en yüksek 83 puan aldıkları görülmüştür.

Mesleki durumu ile itibar saygınlığını hedef alan davranışlara bakıldığı zaman farklılık olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise; yönetici ve çalışan arasındaki davranışlardan dolayı birbirlerini kısıtlama, yaptığı işlerin devamlı sorgulanıp, eleştirilmesi ve kendini ifade etmesine izin verilmemesinden kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların yaş grubuna göre Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Cinsiyetine göre Mobbing ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların medeni durumuna göre Mobbing Ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların eğitim durumuna göre Mobbing Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis H testi sonuçları gösterilmiş olup, eğitim durumuna göre Mobbing Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma süresine göre Mobbing Ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Katılımcıların çalışma süresine göre Mobbing Ölçeğinde yer alan Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

*'Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma 2011'* adlı yapılan çalışmada Mobbing davranışları ile Çalışma yılları arasında farklılık olmadığı, uzun yıllar çalışan ile yeni başlayanın da mobbinge maruz kalabileceği görülmüştür. Bu bağlam da KKTC'de örgütler içerisinde daha uzun çalışanların benlik duygusunun oluşmasından dolayı işe yeni başlayan kişilerin sosyal ilişkilerini hedef alarak yani karşısındaki kişinin kendisini göstermesine izin verilmemesi, iş içerisinde aldığı kararların sorgulanması ve iş için başara bileceği düzeyin kendisine verilmeyip mobbing uygulanması, işçinin kendisini sosyal olarak çöküntüye uğratmasına neden olmaktadır.

Mobbingin ne olduğunu bilme göre Mobbing ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan Güç mesafesi alt boyutundan ortalama  $13,41\pm 3,65$  puan, Belirsizlikten kaçınma alt boyutundan ortalama  $13,79\pm 3,59$  puan, Bireysellik/Kollektiflik alt boyutundan ortalama  $20,42\pm 5,59$  puan ve Erillik/Dişilik alt boyutundan ortalama  $18,94\pm 5,97$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ortalama  $66,57\pm 17,53$  puan aldıkları saptanmış olup, en düşük 31, en yüksek 99 puan aldıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaş grubuna göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların cinsiyetine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları verilmiş olup, katılımcıların cinsiyetine göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları verilmiş olup, katılımcıların cinsiyetine göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dışılık alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların eğitim durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte yer alan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dışılık alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya dahil edilen bireylerin çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan Güç mesafesi alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

Katılımcıların çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan Belirsizlikten kaçınma alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). *'Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği, 2016'* adlı yapılan tez çalışmasında güç mesafesinin ve Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu yerlerde, net ve açık kuralların olmasından dolayı daha az görüldüğü söylenmiştir. Yapılan çalışmada katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda ülkemizdeki özel sektörde net ve açık kuralların olmayışı, sektörlerin esnek olması, memnuniyetsizlikten kaynaklı sık iş değiştirmelerin yaşanması ve uzun yıllardır çalışanların üstlere karşı rahat davranış sergileye bilmesinden dolayı yeni başlayan kişilere mobbing olaylarının uygulanabilmesi örgüt içerisinde güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmaları meydana getirerek fark oluşturmaktadır.

Katılımcıların çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeğinde bulunan Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dışılık alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya dahil olan bireylerin çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). *'Özel Sektörde Mobbing ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Halkla İlişkiler Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, 2019'* adlı yapılan çalışmada, çalışma süresine göre anlamlı bir ilişkinin

*olmadığı görülmüştür.* Analiz sonucuna bakıldığı zaman, çalışma süresinin önem taşıdığı, aynı kurumda ne kadar uzun yıl çalışılırsa o kadar benimsenip örgüt içerisinde belli bir mevkiye gelindiği zaman üstler tarafından kabul edilip, yapılan işten dolayı kaybedilmenin göze alınamayacağı bu nedenle işe yeni başlayanlara mobbingin daha fazla uygulanıp, örgütte sorumluluk almaları engellenmeye çalışılmaktadır.

Katılımcıların mobbingin ne olduğunu bilme durumuna göre Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte bulunan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte bulunan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanlar ile Mobbing ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonların olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). *'Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği, 2016'*adlı yapılan çalışmada Örgüt Kültürü ile mobbing alt boyutları arasında anlamlı düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğunu belirtirken, örgüt kültüründeki alt boyutlarda kendi aralarında da pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Bu bağlam da örgüt kültürü ile mobbing davranışları arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Güç mesafesinin, mesleki durumu hedef alan davranışlar ile sonucuna bakıldığı zaman yönetici ile çalışan arasındaki mesafenin rahat olması ve ast üst ilişkisinin olmamasından kaynaklı olarak mobbing davranışlarının meydana gelmesi mümkündür. Belirsizlikten kaçınmaya bakıldığı zaman ise net ve açık kuralların olmayışı, kuralların esnek olması ve sürekli çalışan ve iş değiştirmelerden kaynaklı mobbing davranışları da meydana gelmektedir. Yine örgüt kültürünün alt boyutu olan Bireysellik/ Kollektiflik ile mobbing ölçeği karşılaştırıldığı zaman negatif yönlü anlamlı bir farkın meydana geldiği görülmektedir. Yani önceliğini kurum için kullanan kişilerden



kaynaklanmaktadır. Erillik/Dişilik alt boyutuna bakıldığında ise negatif yönde anlamlı ilişkinin olduğu kurum içerisindeki çalışanların mutlu ve huzurlu oldukları sürece mobbinge az rastlana bileceği gözlemlenmiştir. Katılımcıların Mobbing ve örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanlara bakıldığı zaman yine mobbing alt boyutları ile örgüt kültürü boyutlarının arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Bu korelasyonlar negatif yönlü olup, Örgüt Kültürü Ölçeği genelinden ve ölçekte bulunan Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik/Kollektiflik ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanlar arttıkça, Mobbing ölçeği genelinden ve Mobbing Ölçeğinde yer alan Mesleki durumu hedef alan davranışlar, Sosyal ilişkiyi hedef alan davranışlar, Mesleki durumu hedef alan davranışlar, İletişimi hedef alan davranışlar, İtibar ve saygınlığı hedef alan davranışlar, Sağlığı hedef almaya yönelik davranışlar alt boyutundan aldıkları puanlar azalmaktadır.

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinden aldıkları puanların Mobbing Ölçeği puanlarını yordama durumunun incelendiği çok değişkenli regresyon analizi sonuçları gösterilmiş olup, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve Örgüt Kültürü Ölçeği puanlarındaki varyasyon %58,1'ini açıkladığı belirlenmiştir. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğindeki Güç mesafesi ( $\beta = -0,37$  ;  $p < 0,05$ ) ve Bireysellik/Kollektiflik ( $\beta = -0,41$  ;  $p < 0,05$ ) alt boyutlarından aldıkları puanların Mobbing Ölçeği puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı belirlenmiştir. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan Belirsizlikten kaçınma ve Erillik/Dişilik alt boyutlarından aldıkları puanların Mobbing Ölçeği puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamadığı belirlenmiştir ( $p > 0,05$ ).

Araştırma sonucuna göre, örgüt kültürü ile mobbing arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu, örgüt kültürünün güçlü olmadığı durumlarda çalışanların mobbinge maruz kalabilecekleri, yöneticilerin veya işverenin beklediği iş verimliliğini işgörenden yeteri kadar alamayacağı, bu nedenle örgüt içerisinde güçlü bir organizasyon kurulup, davranış, etik kuralların oluşturularak çalışanların mutlu ve huzurlu şekilde çalışmalarını sağlanmalıdır. Yapılan çalışmada cinsiyet, eğitim durumu ve yaşın mobbing uygulanmasını etkilemediğini göstermektedir.

Mobbing ve Örgüt kültürü açısından yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde;

*Mercan 2007, 'Örgütlerde Mobbingin Örgüt İklimiyle ilişkisine Yönelik Bir Araştırma' adlı yaptığı çalışmada cinsiyete bakıldığı zaman kadınların daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını ve sebebinin erkek çalışanların yönetim içerisinde daha fazla olup söz haklarının kadınlara göre fazla olmasından kaynaklandığını belirtmiştir.*

*Var 2016, 'Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği' tezinde ise yaş, kıdem, cinsiyet ve medeni durumun gibi değişkenlerin mobbing davranışlarına etkisi olmadığını ortaya koymuştur.*

*Sine 2013, 'The Relationship Between Mobbing and Corporate Culture an Application on Construction Industry' adlı çalışmasında mobbingin ile örgüt alt boyutları arasında anlamlı bir negatif ilişkinin olduğunu belirtmiştir.*

*Var 2016, 'Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği' adlı çalışmasında yine; Sine ile aynı görüşü savunmuştur.*

## **7.2 SONUÇ**

Örgüt içerisinde meydana gelen çatışma ve gerilim, örgütteki mobbing ile birleşerek çalışanların iş başarılarını hem de örgütün mevcut yapısını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle örgütte başarılı olup katkı sağlayan çalışanlar mobbing nedeni ile işyerinden soğuyarak, işten ayrılmak isteye bilmektedir. İşyerinin çalışan ve nitelikli kişileri kaybetmesi, yerine alınabilecek aynı nitelikli çalışanları bulmakta zorlanıp, para ve zaman kaybına uğraya bileceklerini de göstermektedir.

Günümüzde özel sektörde rekabetin fazla oluşu çalışanlar arasında kıskançlık yaratarak işyeri içerisinde psikolojik bozukluklara yol açarak mobbingi meydana getirmektedir. Rekabet ile meydana gelen iş kaybetme korkusu sebebi ile psikolojik taciz oluşarak, örgüt içerisinde sorunlara sebep olmaktadır. Burada; örgüt kültürünün rolünün önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, mobbingin çalışan ve örgüt üzerindeki etkisi incelenip, mobbingin örgüt kültürüne etkisinin hangi oranda olduğunu saptamak ve KKTC'deki mobbing ve iş hukuku konularındaki bilgileri üst seviyeye taşıyarak iş yerlerindeki mobbingin belirlenmesi, böylece mobbinge maruz

kalanların hem süreçte hem de seyirci olma durumunda nasıl önlem alabilecekleri araştırılması amaçlanmıştır.

### 7.3 ÖNERİLER

Örgüt içerisinde mobbing ile karşı karşıya kalınmaması veya daha az görülebilmesi için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Kişilerin sosyal medya ve yazılı basın ile bilgilendirme
- Mobbingin iş hukuku açısından kabul edilip, cezai yaptırımlar ve/veya Tazminat ödenmesi gibi yasa hazırlanıp yürürlüğe girmesi gerekmektedir.
- Kurum içerisinde belli zamanlarda mobbing ile ilgili eğitimler verilmesi.
- KKTC de kurulan Mobbing Derneğinin daha aktif görev alması için, amacının kişilere daha fazla tanıtılması ve gerekirse işverenler ile işgörenlerin belli aralıklar ile işyerlerinde gözlemlenmesi.
- Örgüt içerisindeki sosyal aktivitelerin artırılarak çalışanların birbirini daha iyi tanıyabilmesi için çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi.
- Yöneticilerin, çalışanların öneri ve görüşlerini dinleyip dikkate alması gerekmektedir.
- Kurum içerisindeki çalışanların mobbinge maruz kaldıkları zaman çekinmeden ilk önce KKTC Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, ona bağlı kurum ve kuruluşlara daha sonrasında ise Mobbing Derneğine başvuruları sağlanmalıdır.
- Özel sektöründe her alanında, özellikle kalabalık ve büyük işletmelerde hukuk birimleri oluşturulup, işgörenlerin yasal haklarının anlatılması ve sağlanması sonucunda da mobbingin en aza indirilebileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Akgeyik T., Güngör M., Şelale U. ve Omay U. (2009) İş Yerinde Psikolojik Taciz Olgusu <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd>

Akıncı, Z. (1997). "Kurum Kültürü Tanımı, Özellikleri ve Boyutları", İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 6, İstanbul.

Alay, H. (2016). "A Study on The Relationship Between Organizational Climate

Altuntaş C. (2010), Çalışan Destek Programları, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, Sayı:1.

Amme İdaresi Dergisi.

Arpacıoğlu G. (2009), Mobbing <https://mobbingyardim.wordpress.com/2008/10/30/kisi-yildirma-amacli-tacize-ugradigini-anladiginda-nasil-bir-yol-izlemeli/>

Atay, S.(2006). "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi". Afyon

Bağlılık. Çizgi Yayıncılık. Konya.

Bağlılık". Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Bursa

Bingöl, D. (2016) İnsan Kaynakları Yönetimi.

Cowan L. R. (2009), Walking The Tightrope: Workplace Bullying and the Human Resource Professional. <https://oaktrust.library.tamu.edu/handle/1969.1/ETD-TAMU-2009-12-7497>

Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım.

Çobanoğlu Ş.(2005), Mobbing-İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul.

Davenport, Noa. ,Ruth Distler S. and Gail Pursell E.(2003), Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz, Çev., Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Demirel, Y. (2009), "Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma",

Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Erdoğan, G.(2009). "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)". Türkiye Barolar

Eren, E. (2001), Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, E. (2008). Yönetim Psikolojisi.

Eroğlu, F. (2010), Davranış Bilimleri, Beta, İstanbul.

Georgakopoulos, A. (2011), Lavena Wilkin and Brianna Kent.

Gökçe, A.T. (2006). "İşyerinde Yıldıma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Guerrero, Maria Isabel S. (2004), "The Development of Moral Harassment (or Mobbing) Law in Sweden and France as a Step Towards EU Legislation" , Boston College International and Comparative Law Review, Volume 27, Issue 2, Interrelationships: International Economic Law and Developing Countries.

Güçlü, H.(2006). "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık

Gün, H. (2009), Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu.

Güngör, M. (2008), Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınevi, İstanbul.

İnce, M. ve G., H.(2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel

İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:9.

Kırel, Ç. (2007), " Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk

Azaltıcı Öneriler” , Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi.

KIRIM, A. (1998), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

King, W. R. ve He, J. (2005). Understanding the role and methods of meta-analysis in IS research. Communications of the Association for Information Systems, 16, 665-686.

Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans

Laçiner, V. (2007), Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz), [http://www.bbdanismanlik.com.tr/forum/printer\\_friendly\\_posts.asp?TID=434](http://www.bbdanismanlik.com.tr/forum/printer_friendly_posts.asp?TID=434),

Leyman H. (1996), The Contact and Development of Mobbing at Work.

Leyman H.(2011), Bullying; Whistleblowing, The Mobbing Encyclopaedia.

Mercan, N. (2007), Örgütlerde Mobbingin Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık

Öztürk, H. , Sokmen S., Yılmaz F. and Cilingir D. (2008), ‘Measuring Mobbing Experiences Of Academic Nurses: Development Of A Mobbing Scale’, Journal of the American Academy of Nurse Practitioners 20.

Öztürk, F. (2019), Özel Sektörde Mobbing ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Halkla İlişkiler Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Perçin, N., Emrah, Ş. ve Ö. (2009). “Turizm İşletmelerinde Örgütsel

Poussard M., Jale ve Meltem İdiğ Çamuroğlu (2009), Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kabus, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Randolph Hillard, J. (2009) Workplace Mobbing Are The Really Out To Get  
[https://mdedge-files-live.s3.us-east-2.amazonaws.com/files/s3fs-public/Document/September-2017/0804CP\\_Article4.pdf](https://mdedge-files-live.s3.us-east-2.amazonaws.com/files/s3fs-public/Document/September-2017/0804CP_Article4.pdf)

Randolph Hillard, J. (2009), "Workplace Mobbing: Are They Really Out To Get Your Patient?" ,Current Psychiatry,

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). Örgütsel Davranış. (çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Saan, N. J.(2009), Interventios in Workplace Bullying, A Multilevel Approach.  
 Savaş F.B. (2007), İşyerinde Manevi Taciz, Beta Yayın, İstanbul.

Sine, B. (2013), The Relationship Between Mobbing and Corporate Culture an Application on Construction Industry, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Okan Üniversitesi.

Şişman, M. (2002). Örgütler ve kültürler. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Taşpınar F.ve Halil S. (2011), İşyerinde Zorbalık ve Mobbing  
<http://dSPACE.epoka.edu.al/handle/1/98>

Tezi. Afyon.

Tınaz P.(2008), İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing).

Toker Gökçe A., Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve  
<http://www.universite-toplum.org>

Tutar, H. (2018), Mobbing Hukuku, Adalet Yayınevi, Ankara.

Tutar, H.(2004) , İş Yerinde Psikolojik Şiddet, 3. Baskı, Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım, Ankara.

Uluğ, F., Beydoğan B.(2009). "Kamu Örgütlerinde Psikolojik Taciz".

Uygulamalı Bir Çalışma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Uzunçarşılı, Ü. ve Nurhayat Y. (2007), "Mobbing/ İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir Gletişim Biçimi" ,

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 27, Ocak.

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

Üzerindeki Etkileri". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Var, M. (2016), Mobbing Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği

Workplace Bullying Institute (2014), "2014 WBI U.S. Workplace Bullying Survey", <http://workplacebullying.org/multi/pdf/2014>

Yağcı, K. (2007). "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel

Yaman, E. (2009), Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir.

Yeşiltaş, M.(2005), "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz" , Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Manas Sosyal Bilimler Dergisi.

Yıldız, S. ve İlknur, K. (2010), "Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı GG Kanunu Açısından Bir Bakış" , Çalışma Ekonomisi ve Kurumları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1.

Yüceler, A.(2009). "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve

Yücetürk, E. (2012), "İşyerlerinde Yıldırma Eylemlerini Önlemede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma", Çalışma ve Toplum.

[www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violencehtm](http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violencehtm)

<http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerindestresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/>

<http://www.ikdunyasi.com/tr/>

<https://dergipark.org.tr/tr/>



## EKLER

### EK-1 Katılımcı Bilgilendirme Formu

Sayın Katılımcı,

Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programında tez çalışması olan bu anketin amacı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Mobbing ve İş Hukuku konularındaki bilgileri üst seviyeye taşıyarak iş yerlerindeki mobbingin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda 500 kişiye yönelik anket uygulanarak nicel bir çalışma yapılacaktır. Böylece mobbing olgusuna maruz kalan çalışanlar hem mobbing sürecinde hem de seyirci olma durumunda bu süreci anlayıp önlemler alabileceklerdir. Aşağıda bulunan anketi doldurarak, araştırmaya katılmayı kabul etmiş olacaksınız.

Bu araştırmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Bu çalışma süresinde toplanan veriler sadece tez çalışmasında kullanılacak olup, bilgi formunda verdiğiniz cevaplar gizli kalacaktır. Çalışma hakkında bilgi edinmek veya herhangi bir sorunuz olur ise aşağıdaki iletişim bilgilerinden ulaşabilirsiniz.

Ayşe BEHLÜL  
İnsan Kaynakları Bölümü AnaBilim Dalı  
Yakın Doğu Üniversitesi  
Tel: 0533 8895909  
E-posta: [aysebehlul9@gmail.com](mailto:aysebehlul9@gmail.com)

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin BAYKAN  
İnsan Kaynakları Bölümü AnaBilim Dalı  
Yakın Doğu Üniversitesi  
Tel: 0542 8515420  
E-posta: [huseyinbaykan@neu.edu.tr](mailto:huseyinbaykan@neu.edu.tr)

## EK-2 Aydınlatılmış Onam Formu

Bu çalışma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Mobbing ve İş Hukuku konularındaki bilgileri üst seviyeye taşıyarak iş yerlerindeki mobbingi belirleyerek, mobbing olgusuna maruz kalan çalışanların hem mobbing sürecinde, hem de seyirci olma durumunda bu süreci anlayıp önlemler alabilmek için yürütmekte olduğum anket çalışmasına katılmak üzere davet edilmiş bulunuyorsunuz.

Çalışmada yer almayı kabul ettiğiniz takdirde, tarafınıza gönderilecek olan anket sorularını cevaplamanız gerekmektedir. Tüm veriler 2 yıl boyunca tezin tamamlanma sürecine kadar saklanacak olup, çalışmanın tamamlanması ile tüm veriler silinecektir. Çalışmada gizlilik esastır. Anket formunda kimlik bilgileriniz yer almayacağından dolayı içten yanıtlar vermeniz beklenmektedir.

Toplanan veriler ben ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hüseyin BAYKAN haricinde kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katılmak gönüllülük esaslarına dayalıdır. Çalışmadan istediğiniz zaman çekilebilirsiniz. Çalışma hakkında daha detaylı bilgi edinmek isterseniz lütfen benimle veya danışmanımla iletişime geçmekten çekinmeyiniz.

Kişisel Bilgi Formu ve Ölçeklere tümüyle yanıt vermeniz, araştırmaya katılmayı onay verdiğiniz şekilde yorumlanacaktır.

Ayşe BEHLÜL  
İnsan Kaynakları Bölümü AnaBilim Dalı  
Dalı  
Yakın Doğu Üniversitesi  
Tel: 0533 8895909  
E-posta: [aysebehlul9@gmail.com](mailto:aysebehlul9@gmail.com)

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin BAYKAN  
İnsan Kaynakları Bölümü AnaBilim  
Dalı  
Yakın Doğu Üniversitesi  
Tel: 0542 8515420  
E-posta: [huseyinbaykan@neu.edu.tr](mailto:huseyinbaykan@neu.edu.tr)

## EK-3 Anket Formu

### Demografik Özellikler

Sayın Katılımcı; bu anket Yakın Doğu Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans tezinin uygulama çalışmasıdır. Anketimiz, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Mobbing ve İş Hukuku konularındaki bilgileri üst seviyeye taşıyarak iş yerlerindeki mobbingi belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Araştırma tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup, her soru için 5 değerlendirme şıkkı bulunmaktadır. Olumludan, olumsuzu doğru sıralanan bu ankette, sizin için uygun olan seçeneği seçmeniz gerekmektedir. Sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu yüzden de ankete isim yazmanız gerekmemektedir. Araştırmanın bilimsel amacına ulaşması, ankete vereceğiniz samimi cevaplara dayanmaktadır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Anketi cevaplama konusunda göstereceğiniz samimiyetten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Ayşe BEHLÜL

İnsan Kaynakları Bölümü AnaBilim Dalı

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin BAYKAN

İnsan Kaynakları Bölümü AnaBilim Dalı

<b>Yaşınız</b>	20 yaş ve altı <input type="checkbox"/>	21-25 <input type="checkbox"/>	26-30 <input type="checkbox"/>	31-35 <input type="checkbox"/>	36-40 <input type="checkbox"/>	40 ve üzeri <input type="checkbox"/>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın		Erkek			
<b>Medeni hal</b>	Evlü <input type="checkbox"/>		Bekar <input type="checkbox"/>			
<b>Eğitim durumu</b>	İlköğretim <input type="checkbox"/>	Lise <input type="checkbox"/>	Ön lisans <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	Yüksek lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
<b>İş yerinde çalışma süreniz</b>	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1-3 yıl <input type="checkbox"/>	4-6 yıl <input type="checkbox"/>	7-10 yıl <input type="checkbox"/>	10 yıldan fazla <input type="checkbox"/>	
<b>Mobbingin ne olduğunu biliyor musunuz?</b>	Evet <input type="checkbox"/>			Hayır <input type="checkbox"/>		

<b>Çalışma arkadaşlarınız ve yöneticileriniz tarafından değerlendirme</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>88 Katılmıyorum</b>
Üstlerim tarafından kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.					
sözlerim amirlerim tarafından sürekli kesiliyor.					
çalışma arkadaşlarım tarafından kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.					
yüzüme bağrılıyor ve yüksek sesle azarlanıyorum.					
yaptığım işler sürekli eleştiriliyor.					
sanki burada değilmişim gibi davranılıyor.					
gülünç durumlara					

düşürülüyorum.					
Yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor.					
Dini veya siyasi görüşümle alay ediliyor.					
Özel yaşamımla alay edilir.					
Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorum.					
Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.					
Kararlarım sürekli sorgulanıyor.					
Cinsel imalarda bulunuluyor					
Sahip olduğumdan daha az yetenek gerekiren işler bana veriliyor.					
İşiniz sürekli değiştiriliyor.					

İtibarımı düşürecek şekilde niteliklerimin dışındaki işler bana veriliyor.					
fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorum.					
fiziksel şiddet tehditleri yapılıyor.					
Doğrudan cinsel taciz yapılıyor.					

<b>İşyeriniz açısından değerlendiriniz</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>
Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.					
Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.					
Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.					
Çalıştığım kurumda yöneticiler güvене dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurmayı destekler.					
Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.					
Çalışma ortamım beklentilerimi karşılamaktadır.					

Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.					
Kurumun değerlerinin kendi değerimle benzediğini düşünüyorum.					
Çalıştığım kurum değişime ve yeniliğe açıktır.					
Çalışanlar için sürekli geziler, kokteyller, sosyal aktiviteler düzenlenir.					
Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir ve fikir sunabilir.					
Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.					
Çalışanlar kendi amaçlarını bırakıp, takım amaçları üzerine odaklanırlar.					



Kişiler kurum yararına fedakarlık yaparak en iyi şekilde çalışırlar.					
Kurum üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.					
Kurumda alt düzeyde çalışanlar hiçbir güce sahip olamazlar ( kararlara katılım vd.)					
Kurum çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.					
Yeni fikir ve davranışlar hoşgörü ile karşılanır.					
Değişime uyum sağlamak ve değişimi yönetmek için risk almaktan kaçınılmaz.					

Kurum başarisi işgüvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.					
---	--	--	--	--	--

## EK-4 Ölçek Kullanma İzni

Gmail - Merve Var Alan Araştırma Anket Çalışması Hkk Page 1 of 1

**M** Gmail **AYSE BEHLUL <aysebehlul9@gmail.com>**

**Merve Var Alan Araştırma Anket Çalışması Hkk**  
3 İlet

**AYSE BEHLUL <aysebehlul9@gmail.com>** 23 Aralık 2020 10:10  
Alıcı: aozmen@ogu.edu.tr

Sayın Doç. Dr. Alper Özmen Hocam,

Ben Ayşe Behlül, Kuzey Kıbrıs, Yakın Doğu Üniversitesi , İnsan Kaynakları Bölümü Ana Bilim Dalında okuyorum ve tez dönemindeyim. Yaptığım ölçek araştırmaları doğrultusunda tezimde uygulaya bileceğim en yakın ölçek Sn. Merve Var isimli öğrencinizin hazırlamış olduğu 2016 Yüksek lisans tezi olan " Mobbing ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği " dir. Sn. Merve Var ve tarafınızca uygun görülüp , izin verilir ise "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Devleti'nde Mobbing ve İş Hukuku " adlı tez çalışmamda ölçeğinizi kullanmak istiyorum.

Saygılarımla,  
Ayşe Behlül

**ALPER ÖZMEN <aozmen@ogu.edu.tr>** 23 Aralık 2020 12:19  
Alıcı: AYSE BEHLUL <aysebehlul9@gmail.com>

Merhaba Ayşe. Merve Var isimli öğrenciyle mezuniyeti sonrası bir iletişimim olmadı. Referans göstererek ölçeği kullanmada herhangi bir mahzur bulunmamaktadır. Başarılar dilerim.

Doç. Dr. Alper ÖZMEN

**Kimden:** "AYSE BEHLUL" <aysebehlul9@gmail.com>  
**Kime:** "aozmen" <aozmen@ogu.edu.tr>  
**Gönderilenler:** 23 Aralık Çarşamba 2020 10:10:16  
**Konu:** Merve Var Alan Araştırma Anket Çalışması Hkk  
(Açılanın metni görüntüle)

**Ayşe Behlül <aysebehlul9@gmail.com>** 23 Aralık 2020 12:54  
Alıcı: ALPER ÖZMEN <aozmen@ogu.edu.tr>

Teşekkür ederim.

ALPER ÖZMEN <aozmen@ogu.edu.tr> şunları yazdı (23 Ara 2020 11:19):  
(Açılanın metni görüntüle)

## ÖZGEÇMİŞ

14.02.1987 yılında Lefkoşa'da doğdum. İlköğretim, Ortaöğretim ve Üniversite eğitimimi Lefkoşa ilçesinde tamamladıktan sonra 2010 yılında Pegasus Hava Yollarında çalışmaya başlayıp 2016 yılında işten ayrılıp, 2017 yılında Riccon Üniversitesinde İnsan Kaynakları Yönetimi Lisans eğitimi alıp 2018 yılında Yüksek Lisans eğitimine başladım. 2020 yılında Ledra Hukuk Bürosunda işe başlayıp aynı yerde görev almaktayım. Evli ve bir çocuk annesiyim.

Ayşe BEHLÜL

# İNTİHAL RAPORU

master

ORJİNALLİK RAPORU

% <b>17</b> BENZERLİK ENDEKSİ	% <b>15</b> İNTERNET KAYNAKLARI	% <b>5</b> YAYINLAR	% <b>11</b> ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
----------------------------------	------------------------------------	------------------------	---------------------------------

BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<a href="http://openaccess.ogu.edu.tr:8080">openaccess.ogu.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	% <b>5</b>
<b>2</b>	<a href="http://docs.neu.edu.tr">docs.neu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>4</b>
<b>3</b>	Submitted to Girne American University Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>4</b>	Submitted to Akdeniz Karpaz Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>5</b>	Submitted to Konya Necmettin Erbakan University Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>6</b>	Submitted to Eastern Mediterranean University Öğrenci Ödevi	<% <b>1</b>
<b>7</b>	<a href="http://mobbingdanismanlik.com">mobbingdanismanlik.com</a> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>8</b>	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<% <b>1</b>

9	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
10	ŞAHİN, Ali. "Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik", Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2010. Yayın	<% 1
11	Submitted to Trakya University Öğrenci Ödevi	<% 1
12	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
13	<a href="http://docplayer.biz.tr">docplayer.biz.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
14	Submitted to European University of Lefke Öğrenci Ödevi	<% 1
15	<a href="http://tr.scribd.com">tr.scribd.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
16	<a href="http://ahmeterceri.blogspot.com">ahmeterceri.blogspot.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
17	MİMAROĞLU, Hande and ÖZGEN, Hüseyin. "Örgütlerde güncel bir sorun: "Mobbing"", Selçuk Üniversitesi, 2008. Yayın	<% 1
18	Submitted to Eskisehir Osmangazi University Öğrenci Ödevi	<% 1

Submitted to Bahcesehir University

19	Öğrenci Ödevi	<% 1
20	Submitted to Zirve University Öğrenci Ödevi	<% 1
21	Submitted to Haliç Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
22	Submitted to Yalova Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
23	dosya.kmu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
24	gokhanmayda.com.tr İnternet Kaynağı	<% 1
25	www.gulhanesbhk2019.org İnternet Kaynağı	<% 1
26	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<% 1
27	abakus.inonu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
28	www.sosyologer.com İnternet Kaynağı	<% 1
29	Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University Öğrenci Ödevi	<% 1
30	Submitted to Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1

		<% 1
31	SEKBAN, Mustafa and KÖSE, İbrahim Alper. "KKTC'DE GENEL VE MESLEKİ LİSELERDE GÖREV YAPAN ", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2017. Yayın	<% 1
32	<a href="http://www.yamacihukuk.com">www.yamacihukuk.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
33	<a href="http://acikerisim.gelisim.edu.tr">acikerisim.gelisim.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
34	<a href="http://e.ogren-sen.com">e.ogren-sen.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
35	Submitted to Nigde University Öğrenci Ödevi	<% 1
36	Submitted to Türkiye ve Orta Dogu Amme İdaresi Enstit Öğrenci Ödevi	<% 1
37	<a href="http://hiziracil.tr.gg">hiziracil.tr.gg</a> İnternet Kaynağı	<% 1
38	<a href="http://www.inciogrudanismanlik.com">www.inciogrudanismanlik.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
39	<a href="http://acikerisim.baskent.edu.tr">acikerisim.baskent.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1

[dspace.gazi.edu.tr](http://dspace.gazi.edu.tr)



40	İnternet Kaynağı	<% 1
41	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<% 1
42	library.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
43	www.hurriyet.com.tr İnternet Kaynağı	<% 1
44	acikerisim.kirklareli.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
45	acikerisim.nku.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
46	bianet.org İnternet Kaynağı	<% 1
47	tabayyun.dohainstitute.org İnternet Kaynağı	<% 1
48	www.adanasm.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
49	osha.europa.eu İnternet Kaynağı	<% 1
50	paperity.org İnternet Kaynağı	<% 1
51	www.akademikbakis.org İnternet Kaynağı	<% 1

52	<a href="http://www.kamu-is.org.tr">www.kamu-is.org.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
53	<a href="http://www.yetkin.com.tr">www.yetkin.com.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
54	<a href="http://content.csgb.gov.tr">content.csgb.gov.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
55	<a href="http://iibfdergisi.ksu.edu.tr">iibfdergisi.ksu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
56	<a href="http://openaccess.hku.edu.tr">openaccess.hku.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
57	<a href="http://tez.sdu.edu.tr">tez.sdu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
58	<a href="http://www.icoaef.com">www.icoaef.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
59	<a href="http://www.journals.istanbul.edu.tr">www.journals.istanbul.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
60	<a href="http://www.kalite.saglik.gov.tr">www.kalite.saglik.gov.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
61	<a href="http://www.phdernegi.org">www.phdernegi.org</a> İnternet Kaynağı	<% 1

# ETİK KURUL RAPORU



19.01.2021

Sayın Ayşe Behlül

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/SB/2021/903 proje numaralı ve "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Mobbing ve İş Hukuku" başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

A handwritten signature in black ink, reading 'Direnç Kanol'.

**Not:** Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.