

ÖRGÜT YAPISI VE MOBBİNG İLİŞKİSİNİN ÖZEL HASTANELERDE İNCELENMESİ: GİRESUN İLİ ÖRNEĞİ

Öğr. Gör. Meral Çalış
İnönü Üniversitesi
Akçadağ Meslek Yüksek Okulu

Prof. Dr. Bülent Tokat
Dumlupınar Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

• • •

Özet

Bu makalenin amacı, örgütlerde yaşanan mobbing ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgüt yapısını karakterize eden unsurlardan, hangisi ya da hangilerinin mobbing ile daha ilişkili olduğunu bulmaktır. Yani, bir örgütün yapısını ortaya koyan, amaç, işbölümü, görev dağılımı, merkezileşme, denetim alanı, biçim, yönetim katları, iletişim, denetim, etkinlik ve yetki sistemleri gibi her bir unsurun mobbing üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu makalede daha önceki araştırmalar sonucunda Türkiye’de en fazla mobbing şikayeti gelen hastane örgütleri veri olarak kullanılmıştır. Örneklem olarak seçilen Giresun ili özel hastanelerindeki işgörenlere, mobbingin hassas ve soyut bir konu olması nedeniyle daha uygun olan anket tekniği uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, işgörenlerin orta derecede ve göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Ayrıca yaşanan bu mobbingin örgüt yapısıyla ilişkili olduğu ve örgüt yapısında biçimselleşmenin artmasıyla mobbing eğiliminin de arttığı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Mobbing, örgüt yapısı, örgüt yapısını karakterize eden unsurlar, hastane örgütleri, Giresun

An Investigation of Relationship between Organizational Structure and Mobbing in Private Hospitals: A Case Study of Province Giresun

Abstract

The aim of this article is to determine the relationship between organizational structure and mobbing events in organizations and to find out which elements that characterize the structure of the organization are more closely associated with mobbing. That is, the aim is to find out the effects of elements that characterize the organizational structure such as goals, division of labor, distribution of tasks, centralization, control space, style, management layers, communication, control, efficiency and authority systems on the mobbing. In this research, the hospital organizations, which most of the mobbing complaints were made in Turkey, have been used as sample data. Since the mobbing concept is a sensitive and abstract one, a more suitable questionnaire technique has been applied to the employees working in private hospitals in the selected sample city Giresun. According to the research findings, it has been found out that the employees have been subject to mobbing at an intermediate and significant level. Moreover, it has been seen that this mobbing is associated with organizational structure, and mobbing tendency increases with the increasing of formalization in the organizational structure.

Keywords: Mobbing, organizational structure, the elements characterizing the organizational structure, hospital organizations, Giresun

Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği

Giriş

Son yıllarda adından oldukça söz ettiren mobbing kavramı çeşitli sektörel alanlarda karşılaşılan sorunlardan biridir. İşgörenlerin ve toplumun üzerinde birçok olumsuz etkisi olan mobbingin ortaya çıkmasında bireysel, yönetsel ve örgütsel birtakım faktörler söz konusudur. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri de örgütsel faktörler içerisinde yer alan örgüt yapısıdır.

Örgütlerde mobbing, diğer çalışanlara kasten zarar vermek stratejisiyle kullanılan gizli agresif grup davranışlarına ve örgütte işçilerin işten ayrılması niyetiyle yapılan eylemlere odaklanmaktadır (Sheehan, 2004: 3). Bu eylemler genellikle sık sık ve uzun bir sürede yapılan önemli psikomatik ve sosyal felaketlerle sonuçlanan (Leymann, 1990: 120) kişiyi korkutmak, yıldırma ve işten ayrılmasını sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Örgüt yapısı ise, bir örgütün rolleri arasında ilişkilerin kümesi (Grossi vd., 2007: 225) olup vizyon, misyon ve politika gibi araçlarla yapısını ortaya koymaktadır. Bazı örgütler katı, kuralcı, resmi ilişkilerin olduğu hiyerarşik yapıya sahip örgütler, bazıları ise daha esnek, uyumlu ve hiyerarşinin daha az olduğu biçimsel olmayan bir yapıya sahiptirler. Dolayısıyla farklı yapılara sahip örgütlerin olaylar karşısında göstereceği tepkilerde farklı olabilecek ve mobbing olgusuna farklı davranışlar sergileyebileceklerdir.

Bu çerçevede içerisinde araştırma, örgütlerin yapısının mobbinge nasıl bir ilişki içinde olduğunu ve örgüt yapısının hangi faktörlerinin mobbinge neden olduğunu bulmayı amaçlamaktadır. Daha önce yapılan araştırmalarda mobbingin hizmet sektöründe daha yaygın olduğu ve özellikle sağlık hizmetleri alanında önde geldiği (Mobbing İle Mücadele Derneği, 2013), hizmet sektöründeki diğer meslek gruplarına göre 16 kat daha fazla olduğu belirlenmiştir. Ayrıca özel kurumlarda, performansa göre başarı

değerlendirilmesi, işten atılma tehlikelerin yüksek olmasından dolayı mobbingin kamu kurumlarına göre daha çok yaşandığı açıklanmıştır (Mobbing ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, 2011: 17). Bu gibi nedenlerden dolayı araştırma için sağlık hizmetleri alanındaki mobbingin neden daha fazla olduğu sorusundan yola çıkılarak, araştırmada özel hastaneler veri olarak seçilmiş örneklem olarak Giresun ilindeki özel hastaneler alınmıştır. Bu araştırma, mobbing ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi ele alan herhangi bir çalışma olmadığı görülerek, konu ile ilgili bu alandaki eksikliği gidermek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca araştırma, günümüzde önemi oldukça artan mobbingin, örgütlerde işverenler ve işgörenler için farkındalık yaratması açısından önemlidir.

Bu bağlamda makale toplam altı bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonra ikinci bölümde mobbingin, üçüncü bölümde ise örgüt yapısının kavramsal analizi incelenmiştir. Dördüncü bölümde mobbing ve örgüt yapısı arasındaki ilişki kavramsal açıdan incelenmiş, daha sonra beşinci bölümde anket ve istatistiki verilerle ilişki ortaya konulmuş, altıncı bölümde ise sonuç, sınırlılık ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

1. Mobbing Kavramı

Mobbing, İngilizcede “örgütsel baskı” anlamına gelen “mob” kelimesinden gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme ya da sıkıntı verme gibi anlamlar taşır (Tınaz, 2006: 7). Mobbing, işyerinde ki bir kişiye, bir ya da birkaç kişi tarafından yapılan sistematik, etik olmayan ve düşmanca davranışlar anlamına gelmektedir (Leyman, 1990: 120). Örgütte birey ya da gruplara zarar vermek için sergilenen leke sürmek, rezil etmek, ayağını kaydırmak, gücünü kötüye kullanmak, hakaret etmek, gözdağı vermek, saldırmak biçiminde görülen davranışları içermektedir (Kırel, 2007: 318). Ayrıca mobbing, kişiye tacizle, zorbaca ve saldırganca davranılarak onu sosyal ilişkilerden dışlamak ya da işyerindeki statüsünü, kapasitesinin altında işler vererek küçük düşürmektir (Zapf ve Gross, 2001: 498).

Leymann, çalışmalarının sonunda belirlediği 5 farklı grup ve bu grupları oluşturan 45 farklı davranış biçimi açıklamış, bu grupları, mağdurun iletişim kurma, sosyal ilişkileri, itibar ve saygınlığı, mesleki durumu ve fiziksel sağlığını hedef alan davranışlar şeklinde sınıflandırmıştır (Leymann, 1996: 170).

Mobbing, duygusal saldırıların giderek arttığı ve tacize hedef olanın kişilik özelliklerini kendi avantajına kullandığı bir süreçtir (Demirci vd., 2009: 16). Örgüt saldırganı hatta davranışlarını görmezden geldiği zaman, kurbanların açık bir şekilde saldırganca ve gücüne karşı çaresiz kaldığı

söylenbilir (Shallcross, 2008:3). Bu sürecinin başlangıcında, mağdurlar mobbing davranışlarını hafife almaktadırlar. Daha sonra, kırıcı davranışlar, üzücü sözler, küçük duruma düşürülme, düşmanca ve onur kırıcı davranışlarla uzun bir süre sıkıştırılmaktadır. Bu saldırılar sonunda mağdur her akşam evine yıpranmış, incitilmiş ve hırpalanmış bir durumda dönmektedir (Olak, 2008: 25). Daha sonra, kendisine ve çevresine karşı yabancılaşmaya başlayan mağdurun yaşadıkları istifaya kadar gidebilmektedir (Acar ve Dündar, 2008: 112).

Mobbing saldırganları genelde statüsünü kaybetmekten korkan, kıskanç ve duygusal zekadan yoksun kişiler olup, algı yetenekleri, savunma ve yenme içgüdüleriyle davrandıkları için, sürekli açık bulunmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 35). Bununla birlikte, mobbing mağdurlarının ayırt edici özellikleri yoktur, mobbing herkesin başına gelebilir (Leymann ve Gustafsson, 1996: 255). Önemli olan örgütte yaşanan mobbingi görmezden gelmeyip çözüm yollarını aramaktır. Çünkü mobbing örgütler için yasal, ekonomik ve toplumsal sonuçlarla ilişkilidir. Güven duygusunun sarsılması ya da yok edilmesi işgörenleri ve tüm örgütü olumsuz şekilde etkileyip, maddi ve manevi zarar vermektedir (Davenport vd., 1999).

2. Örgüt Yapısı Kavramı

Örgütler bireyin yaşantısında önemli bir yer tutar. (Tokat ve Aşkun, 2003: 115). İnsanlar çok eski zamanlardan beri örgütlerle iç içe yaşamaktadır. Çalışan kişi zamanının çoğunu örgütlerde geçirmekte, gün içerisindeki psikolojik durumu işyerinde yaşadıklarına göre şekillenmektedir.

Örgüt, ortak alınmış amaçları başarmayı kolaylaştırmak üzere işlev ve sorumlulukların dağıtılması yoluyla işgörenin uyumlaştırılması (Leblebici, 2008: 123) anlamına gelmektedir. Örgüt yapısı ise, bir örgütün tasarımı olup örgüt içindeki kişi ve işlerin gruplanmasına göre oluşan biçimsel bir model (Covin ve Slevin, 1991: 17) ya da iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve denetim yapılması için yönetsel bir araçtır (Demir ve Okan, 2009: 58). Örgüt yapısı, örgütteki birim ve pozisyonların dağılımı ile örgüt ve kişiler arasındaki sistematik ilişkiler tarafından yansıtılan örgütün kalıcı özellikleridir. (Lawrence ve Jones 1976: 76). Bir örgütün yapısının belirlenmesinde bir takım unsurlar söz konusudur. Örgüt yapısını karakterize eden başlıca unsurlar; örgüt şemaları, görev tanımları gibi araçlar kanalıyla kolaylıkla görülebilen ve incelenen yanını temel yapı olarak, örgüt şemaları içinde pek yer almayan bu nedenle kolaylıkla çözülemeyen karmaşık düzenlemeler ise eylemsel yapı olarak gruplandırılmıştır. Buna göre temel yapı; amaç, işbölümü, görev dağılımı, bölümlere ayırma, denetim alanı, biçim ve yönetim katları gibi alt değişkenlerden; eylemsel yapı ise iletişim, denetim,

etkinlik, yetki sistemleri gibi alt değişkenlerden oluşmaktadır (Aldemir, 1985: 57-58). Bu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

Amaç, bir örgütün gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade ederken (Topçu, 2006: 118), işbölümü ve uzmanlık derecesi, bir örgütteki işlerin belirli bir yetenek ya da bilgiyi ne kadar gerektirdiğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir (Eren, 1998: 32). Farklılaşma, karar verme yetkisinin alt basamaklar yaratılarak bölüştürülmesi ve yerine getirilecek olan ana işin alt işlere bölünmesi anlamında kullanılmasıyla birlikte dikey ve yatay olmak üzere ikiye ayrılır (Aldemir, 1985: 64). Formelleşme, örgüt yapısının, eylemlerinin ve ilişkilerin tanımlanıp kurullarla, yöntemlerle ve sözleşmelerle yazılı hale getirilmesidir (Apaydın, 2009: 11). Diğer yandan komuta ve yönetim birliği, aynı amaca yöneltilmiş bir ast ya da bir faaliyetler grubu için tek bir üst saptanması gerektiğini kapsamaktadır (Özalp ve Şahin, 2004: 111). Denetim alanı, bir yöneticiye bağlı olan ast sayısı şeklinde ifade edilmektedir (Özalp, 1994: 173-174). Bütünleşme ya da bölümlere ayırma, farklı alt bölümleri birleştirmeyi sağlayan, çatışmayı ve yapılan işlerin tekrarını azaltan (Germain vd., 1994: 475), yükümlülük, kararlar, prosedürler, bağlantı rolleri, görevler arası takımlar ya da doğrudan iletişim yoluyla faaliyetlerin koordinasyonu, merkezîleşme ise karar verme yetkisinin ne ölçüde üst kademede olduğu (Hatch ve Cunliffe, 2006: 111) ya da karar verme yetkisinin ve gücün örgütteki sosyal pozisyonlar arasındaki dağılımı şeklinde ifade edilebilir (Altıntaş, 2007: 156). Çapraşıklık derecesi, örgüt içerisindeki alt bölümlerin sayısı ile ilgilidir (Akkoç, 2008: 26). Son olarak, iletişim kanalları ve şekli, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır ve örgütsel iletişim süreci örgütsel faaliyetlerin devamında gerekli bilgi akışını sağlamaktadır (Atak, 2005: 59-60).

Her örgütte bu unsurların oluşumu ve özellikleri farklıdır. Örgütler sahip oldukları işler, çevre, teknoloji ve diğer faktörlere, kendine özgü bir yapı benimsemelidir. Örneğin, yüksek belirsizlik içeren işlere sahip örgütlerin biçimsel olmayan yapılar gerektirdiği varsayılırken, düşük belirsizlik içeren işler için biçimsel yaklaşımlar öngörülür (Harmancıoğlu, 2012: 9). Benzer olarak, James Thompson durumsallık yaklaşımında, bir örgütün yapısını oluştururken çevre ve teknolojisine göre hareket etmesi gerektiğini savunmuştur. Thompson'a göre; hastaneler gibi, örgüt yoğun bir teknolojiye, karmaşık ilişkilere, belirsiz ve risk dolu bir çevreye sahipse biçimsel olmayan bir yapıya sahip olmalıdır. (Sucu, 1988: 86).

3. Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisi

Mobbingciler genellikle örgütlerde kendi normlarını örgütsel kural olmaya zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve sosyal etnik önyargıları pekiştirmek için mobbinge başvururlar. Bunların

dışında örgütte mobbingin ortaya çıkmasında başka faktörlerde söz konusudur. Bu faktörler genel anlamda örgütün politikasına, yapısal özelliklerine ve örgütsel süreçlere ilişkin faktörlerdir. (Tutar, 2010) Bu faktörlerin en önemlilerinden birincisini örgütsel işleyiş ve örgütsel faktörler oluşturmaktadır (Köse ve Uysal 2010; 264).

Örgütlerde, kurumsal kültürün oluşmaması, otokratik lider anlayışıyla yönetilmesi, etkin iletişim kanallarının kullanılmaması, takım çalışmalarına yer verilmemesi, çatışma sebeplerinin göz ardı edilmesi, insan odaklı örgüt kültürü yoksunluğu (Mercanoğlu, 2010: 40), kişisel özelliklerin baskınlığı, hiyerarşik yapı, ekip çalışmasının yetersizliği, sorun çözmede kurumsal yetersizlik, çatışma yönetiminin etkinsizliği, şikayet prosedürlerinin belirsizliği ve bunlardan bir sonuç alınmaması, mobbing olgusunu destekleyen faktörlerdir (Tutar, 2004: 111).

Örgütlerde mobbingi ortaya çıkaran nedenlere bakıldığında çoğunun altında kötü bir yönetim, sahip olduğu katı yapı ön plana çıkmaktadır. Katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde mobbingi ortaya çıkaracak bir sosyal yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde yönetim gücü insanı göz ardı ederek kullanılır (Crawford, 1997: 223). İnsana verilen değer örgütten örgüte değişmektedir. Biçimsel örgütlerde kural ve normlar önemlidir. Bireysel değerlerin yerini kural ve normlar alırken (Eren, 1998: 32), biçimsel olmayan örgütler bu konuda daha esneklerdir. Bununla birlikte, biçimsel yapıları örgütlerde bürokratik yönetim sistemlerinin karakteristik özellikleri mevcuttur. Merkeziyetçi özelliğiyle karar verme üst basamaklarda toplanmaktadır. Bundan dolayı alt ve üst basamak arasında mesafe açılmaktadır. Yöneticilerin işgörenlerinden çok fazla haberi olmamakla birlikte, bu yönetim yetki devri ve yetki genişliği gibi unsurlarla zenginleştirilmezse yönetim zorlukları ortaya çıkabilmektedir (Genç, 2004: 113-114). Buna paralel olarak, mobbingin genellikle hiyerarşik düzene, köklü bir geleneğe ve katı örgüt kültürüne sahip örgütlerde görüldüğünü belirtmiştir. Bu tür örgütlerdeki yönetim tarzlarının otokratik ve hiyerarşik olması nedeniyle işgörenlerin eğitimlerinin çok sıkı, cezalandırıcı ve baskıya yönelik olmasının mobbinge neden olduğu belirtilmektedir (Archer, 1999: 95).

Biçimsel yapıları örgütlerde işbölümü ve uzmanlık derecesi yüksek yoğun işler söz konusu olurken, mobbingin de daha çok monoton ya da yoğun iş ortamlarında görüldüğü belirlenmiştir. Bu gibi durumlarda mobbing uygulayan kişi ya işin yoğunluğundan kaynaklanan stresten dolayı (Poyraz ve Aksoy, 2012: 188) ya da her gün aynı işyerine gidip aynı şeyleri yapmaktan sıkılmış kişilerin, sırf rutin hayatlarına biraz renk katmak, dedikodu malzemesi çıkarmak, bir şeyle meşgul olmak için “mobbing” uyguladığı görülmektedir (Mimaroglu ve Özgen, 2007: 210). Ayrıca, genellikle kuralların yazılı formalleşme derecesinin yüksek olduğu, iletişim kanallarının kapalı olduğu ve karlılığın öncelikli değer olarak görüldüğü örgütlerde mobbinge daha sık

rastlanmakta olduğu ve bunun sonucunda tatminsizlik, örgütsel çatışma, işgören devir hızında artma, verimsizlik, etkinsizlik ve daha pek çok olumsuz durum ortaya çıktığı görülmüştür (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 147).

Denetim alanının daha dar olduğu biçimsel yapıli örgütlerde işgörenler yaptıkları işten dolayı daha sık denetlenerek hata yapma olasılıkları yükselmekte, her an azarlanma, korku, stres gibi endişeler yaşamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, 'kendilerine neden mobbing uygulandı?' sorusuna işgörenlerin %58'i 'aşırı denetime direndikleri' ve kendilerine 'bir uşak gibi davranılmasına' itiraz ettikleri için cevabını vermişlerdir (Namie, 2000: 4-5). Örgütlerde yaşanan bu olumsuzluklar, işgörenleri kısa ve uzun dönemde etkileyip, kendilerini değersiz hissederek, örgütsel faaliyetlerde verimliliğinin ve performansının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Bunlara paralel olarak, işgörenlerin örgüte ilgi ve bağlılığının, sorumluluk duygusunun azalması, işte hata yapma ve yetersizlik duygusu, doğrudan ortaya çıkan yansımalarıdır (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009: 72).

Örgütün yapısı bu gibi nedenlerle, iş yerinde mobbing yaşanmasında önemli rol oynamaktadır ve mobbingi ortaya çıkaracak bir kültürel yapı doğurabilmektedir. (Gökçe, 2009: 5). Mobbing karşısında ortaya çıkan örgütsel sessizlik de örgütün katı yapısından destek almaktadır. Örgütler küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için işgörenleriyle uyum içerisinde çalışmaları gerektiğini bildikleri halde, onların sessizliğe bürünmelerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedir ve sindirmektedir (Gül ve Özcan, 2011:110).

4. Araştırmaya Yönelik Yöntem ve Bulgular

Örgüt yapısının mobbing ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın metodolojisi ve araştırmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, mobbing ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bununla birlikte hangi örgüt yapısı unsurlarının mobbing olgusuna yol açtığını yapılan analizlerle ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, az bilinen ve hassas bir konuda taraflardan derinlemesine veri toplanmasının daha uygun olabileceği anket tekniği kullanılmıştır. Anket verilen işgörenlere konu hakkında bilgi verilerek daha sağlıklı cevaplar alınması amaçlanmıştır. Araştırmanın mobbing ile ilgili anket soruları 1997 yılında Einarsen ve Raknes tarafından geliştirilen Olumsuz Davranışlar Ölçeği'nden (The Negative Questionnaire) yararlanılarak ve araştırma için en uygun maddeler seçilerek

hazırlanmıştır. Ayrıca Leymann'ın Mobbing Tipolojisi'den (Leymann's Typology of Mobbing) örgüt kaynaklı mobbing davranışları seçilip ankete eklenmiştir. Araştırmanın örgüt yapısı ile ilgili anketi ise bir örgütün yapısını karakterize eden örgütlenme ilkeleri temel alınarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Anketlerin güvenilirliğini ölçmek için Giresun'daki özel hastanelerde ilk olarak bir pilot uygulama yapılmış, güvenilirliği azaltan ve anlaşılmayan sorular anketlerden çıkarılmış ve sonuçta anketlerin güvenilir olduğu görülmüştür. Anket ölçeğinin güvenilirlik analizi SPSS ortamında yapılmıştır. Mobbing anketinin hesaplanan güvenilirlik değeri $\alpha = 0,910$ 'dur. Örgüt yapısı anket formu için hesaplanan güvenilirlik değeri $\alpha = 0,850$ 'dir. Mobbing ve örgüt yapısı ilişkisinin anket formu için hesaplanan güvenilirlik değeri $\alpha = 0,925$ 'dir. Değerler sonucunda anketlerin, yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür.

Araştırmanın anakütlesini, Giresun il merkezinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel hastaneler oluşturmaktadır. Hastanelerin İnsan Kaynakları Bölümünden alınan işgören sayılarına göre anakütlenin 540 işgören olduğu saptanmıştır. Araştırma için anakütlenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak hastanelerin yoğun çalışma saatleri nedeniyle pilot uygulama ile birlikte 285 işgörene ulaşılmış daha sonra pilot uygulama verileri araştırmadan çıkarılarak 220 işgörene anket uygulanmıştır. Anket formlarındaki veriler bilgisayar aracılığıyla SPSS 16.0 programına kaydedilmiş ve demografik özelliklere ait frekans dağılımları yapılmıştır. Daha sonra, iki veya daha fazla kategoriye sahip iki değişken arasında bağımsızlık olup olmadığının incelenmesinde etkin bir yöntem olan ki-kare bağımsızlık testi (Bayram, 2004: 8) uygulanmıştır.

4.2. Demografik Özelliklere Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları

Tablo 1. Anketi Yanıtlayanların Demografik Özelliklere Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımları

<i>İşgörenlerin Anakütle İçindeki Katılım Oranı</i>				
Çalışılan Pozisyon	Mevcut İşgören Sayısı	Katılan İşgören Sayısı	Anakütle İçindeki Yüzdeleri	Kendi İçindeki Katılım Yüzdeleri
Yönetici	15	6	%3	%40
Doktor	73	29	%14	%39
Hemşire ya da Teknisyen	262	109	%48	%41
Personel	138	57	%25	%41
Diğer	52	19	%10	%36
Toplam	540	220		
GENEL KATILIM ORANI			%40	
<i>İşgörenlerin Cinsiyet Dağılımları</i>				
Cinsiyet	Frekans		Yüzde	
Erkek	77		%35	
Kadın	143		%65	
<i>İşgörenlerin Yaş Dağılımları</i>				
Yaş	Frekans		Yüzde	
20-29	123		%55,9	
30-39	60		%27,3	
40-49	30		%13,7	
50 ve üstü	7		%3,1	
<i>İşgörenlerin Eğitim Durumu Dağılımları</i>				
Eğitim	Frekans		Yüzde	
İlkokul	10		%4,6	
Ortaokul	8		%3,6	
Lise	85		%38,7	
Lisans	110		%50	
Yüksek Lisans	7		%3,1	

<i>İşgörenlerin Görev Yaptıkları Birim Dağılımları</i>		
Görev Birimi	Frekans	Yüzde
Poliklinik	128	%58,1
Laboratuvar	28	%12,8
Acil	17	%7,8
İdari Birim	11	%5
Danışma	9	%4
Diğer	27	%12,3
<i>İşgörenlerin Görev Yılı Dağılımları</i>		
Görev Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	55	%25
1-3 yıl	97	%44
4-7 yıl	41	%19
8-10 yıl	18	%8
11 yıl ve üstü	9	%4
<i>İşgörenlerin Medeni Durum Dağılımları</i>		
Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	88	%40
Bekar	132	%60

Tablo 1'e göre; anakütlenin %40'ını oluşturan 220 işgörenin mesleki çoğunluğunun (109 kişi) %48 ile hemşire ya da teknisyen ve (57 kişi) %25 ile personeller oluşturmaktadır. 220 işgörenin 77 kişisi %35 yüzdeler ile erkek, 143 kişisi %65 yüzdeler ile kadındır. İşgörenlerin yaş aralığının büyük bir çoğunluğunu (123 kişi) %55,9 yüzdeler ile 20-29 yaş ve (60 kişi) %27,3 yüzdeler ile 30-39 yaş aralığı oluşturmaktadır. 220 işgörenin eğitim durumlarının çoğunluğunu (85 kişi) %38,7 ile lise, (110 kişi) %50 ile lisans oluşturmaktadır. İşgörenlerin görev biriminin çoğunluğunu (128 kişi) %58,1 yüzdeler ile poliklinikler oluşturmaktadır. 220 işgörenin görev süresinin çoğunluğunun (97 kişi) %44'ü 1-3 yıllık kıdem, (41 kişi) %19'u 4-7 yıllık kıdem oluşturmaktadır. İşgörenlerin 88 kişisi %40 yüzdeler ile evli, 132 kişisi %60 yüzdeler ile bekar.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez;

H₁: Mobbingin oluşumu ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler;

H_{1.1}: Biçimsel örgütün amaç birliği ilkesi ile işgörenlerin düşünce ve görüşlerinin ihmal edilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.2}: Biçimsel örgütün işbölümü ve uzmanlaşma ilkesi ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.3}: Biçimsel örgütün formelleşme derecesi ilkesi ile işgörenlerin kendilerini baskı altında hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.4}: Biçimsel örgütün sınırlı denetim alanı ilkesi ile güvensizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.5}: Biçimsel örgütün hiyerarşik yapı ilkesi ile işgörenlerin görüşlerinin göz ardı edilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.6}: Biçimsel örgütün esneklik ilkesi ile işgörenlerin yaratıcılık ve yeteneklerini gösterebilmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.7}: Biçimsel örgütün yönetim birliği ilkesi ile çatışmalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.8}: Biçimsel örgütün yetki ilkesi ile işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.9}: Biçimsel örgütün yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.10}: Örgütün iletişim kanallarının biçimsel olması ile dedikodu ve söylentiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.11}: Örgütte iş ve görev dağılımındaki adaletsizlikler ile işgörenlerin idari işlemlerde sorun yaşamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Tablo 2: Araştırma Hipotezlerinin Ki- Kare Bağımsızlık Analizi Sonuçları

<i>Hipotezler</i>	N	Ki Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	İlişkinin Anlamlılık Düzeyi*
Biçimsel Örgütün Amaç Birliği İlkesi ile İşgörenlerin Düşünce ve Görüşlerinin İhmal Edilmesi İlişkisi	220	30,318	16	0,016
Biçimsel Örgütün İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi ile Mobbing İlişkisi	220	32,158	16	0,010
Biçimsel Örgütün Formelleşme Derecesi İlkesi ile İşgörenlerin Kendilerini Baskı Altında Hissetmeleri İlişkisi	220	28,918	16	0,024
Biçimsel Örgütün Sınırlı Denetim Alanı İlkesi Güvensizlik İlişkisi	220	53,716	16	0,000
Biçimsel Örgütün Hiyerarşik Yapı İlkesi ile İşgörenlerin Görüşlerinin Göz Ardı Edilmesi İlişkisi	220	34,831	16	0,004
Biçimsel Örgütün Esneklik İlkesi ile İşgörenlerin Yaratıcılık ve Yeteneklerini Gösterebilmeleri İlişkisi	220	30,830	16	0,014
Biçimsel Örgütün Yetki İlkesi ile İşgörenlerin Kendilerini Değersiz Hissetmeleri İlişkisi	220	34,786	16	0,004
Biçimsel Örgütün Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi ile Mobbing İlişkisi	220	36,069	16	0,003
Örgütte İletişim Kanallarının Biçimsel Olması ile Dedikodu ve Söylentiler İlişkisi	220	40,913	16	0,001
Biçimsel Örgütün Yönetim Birliği İlkesi ile Çatışmalar İlişkisi	220	29,695	16	0,020
Örgütte İş ve Görev Dağılımındaki Adaletsizlikler ile İşgörenlerin İdari İşlemlerde Sorun Yaşamaları İlişkisi	220	37,270	16	0,002

*0,05 ten küçük olması durumunda istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 2’de araştırmanın hipotezlerine ilişkin ki-kare analizi sonuçları sunulmuştur. Buna göre, ki-kare analizinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını gösteren ilişkinin anlamlılık düzeyi değerinin 0,05’ten küçük olması gerekmektedir. Tablodaki ki-kare ilişkisi anlamlılık düzeyi değerlerinin, tüm hipotez sonuçları için 0,05’ten küçük oldukları görülmektedir. Tüm hipotezler kabul edilmiştir ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla, mobbing ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ve örgütün yapısında biçimselleşme ya da mekanikleşme oranının artması, örgütte mobbinge elverişli bir ortam oluşmasına neden olmaktadır.

Sonuç

Mobbing olgusu, bundan birkaç yıl öncesine kadar bilinmeyen ve adlandırılmayan bir durum iken, günümüzde çoğu kişi, örgüt ve toplum tarafından bilinen, yapılması artık suç haline gelmiş, önemi ve farkındalığı gittikçe artan ve hakkında birçok araştırmaların yapıldığı bir davranış şeklidir.

Çalışma yaşamına girmiş olan bireylerin neredeyse tamamı aileleri ve arkadaşları ile birlikte geçirdikleri zamandan çok daha fazlasını işyerinde geçirmektedirler. Çalışma yaşamında var olmanın nedeni ekonomik anlamda düzenli bir gelir elde etmek olsa da sosyalleşme düzeyini arttırmakta önemli nedenlerden bir tanesidir (Tokat vd., 2011: 86). Bu nedenle, işgören işyerini ve çalışma arkadaşlarını ailesi gibi görmekte ve duygusal bir bağlılık oluşturmaktadır. Sahip olduğu değer ve yargıların örgüt tarafından dikkate alınmasını ve saygı görmeyi beklemektedir. Bu beklentiyi karşılayamadığı zaman işgörenler hayal kırıklıkları içine girmektedir. Örgütler ise bu işgörenleri sindirmeye, korkutmaya ve yıldırmaya başlamaktadır.

Örgütlerdeki duygusal saldırı, simgesel şiddet ve örgüt içi bölünmüşlüğü; bireylerarası iletişim açısından ise, empatik duyusun yitirilmişliğinin bir sonucudur (Köse, 2006: 290). Mobbing için ortamın oluşması birçok kişisel, örgütsel ve toplumsal nedene bağlı olabilir. Bu araştırmada bu nedenlerden belki de çoğunun, özellikle örgütsel faktörlerin altında yatan bir neden olan örgüt yapısı faktörü incelemeye alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt yapıları mobbing üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu etki, örgütün yapısında klasikleşme, hiyerarşinin artması, amaçların belirginleşmesi, işbölümü ve uzmanlık derecesinin artması, yönetim birliğinin olmaması, formalleşmenin ve kapalı iletişim modelinin fazlalaşması ve denetim alanının daralarak, kişilere daha az yetki devrinin yapılması, karar vermenin üst basamaklarda toplanması gibi unsurların oluşmasına bağlı olarak artmaktadır.

Araştırma kapsamında anket uygulanan işgörenlerin mobbing anketindeki sorulardan en fazla katıldıkları ve en sık karşılaşılan davranış

şekilleri şunlardır; Bu işyerinde, ‘amaç ve değerler önemsenmemektedir’, ‘işgörenlere yeni iş fırsatları verilmemektedir’, ‘işgörenlerin itibarını düşürecek şekilde birden fazla yönetici tarafından emir verilmektedir’, işgörenlerin zamanlarını nasıl geçirdikleri ayrıntılı olarak kontrol edilmektedir’, işgörenlere görev ve yetkilerin üzerinde işler verilmektedir’, ‘işgörenlerin sürekli hataları aranmaktadır’, işgörenler sorumluluğunun olmadığı işlerle yargılanmaktadır’, ‘işgörenler arasında çekememezlik ve çatışmalar vardır’ ve ‘işgörenler başkalarının yaptığı hatalardan sorumlu tutulmaktadır’.

Araştırma kapsamında bir örgütü karakterize eden unsurlar temel alınarak oluşturulmuş örgüt yapısı anketine cevaplayıcıların en fazla katıldıkları sorular; Bu işyerinde, ‘amaç ve hedefler belirgindir’, ‘her gün belirli uzmanlık gerektiren aynı işler yapılmaktadır’, ‘işgörenlerin sorumlu olduğu tek bir yönetici yoktur’, ‘çevreye ve yeniliklere karşı esneklik azdır’, ‘görev, yetki ve sorumlulukları tanımlayan, yerleşmiş yazılı ve sözlü kurallar açıktır’, ‘yöneticiler karar alırken işgörenlere danışmamaktadır’, ‘görev ve mevkiiler önemlidir’, ‘yetki devrine gidilmemektedir’, ‘işler sürekli denetlenmektedir’, ‘bölümler arasında eşitlik yoktur’, ‘yöneticiler ile işgörenler arasında uçurumlar vardır’ ve ‘işgörenler üst yönetime istediği zaman ulaşamamaktadır’ şeklindedir.

Araştırmaya katılan kişilerin örgüt yapısı anketinde en fazla katıldıkları unsurlara göre çalıştıkları hastanelerin yapılarının biçimsel yaklaşıma eğiliminin daha fazla olduğu görülmektedir. Sahip oldukları bu biçimsel yapı ise mobbing olaylarının yaşanmasına zemin hazırlamıştır. Örgütün yapısı, mobbing saldırganlarına güç vermiş, mağduru ise saldırıya açık hale getirmiştir. Mağdurun küçük hataları ve eksiklikleri yıldırmak için bir araç olmuştur. Olması gereken örgütlerin işgörenleri bir bütün olarak ele almasıdır. Çünkü, işgörenin herhangi bir andaki davranışı, bir makine gibi o ana ait değil, çalışanın geçmişi ve o andaki zamanın ürünü olabilir (Katz ve Kahn, 1966, 201-202).

James Thompson’un durumsallık kuramı temel alındığında, hastane örgütlerinin özelliklerine göre biçimsel olmayan ya da organik bir yapıya sahip olması gerekirken, Giresun ilinde özel hastanelerin biçimsel ya da mekanik bir yapı sergilediği görülmektedir. Hastanelerin kendisi için uygun olmayan bir yapıya sahip olması ise beraberinde bir takım sorunları getirmiştir. Yüksek stres düzeyi, çatışmalar, tükenmişlik sendromu bunlardan bazıları olup, insanları göz ardı eden bir yaklaşımla yönetilen bu örgütlerin en önemli sorunlarından birisi de mobbing olmaktadır. Mobbing için uygun koşulların oluşmasını sağlayan, iletişimin, yaratıcılığın, kararların ve sorumlulukların kısıtlandığı bu örgütler, işgörenleri olumsuz yönde etkilemekte, ya birer mobbing saldırganı ya da çevresi yönünden çaresiz olan birer mağdur adayı yapmaktadır.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Araştırmalarda somut konularla ilgilenmek gözlemler ve sonuçlar için daha kolay ve net sonuçlar doğurabilirken, mobbing gibi doğrudan elde edilemeyen, kişiden kişiye, örgütten örgüte değişen hassas bir konu birçok belirsizliği ve sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı anketleri yanıtlarken insanların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edememesi, mobbinge maruz kaldıklarının farkında olmamaları ve örgüt kaynaklı iş güvenliği korkusu duymalarıdır. Bununla birlikte en önemli sınırlılıklardan biri de, mobbingi örgütlerin yaşaması fakat kabullenmemeleridir. Yine hizmet işletmeleri alanında olan hastane örgütlerinde anket ile elde edilen verilerde yanıtlayıcıların konuları ve soruları doğru bildikleri ve anladıkları varsayımı altında çalışmalar yürütülmüştür. Bundan sonra yapılacak mobbing araştırmalarında, mobbingin örgütlerde neden var olduğuyla ilgili sorularda örgüt yapısının da ilişkili olduğu bilinerek anket içerisine eklenmesi faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca anket içerisinde mobbingi etkileyen örgütü karakterize eden ilkelerinde sorgulanması faydalı olabilecektir.

Gelecek çalışmalarda, mobbinge ilgili önceki araştırmalarda çok fazla üzerinde durulmayan örgüt yapısına dikkat çekilmesi, örgütlere bu konuda stratejiler önerilmesi mobbinge mücadele konusunda olumlu sonuçlar doğuracaktır. Ayrıca, daha önce yapılan araştırmalarda ve bu çalışmada hastane örgütlerinde mobbing vakalarının bu kadar fazla olmasının altında yatan diğer nedenlerde araştırılabilir. Bunların dışında, yapılacak olan çalışmalarda örgütteki insan faktörünün temel alınması, işgöreni daha iyi tanımak ve motivasyonu karşılığında, mutlak başarının sağlanacağı da unutulmamalıdır.

Kaynakça

- Acar, B. Aslı ve Gönen Dünder (2008), "İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.
- Akkoç, İrfan (2008), "Organizasyon Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi; İlaç Sektörü Örneği", Yayımlanmamış Doktora Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E.*, (Kütahya).
- Aldemir, Ceyhan (1985), *Örgütler ve Yönetimi; Makro Bir Yaklaşım*, (İzmir: Bilgehan Basımevi).

- Altıntaş, Fusun (2007), "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-167.
- Apaydın, Fahri (2009), "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari ve Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-23.
- Archer, David (1999), "Exploring Bullying Culture in the Para-Military Organization", *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 94-105.
- Atak, Metin (2005), "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Bayram, Nuran (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, (Bursa: Ezgi Kitapevi).
- Crawford, N. (1997), "Bullying At Work: A Psychoanalytic Perspective". *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol:7. (219-225).
- Çobanoğlu, Şaban (2005), *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, (İstanbul: Timaş Yayınları).
- Davenport, N. Schwartz, R. ve Elliott, G. (1999), *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, (Ames, IA: Civil Society Publishing).
- Demir, Halis ve Tarhan Okan (2009), "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demirci, M. Kemal, Derya Özler ve Birsen Girgin (2009), "Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize(Mobbing) Etkileri; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama", *Journal of Azerbaijani Studies*, 10 (1-2), 14-37.
- Eren, Erol (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, (İstanbul: Beta Basım Yayım 4. Baskı).
- Genç, Nurullah (2004), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (Ankara: Seçkin Yayınları).
- Germain, R., C. Dröge ve P. Douhtery (1994), "The Effect of Just in Time Selling on Organizational Structure; An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, 31(4), 471-483.
- Grossi, Davide, Lambe`r Royackers ve Frank Dignum (2007), "Organizational Structure and Responsibility An Analysis in A Dynamic Logic of Organized Collective Agency", *Artif Intel Law* (15), 223-249.
- Gül, Hasan ve Nazlı Özcan, "Mobbing ve Örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler", http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Images/images/files/7_uni_0.pdf erişim tarihi (30.06.2013)
- Harmancıoğlu, Nükhet (2012), "İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi", *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, (1-1), 1-30.
- Hatch, Mary Jo ve Ann L. Cunliffe (2006), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, (Second Edition, Oxford: Oxford University Press).
- Jeffrey, G. Covin ve Dennis P. Slevin (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(17), 7-25.
- Karcioğlu, Fatih ve Sevil Akbaş (2010), "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Katz, D. ve R.L. Kahn (1966), *The Social Psychology of Organizations*. (USA: Wiley International Edition).
- Kılınç, Tanıl (1985), "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(14), 111-125.

- Kirel, Çiğdem (2007), "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.
- Köse, Hüseyin (2006), "Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing", *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, 281-292.
- Köse, Sevinç ve Şener Uysal (2010), "Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği" *Celal Bayar Ün. Sosyal Bilimler Dergisi* 8(1), 261-276.
- Lawrence R. James, Jones P. Allen (1976), "Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior" *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 16, , s.76. 74-113.
- Leblebici, D. Nadi (2008), "Örgüt Kuramının Temelleri", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (9-1),111-129.
- Leymann, H. ve A., Gustafsson (1996), "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.
- Leymann, Heinz (1990), "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces," *Violence and Victims* 5, 119-126.
- Mimaroğlu, Hande ve Hüseyin Özgen (2007), "Örgütlerde Güncel Bir Sorun; Mobbing", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 201-226.
- Mobbingle Mücadele Derneği (2013), <http://www.mobbing.org.tr/> (29.04.2013).
- Namie, Gary (2000), "U.S. Hostile Workplace Survey", *The Workplace Bullying Institute Research Studies*, 1-9.
- Olak, Serhat (2008), "Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları; Edirne İli Örneği", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, S.B.E.*, (Edirne).
- Özalp, İnan ve Mehmet Şahin (2004), *Yönetim Organizasyon*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını).
- Özalp, İnan (1994), *Yönetim ve Organizasyon 2*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları).
- Poyraz, Kemal ve Ş. Enes, Aksoy (2012), "Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1),183-202.
- Shallcross, Linda, Sheryl Ramsay ve Michelle Barker (2008), *Workplace Mobbing: Expulsion, Exclusion, and Transformation*, *Griffith University*, 1-22.
- Sheehan, Michael (2004), "Workplace Mobbing: a Proactive Response" Paper Presented at the Workplace Mobbing Conference, Australia, 1-11.
- Sucu, Yaşar (1988), *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli*, (Ankara: Elit yayınları).
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Fatma Mansur (2009), "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi" *Uluslararası İktisadi ve İdari İnceleme Dergisi*, C.1, S.3, 69-84.
- Terzi, Ali Rıza (2000), *Örgüt Kültürü*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım).
- Tınaz, Pınar (2006), *İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)*, (İstanbul: Beta Basım).
- Tokat, Bülent ve İ.Cem Aşkun (2003), *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, (İstanbul: Eğitsel Yayın).
- Tokat, Bülent, Mihriban Cindilioğlu ve Hakan Kara (2011), *Değerlerin Psikolojik Kuşatması; Mobbing*, (Kütahya; Ekin Basım Dağıtım).

- Toker Gökçe, Asiye (2009), "Mobbing; İş Yerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve", *Üniversite ve Toplum Dergisi*, C.9, S.2, 1-9.
- Topçu, Emine (2006), "Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Kobi'lerin Yeniden Yapılanması; Türkiye'deki Kobi'lerin Yönetim Organizasyon Yapısının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, *Maltepe Üniversitesi, S.B.E.*, (İstanbul).
- Tutar, Hasan (2004), "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı" *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (2-2). 101-128.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (2011), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu.
- Zapf, D. Ve C. Gross (2001), Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: a Replication and Extention, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-552.