

## İŞYERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ\*

Fatih KARCIOĞLU<sup>(\*)</sup>  
Sevil AKBAŞ<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışma İşyerinde psikolojik şiddet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını sorgulamak amacı ile yapılmıştır. Konunun özellikle son yıllarda artan önemi dikkate alınarak çalışmada psikolojik şiddet, iş tatmini ve bunlar arasındaki ilişki açıklanmış ve buna ek olarak Erzurum ili içindeki hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

Erzurum ili içerisindeki hastanelerden, iki üniversite, bir kamu ve bir özel hastane olmak üzere dört hastanede görev yapan 395 sağlık çalışanına ulaşılarak psikolojik şiddet ve iş tatmini üzerine bir anket çalışması yapılmıştır. Alınan veriler SPSS 13.00 programında çözümlenmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda psikolojik şiddet ve iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik şiddet, psikolojik şiddetçi, mağdur, iş yeri, iş tatmini.

**Abstract:** This study is done to quest the presence of relation between mobbing and job satisfaction. Taking into consideration the importance of the subject, mobbing, job satisfaction and the relation of each other is explained, in addition a survey is held to the health workers in Erzurum City.

A survey study is held about mobbing and job satisfaction by reaching to 395 health workers from four hospitals, which of two are university, one is public and one is private, in Erzurum City. Data are processed in SPSS 13.00 program and obtained findings are commented. At the end of the study, the presence of a negative relation between mobbing and job satisfaction is brought up.

**Key Words:** Mobbing, mobber, victim, work place, job satisfaction.

### I.Giriş

1980’li yılların başından itibaren çalışanlar mobbing denilen yeni bir kavramla tanıştılar. Bu kavram, İsveçli psikolog Heinz Leymann tarafından Psikolojik Şiddet (Mobbing) kavramı olarak literatüre kazandırılmıştır. Leymann’ ın tanımında Mobbing: “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlâk dışı yöntemler ile sistematik bir şekilde uygulanan psikolojik terör” dür (Çobanoğlu, 2005, s. 28).

Almanya ve İsveç’te yüzbinlerce Psikolojik şiddet mağdurunun erken emekli olduğu ve psikiyatri kliniklerinde yatarak tedavi oldukları belirlenmiştir(Tınaz, 2006, s. 2).

\* Bu makale, “İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing) ve iş tatmini ilişkisi, (Bir Uygulama) adlı, Yüksek Lisans tezinden oluşturulmuştur.

(\*)Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

(\*\*)Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi.

Mobbing kavramı Türkçe’de, iş yerinde psikolojik şiddet veya psikolojik yıldırma olarak tanımlanmaktadır. Mobbing, gelişmiş ülkelerde çok sık uygulanan cinsel tacizin de önüne geçmiş bir psikolojik taciz biçimidir ve birçok hukuk davasına konu olmaktadır. Psikolojik şiddet, örgüt sağlığını ve çalışma huzurunu olumsuz yönde etkileyen toplumsal ve sosyal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü psikolojik şiddet ahlâki değerler ve toplumsal değerleri de yıpratın ve bunların aşınmasına yardım eden kötü bir araç olabilmektedir.

Türkiye’de psikolojik şiddet Avrupa ülkelerine göre daha yeni bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden olsa gerek, bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Bunun nedeni psikolojik şiddetin mevcut olmaması değil, yeterince hissedilmemesi ve hukuki bir suç olarak sistemimizde yer almasıdır.

Günümüzde, mobbingin işletmelerimiz açısından önemli bir sosyal tehdit unsuru olduğunu, büyük ve önemli bir problem olarak karşımıza çıktığını göstermektedir. Teşhisi ve önlenmesi için gerekli araştırmaların yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

İş tatmini ise, genel olarak kişinin işine karşı oluşturduğu olumlu tutumlardır. Bireyin işini sevmesi ya da basit anlamda kendini işinde mutlu hissetmesi bir bakıma iş tatmini kavramının içindedir. İşgörenin işinden tatmin olması hem kendisi hem de örgütü açısından büyük önem taşır. Günümüz çalışma yaşamında daha da çok ön plana çıkan örgütün beşeri sermayesi olan birey için yapılan birçok araştırma göstermiştir ki işinden tatmin olan iş görenin örgütteki verimliliği çok daha fazladır.

Gelenen son noktada, insanın bir makine gibi çalışmadığı, onun fiziksel ve ruhsal yapısıyla bir bütün olarak örgütte yer aldığı ve örgütünü etkilediği anlayışı baskındır. Bugünün modern yönetim anlayışında çalışanlarını motive etmek ve onların örgüte olan bağlılığını artırmak daha ön planda olmaktadır. İşinden tatmin olamayan bir işgörenin ruhsal sağlığı etkilenmekte ve böylece fiziksel rahatsızlıklarda görülebilmektedir.

## II.Kuramsal Çerçeve

Bu kısımda mobbing ve iş tatmini konusunda literatürde yer alan bilgiler ve yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

### A. Literatürde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Kavramı, Süreci ve Sonucu

Literatürde ilk kez 1984’te İsveç’te “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu bir rapor içinde Heinz Leymann tarafından ortaya atılan mobbing kavramı; Türkçe’de “*iş yerinde psikolojik şiddet*” veya “*psikolojik yıldırma*” olarak tanımlanmaktadır.

Mobbing kelimesi, İngilizce’de kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelen “mob” sözcüğünden türemiştir ve bu

sözcüğün eylem biçimi olarak kullanılmaktadır(Oxford Advanced Learner's Dictionary, s. 819).

İngilizce "Mobbing" kavramı, "Mob" kökünden gelmektedir. "Mob" sözcüğü İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya "çete" anlamına gelmektedir ve Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türemiştir (Noa, Davenport / Ruth Distler, Schwartz / Gail Pursell, Elliott s. 182 )

Psikolojik şiddet: "kötü bir anlam taşıyan her türlü davranış, söz, eylem ve hareket"( Marie-France Hırıgoyen2000, s.61), "duygusal bir saldırı"( Çobanoğlu a.g.e., s.22), "mağdurların kendilerine olan güvenine ve öz saygısına karşı yapılan sürekli ve acımasız bir hücum"( Tim Field, 2008), "örgütte birey veya gruplara zarar vermek için leke sürmek, rezil etmek, ayağını kaydırmak, gücünü kötüye kullanmak, hakaret etmek, gözdağı vermek, saldırmak biçiminde görülen davranışlar" (<http://www.lhc.org.uk/> (2008) dır.

Diğer taraftan literatür incelendiğinde psikolojik şiddetin benzer olguları ifade etmek için değişik kavramlar yoluyla açıklanmaya çalışıldığı ve bir terminoloji sorunu yaşandığı görülmektedir. Örneğin, Björkqvist ve arkadaşları tarafından "işyerinde taciz" (Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck,1994), Baron ve Neuman (1996) tarafından "işyeri terörü/şiddeti", Ashforth (1994) tarafından "zorbalık" ve Anderson ve Pearson (1999) tarafından ise "şiddet" olarak tanımlanmaktadır." (Bayrak Kök, 2006, s. 162).

Fakat Leymann'a göre bu tür eylemlerin psikolojik şiddet olarak tanımlanabilmesi için en az 6 ay boyunca ve haftada en az bir kez tekrarlanması gerekmektedir(Leymann, 2007). Dolayısı ile çalışanların arada sırada yaptıkları bunlara benzer eylemler psikolojik şiddet olarak ifade edilemezler.

Psikolojik şiddet sonunda kurbanın vereceği karar iş yerinden ayrılmak şeklinde olacağından, bu da psikolojik şiddet ekibinin amacına ulaşması anlamına gelir (Özdemir, Açıkgöz; 2007: 913).

Psikolojik şiddet, gelişmiş ülkelerde çok sık uygulanan bir psikolojik taciz biçimidir ve birçok hukuk davasına konu olmaktadır. Aralık 2000'de, İş ve Yaşam Koşullarını İyileştirmek İçin Avrupa Kuruluşt, 12 aylık bir süreçte, AB çalışanlarının %8'inin (12 milyondan fazla çalışan) Psikolojik şiddete maruz kaldığını açıklamıştır( Isabel, Guerrero, 2007).

Psikolojik şiddet kavramının anlamına yakın diğer bir kavram da "Bullying" kavramıdır. Fakat Einarsen'e göre psikolojik şiddet mağduru, kendi içinde bulunduğu gruptan atmak, dışlamak için yapılan ince hareket biçimleriyle gerçekleştirilen dolaylı bir eylem iken, Bullying öğrenciler arasında yapılan, mağdura açık bir biçimde sözlü ve fiziksel saldırılarla gerçekleştirilen doğrudan bir kaba davranış biçimidir (Einarsen, 2000: 383).

Psikolojik şiddet hakkında yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu konudaki çalışmaların artarak devam ettiği gözlenmektedir.

Şiddet kavramı, "kişiye güç ve baskı uygulayarak onu iradesi dışında bir davranışta bulunmaya zorlama"( Tınaz, a.g.e.,: 37), "fiziksel güç ya da

kuvvetin, bir birey ya da grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi problemlere yol açabilecek şekilde bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılması” (Barrios, Sleet; 2004: 112) olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel, duygusal, maddi ve cinsel şiddet gibi türleri mevcuttur (Tel; 2002: 4).

Bir şiddet türü olarak psikolojik şiddet sürecinde: “Kişinin; saygınlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılır; olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı, kötü niyetli mesajlar verilir, bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilir, sistematik ve sürekli olarak uygulanır, kurban kusurlu duruma düşürülür, kurban duruma boyun eğmeye zorlanır işten ayrılmaya mecbur edilir ve bu, kurbanın kendi seçimi olarak gösterilir” (Baltaş; 2007).

Dr. Heinz Leymann’a göre işyerinde Psikolojik şiddet 5 aşamada 45 ayrı davranış biçiminde ortaya konulur. Leymann’ın bu 5 boyutlu 45 ayrı davranış biçimini değerlendirdiği ve LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) olarak adlandırdığı ölçek Tablo-1’de sunulmuştur.

Tablo-1’de ifade edilen 5 ana maddenin temel bileşeni, hedef alınan kişinin duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkilemek ve onu saf dışı etmektir. Hastalık, yüksek tedavi masrafları, iş kazaları, istifa ve intihar gibi eylemler çoğunlukla bir tacizin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuzluklardan kurtulmanın tek çaresi, önlem, erken teşhis, uyarı ve zamanında eyleme geçmek olabilir.

Psikolojik şiddetin temel potansiyel sebepleri olarak; “örgütsel iklim, yüksek stres ve örgütsel sorunlar; mağdurun kendisi ve sosyal sistem”( Zapf, 1999 70-85); “kurbanın çalışkan olma, geleceğinin parlak olması, işini çok iyi yapması gibi kişisel özellikler”(Zapf, 1999: 73), ile “psikolojik şiddet uygulayıcısının duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, nevroitik rahatsızlıklar ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olmak gibi kişisel özellikleri ve çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusu” (Çobanoğlu, a.g.e., s. 33), olarak sıralamak mümkündür.

İşyerinde psikolojik şiddet; anlaşmazlık, saldırgan eylemler, psikolojik saldırılar, “deli” diye yaftalama ve istifa veya işten kovulma aşaması olmak üzere 5 aşamalı bir süreçtir (Leymann, 2007)

Psikolog Michael H. Harrison, Ph.D., yakın zamanda A.B.D.’de 9,000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların %42’sinin, erkek çalışanların ise % 15’inin son iki yılda zorbalığa uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunu hesaplandığını belirtiyor. Leymann İsveç’te intiharların %15’inin psikolojik şiddet kaynaklı olduğunu söylüyor (Yıldırım, 2008).

Tablo 1: *Leymann'ın Psikolojik Terör Envanteri*

1-Mağdurun iletişimine karşı yapılan eylemler:	2-Mağdurun sosyal ilişkilerine karşı yapılan eylemler
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Psikolojik şiddetçi mağdura iletişim imkânı sağlamaz,</li> <li>➤ Sürekli olarak sözü kesilir,</li> <li>➤ Meslektaşları, mağdurun iletişimini engeller,</li> <li>➤ Meslektaşları mağdura bağırır,</li> <li>➤ Yaptığı iş sürekli eleştirilir,</li> <li>➤ Özel yaşamı sürekli eleştirilir,</li> <li>➤ Telefonla rahatsız edilir,</li> <li>➤ Yazılı tehditler alır, Sözlü tehditler alır,</li> <li>➤ İşyerindeki insanlar, mağdurun kurmak istediği her türlü ilişkiyi reddederler,</li> <li>➤ Mağdurun varlığı görmezden gelinir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Psikolojik şiddetçi mağdurla konuşmaz,</li> <li>➤ Mağdur psikolojik şiddetçi ile konuşmaz,</li> <li>➤ Çalıştığı oda diğerlerinden izole edilir.</li> <li>➤ Meslektaşları mağdurla konuşmazlar</li> <li>➤ Sanki orada değilmiş gibi davranılır.</li> </ul>
3- Mağdurun itibarına karşı yapılan eylemler	4- Mağdurun mesleki konumuna yapılan eylemler
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mağdur hakkında asılsız söylentiler üretilir,</li> <li>➤ İnsanlar mağdurun arkasından kötü konuşur,</li> <li>➤ Gülünç durumlara düşürülür, Akıl hastası olduğu söylenir,</li> <li>➤ Psikolojik testlerden geçirilmeye çalışılır,</li> <li>➤ Hasta olduğu farz edilir, Yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir,</li> <li>➤ Dini veya siyasi görüşü ile alay edilir,</li> <li>➤ Özel yaşamı ile alay edilir,</li> <li>➤ Milliyeti veya etnik kökeni ile alay edilir,</li> <li>➤ Aşağılayıcı işler yapmaya zorlanır,</li> <li>➤ Mağdur denetlenir ve iş performansı düşük değerlendirilir,</li> <li>➤ Kararları sürekli olarak sorgulanır,</li> <li>➤ Çabaları ve başarıları küçümsenir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mağdura belirli görevler verilmez,</li> <li>➤ İşyerinde olduğu zamanlarda, yapılan faaliyetlerden mahrum bırakılır,</li> <li>➤ Anlamsız işler verilir,</li> <li>➤ Kapasitesinin çok altında işler verilir,</li> <li>➤ Sürekli yeni işler verilir,</li> <li>➤ Aşağılayıcı işler verilir,</li> <li>➤ Kapasitesinin çok üstünde zor işler verilir.</li> </ul>
5- Mağdurun sağlığına yönelik yapılan eylemler	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mağdura tehlikeli işler verilir,</li> <li>➤ Fiziksel tehdide maruz kalır,</li> <li>➤ Gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır,</li> <li>➤ Ciddi sağlık problemlerine yol açabilecek fiziksel saldırıya maruz kalır,</li> <li>➤ Birikimlerini harcamaya zorlanır,</li> <li>➤ Evde veya iş ortamında kazalara sebep olunur,</li> <li>➤ Cinsel saldırıya maruz kalır.( Carnero, Martinez, 2007)</li> </ul>	

Psikolojik şiddet olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Bu nedenle bir işveren, psikolojik şiddetin işletmesine vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlara ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele

etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır.

Psikolojik şiddet, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki örgüt, bunu kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabilir (<http://www.gercegecagrimerkezi.org/i> (2008).

İşyerinde psikolojik şiddetin bireysel, ailesel, örgütsel ve toplumsal açıdan sonuçları vardır (Davenport N, vd.: 146-148) :

*Bireysel sonuçları*; stres, duygusal rahatsızlıklar, fiziksel rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit edilme, mesleki kimlik kaybı, arkadaşlıkların kaybı ve intihar, ilaçla ayakta tedavi, terapi, doktor ve hastahane masrafları, avukat ücretleri, işsizlik, kapasite altı çalıştırılma, iş arama ve taşınma olarak karşımıza çıkmaktadır.

*Ailesel sonuçları*; çaresizlik içinde kalma acısı, karmaşa ve çatışmalar yaşama, ayrılık ve ya boşanma acısı, çocuklara olan etkileri, ailenin gelir kaybetmesi, boşanma masrafları ve terapi maliyetleri oluşmaktadır.

*Örgütsel sonuçları*; anlaşmazlıklar, hastalıklı bir örgüt kültürü oluşması, düşük moral ve yaratıcılığın kısıtlanması, hastalık izinlerinin artması, yüksek personel devir oranı maliyeti, düşük verim, çalışanlara tazminat ödenmesi, düşük iş kalitesi, dava masrafları, yükselen personel maliyetleri gibi sonuçlardır.

*Toplumsal sonuçları*; mutsuz ve politik olarak kayıtsız bireylerin oluşmasına sebep olan psikolojik şiddetin topluma sağlık masrafları, sigorta masrafları, işsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, kamu yardım programlarına talebin artması, zihinsel sağlık programlarına talebin artması ve malulen emeklilik taleplerinin artması gibi faktörlerdir.

#### *B. İş Tatmini Kavramı, Önemi Ve Bireysel-Örgütsel-Toplumsal Sonuçları*

İş tatmini; “çalışanların işlerine ilgili tutumları, işe karşı psikolojik olarak biriktirdikleri ve çalışma alanında kendilerini nasıl hissettikleri gibi birçok davranış ve duyguyu” (Schultz and Schultz: 1990: 334), “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu meydana gelen zevkli veya olumlu hisleri” (Locke, 1976: 1297-1349), “işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluğu” (Bingöl, 1997, s. 270), “bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu tutumları ve genel olarak bireyin işinden elde ettiği doyumu” (Özkalp ve Kirel, 2005: 142) ifade eder.

Hawthorn araştırmaları sonuçları göstermiştir ki; verimliliği artıran unsur, fiziki unsurlardan çok (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vb.) sosyal unsurlardır. Çalışanın motivasyonu, ödüllendirilmesi ve iş tatmini onun

verimliliğini artıran esas faktörlerdir (Aktan, 2008). İş tatmininin bir ihtiyaç olduğu ve bu ihtiyacın da işgören motivasyonu için büyük bir önem arz ettiği motivasyon teorilerinde ifade edilmiştir.

Güdüleme teorileri arasında en fazla bilineni Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Koçel;

2001, 469-470) ile Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'dır. Tablo-2'de iki kuramın benzerliği vurgulanmaktadır. Bu kuramlara bakıldığında çalışanların yaptıkları işleri, bu işlerden bağımsız olarak bir takım ihtiyaçlarını karşılamak için bir araç olarak görmemeleri, doğrudan doğruya yaptıkları iş nedeni ile tatmin duymalarıdır. Yani, iş tatmini hem örgüt hem birey açısından önemli bir kişisel ihtiyaç kategorisi olarak görev yapmaktadır. David Mc Clelland ERG Kuramı'nda çalışma yaşamında etkili olan 3 temel güdüden bahseder: başarı ihtiyacı, bağımlılık ihtiyacı, güç ihtiyacı. (<http://www.akademikdestek.net/>: 2008). Vroom'un Bekleyiş Teorisi'ne göre ise, motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; Değer ve beklentidir (Velipaşalar, 2008).

Tablo 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı İle Herzberg'in Çift Faktör Kuramının Karşılaştırması (Erdem, 1997: 74).

MASLOW'UN "İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ" KURAMI	HERZBERG'İN "ÇİFT FAKTÖR" KURAMI
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	İşin ilginçliği, başarma, işte gelişme, sorumluluk
Saygı ihtiyacı	Yükselme, takdir görme, statü
Sosyal ihtiyaçlar	Beşeri ilişkiler, şirket politikası ve yönetimi
Güvenlik ihtiyacı	Denetim kalitesi, çalışma şartları ve iş güvenliği
Fizyolojik ihtiyaçlar	Maaş ve ücretler, özel yaşam

Vroom'a göre, insanların belli koşullar altındaki davranışlarının bir beklenen değeri vardır ve bu hesaplanabilir. Bu beklenen değerın büyüklüğü de zaten o kişiyi o uğurda hareket ettiren gücün büyüklüğüne eşittir (Özdemir; 2006: 86).

Porter ve Lawler (1968), tarafından geliştirilen kurama göre ise, iş doyumu performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir (Sun; 2002: 23).

Dolayısı ile eğer çalışanlar iyi bir iş çıkarır ve bu nedenle ödüllendirilirse iş tatmini duyacaklardır. J.S Adams'ın eşitlik teorisi, bireyin kendisini bulunduğu örgütteki başka bir bireyle veya başka bir organizasyonda çalışan kişi ile karşılaştırması sonucu iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir. Her şeyden önce eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirmek gerekir. Eğer kişi iş ilişkilerinde eşit muameleye tabi olduğu düşüncesinde ise

motivasyonu ve iş tatmini algıları olumlu yönde olacaktır (<http://www.ozyazilim.com/>, 2008).

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlere bakıldığında, genel olarak cinsiyet, yaş, eğitim, zeka, bireysel yetenekler ve kişilik gibi unsurlar ortaya çıkmaktadır. Hulin ve Smith yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini duyduklarını saptamışlardır. Sauser ve York' da devlet memurları üzerinde yaptıkları çalışma ile bunu doğrulamışlardır. Bilgiç, ise yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmektedir. Sonuçta, iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla, henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla iş tatmini duyduklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır (Toker; 2007: 103).

İş tatmini ile yaş arasında genelde olumlu bir ilişki olduğu (Sun, a.g.e.: 35-36), eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında genelde olumsuz bir ilişkinin var olduğu ve hizmet içi eğitimin, işgörenin kendini gerçekleştirmesine sunduğu hizmet kalitesinin yükselmesine ve iş tatmininin sağlanmasına katkıda bulunduğu (Zeki; 2002: 24) belirlenmiştir.

Holland her insanın kişilik yapısının farklı olması sebebiyle bireyleri istek, amaç tutum ve yeteneklerindeki farklılığa göre iş seçimleri yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Holland'a göre kişilik ve yaptığı iş uyumlu olduğunda iş tatmini yüksek iş gören devir hızı düşük olacaktır (Aytaç; 2008).

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler kadar işten kaynaklanan faktörler de önemli ölçüde iş tatminini etkilemektedir. İşin kendisinden kaynaklanan faktörler arasında işin niteliği, ödenen ücret, terfi olanakları, takdir edilmek, ödüllendirilmek, iş arkadaşları ve üst yönetim ile ilişkiler önem kazanmaktadır. Ayrıca çalışanların örgüt içinde alınan kararlara katılması da iş tatminini artırmaktadır (Türk; 2007, s. 76).

İş tatmininin yüksek olması bir örgüt için işe devamsızlığın azalması, iş gücü devir hızının düşmesi, verimliliğin ve örgüte bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. İş tatmini yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş tatminsizliğinin doğrudan neden olduğu davranışlar, işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir. İş tatminsizliği çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, işine karşı bir bıkkınlık isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir (Tengilimoğlu; 2008).

Yapılan araştırmalar kişinin işinden duyduğu doyum düşük olduğunda, işi bırakma eğiliminin yüksek olduğunu göstermiştir (Türk, a.g.e., s. 97-98). İşinden tatminsizliğinin işgörene yansıması, işe devamsızlık, işten kaçma, ruh ve beden sağlığının bozulması, tükenmişlik duygusu yaşaması, işte hata yapması ve sonuç olarak da işten ayrılması şeklinde yansır (Türk, a.g.e., s. 96).



### *C. İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi*

Genellikle kuralların yazılı olmadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu ve karlılığın öncelikli değer olarak görüldüğü şirketlerde duygusal tacize daha sık rastlanmakta ve bunun sonucunda tatminsizlik, örgütsel çatışma, işgören devir hızında artma, verimsizlik, etkinsizlik ve daha pek çok olumsuz durum ortaya çıkmaktadır (<http://www.kariyerinfo.com/>: 2008).

Günümüzde çalışan birey zamanının çoğunu işyerinde geçirmekte ve aile bireylerinden bile daha fazla bir şekilde iş arkadaşları ile iş ortamında bulunmaktadır. Bundan dolayı çalışan birey için sağlıklı, rahat ve kendini psikolojik olarak rahat hissedebileceği bir iş ortamı daha da önem kazanmaktadır. Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki işyerinde uygulanan psikolojik şiddet iş tatmini üzerine olumsuz yönde etkili olmaktadır. Bosna Hersek'te fizikçiler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre 511 fizikçiden 387'si (%76) çalışma hayatında psikolojik şiddet davranışı olduğunu, 136'sı (%26) ise sürekli psikolojik şiddete maruz kaldığını beyan etmiştir. Mesleki statüleri tehditlerin belirmesi ve izolasyon veya dışlama şeklinde psikolojik şiddetin oluşması, duygusal sağlık sorunları, güven ve işe karşı istek eksikliği ile doğrudan ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Pranjic, Bilic, Beganlic, Mustajbegovic; 2008).

Bir İspanyol ilkyardım işçi grubunda yapılan çalışma, örgütsel kültür boyutlarının psikolojik şiddet üzerinde çok önemli bir etkisinin olduğunu ve psikolojik şiddetin iş tatmini, örgütsel davranış ve katılım üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar psikolojik şiddetin sadece genel bir etki değil, kültüre direkt bir etkisinin de olduğunu göstermiştir (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/2008>).

Amerika'da iki profesyonel örgütten 218 çalışan ile yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre işyerindeki psikolojik şiddet ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve işyerinde şiddet doğrudan ve dolaylı bir şekilde ilişkileri etkileyerek iş tatminini azalttığı, verimliliği ve karı düşürdüğü bulgulanmıştır (Lynn, Blando, 2008: 96).

Yapılan bir araştırmada psikolojik şiddete maruz kalma riskinin iş tatminini azalttığına ilişkin bulgular mevcuttur. Araştırmada psikolojik şiddete maruz kalanlar artan psikolojik şiddet riski nedeniyle kendilerini sosyal anksiyete kurbanları olarak tanımlamıştır (<http://www.thefreelibrary.com/> 2008).

Psikolojik şiddetin iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu pek çok çalışmada tespit edilmiştir. Örneğin Amerikalı bir grup işgörenin katıldığı araştırmada iş tatmininin psikolojik şiddete uğramayan kişilerde en üst düzeyde olduğu bulunmuştur. Yine İsveç'te hemşirelerle yapılan bir çalışma, iş tatminindeki azalma ile psikolojik şiddete maruz kalma oranındaki fazlalık arasında ters yönlü bir orantı olduğunu ortaya koymuştur (Vaananen, 2003: 50).

Antalya bölgesindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan toplam 140 kişiyle bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada da iş

tatminsizliğiyle beraber, iş ortamında saldırgan davranışların özellikle de psikolojik ve sözel şiddetin yoğun şekilde yaşandığı görülmektedir. Bu durum çalışan kişiler üzerinde psikomatik ve ruhsal rahatsızlıklar oluşturmıştır. İş yaşamında ki iş tatmininin düşmesi ve saldırgan davranışların yaşanması hayat doyumunun düşmesine etki etmektedir. İşletme açısından ise, işletmenin verimliliğini düşürerek müşteri memnuniyetsizliğinin ve personel devir hızının artmasına neden olacaktır (<http://www.turizm gazetes i.com/>, 2008).

Eskişehir’de bulunan bir kamu hastanesinde yapılan araştırmada ise 210 kişiye ulaşılmış ve incelenen örnekleme %38,6 oranında psikolojik şiddet mağduru bulunmuştur. Araştırmaya katılanların % 71,4 kadın ve %28,6 erkek çalışanlardan oluşmuştur ve çalışmada kadın çalışanların daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığı görülmüştür (Solakoğlu a.g.e.: 134-135).

İngiltere’de ise ihtisas yapan tıp öğrencileri arasında yapılan bir araştırmaya göre, psikolojik şiddete maruz kaldığı bildirilen doktorların diğerlerine nazaran ciddi oranda daha düşük iş memnuniyeti ve daha yüksek psikolojik bunalım yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Quine, 2003).

Jelic ve arkadaşları tarafından 2005 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada, psikolojik yıldırma davranışlarının sağlık personelinin iş performanslarını ve sosyal ilişkilerini, psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Jelic, Stoini, Bunikic; 2005: 347-352 ). Amerika’da 1580 sağlık çalışanının % 38’i işyerlerinde ki çalışma şartları değişmeden önce en az bir kez psikolojik şiddete maruz kalmış ve bunun sonucunda işyerindeki tacizler ciddi psikolojik strese ve iş tatmininin azalmasına neden olduğu tespit edilmiştir (<http://www.jfo.org.uk/info/c>, 2008).

Sağlık sektöründe Güney Afrika’da yapılan bir araştırmaya göre ise işyerinde yaşanan şiddetten kurbanlar genel bir mutsuzluk duygusu yaşamakta psikolojik şiddet gerilime ve hastalara daha az bakım göstermeye sebep olmaktadır (Steinman; 2008).

Norveç’te 745 asistan hemşire ile yapılan çalışmada hemşirelerin %8,4 nün daha önceden psikolojik şiddet eylemlerine maruz kaldıkları % 4,8’nin ise şu anda maruz kaldıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalan asistan hemşireler psikolojik şiddet eylemlerine maruz kalmayan hemşireler ile karşılaştırıldıklarında mağdur olan hemşirelerin, düşük iş tatmini, oldukça yüksek seviyede tükenmişlik ve ruhsal sağlık problemleri yaşadıkları görülmüştür (Einersan, Berge, Anders, 1998: 563).

2000 yılında Dünya Sağlık Örgütünün Global Kurmay/Yönetim Konsülünün yıllık toplantısının bildirgesinde belirtildiği üzere işyerinde maruz kalınan psikolojik şiddet davranışları pek çok olumsuz etkisinin yanı sıra iş tatminini de doğrudan etkilemektedir. Psikolojik şiddet işgörenin performansını düşürdüğü gibi demoralizasyon da yaratmaktadır. Bu nedenle Psikolojik şiddet/taciz konusundaki çalışma grubunun tespitleri doğrultusunda Dünya Sağlık Örgütünün Global Kurmay/Yönetim Konsülü, işyerinde giderek artan vakalarla varlığı kesinleşen psikolojik şiddeti de kapsayan taciz olaylarına karşı

harekete geçebilmek için standart politikaya ihtiyaç duyulduğu konusunda görüş birliğine ulaşmıştır ( <http://ftp.who.int/>, 2008).

Bütün bu bilgilerden psikolojik şiddet ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğu kuramsal olarak belirlenmiş olmaktadır. Aşağıda bu sonuç araştırmacılarca ayrı bir uygulama alanında test edilmektedir.

### III.Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama

#### A. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışma, son yıllarda Avrupa ülkelerinde ve Amerika’da ele alınan ve ülkemizde de gittikçe artan bir öneme sahip olan *psikolojik şiddet* (mobbing) kavramının çalışma hayatındaki önemini ve çalışanların iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymak için yapılmıştır.

Araştırma özellikle, yoğun bir iş temposuna sahip olan “sağlık çalışanları” üzerinde yapılmıştır. Sağlık sektöründe mevcut olarak uygulanan yıldırma eylemlerini, ne sıklıkta olduklarını ve bu eylemlerin çalışanların iş tatmini üzerine olan etkilerinin tespitine yönelik betimsel bir çalışmadır.

İşletmeler açısından toplumsal ve ruhsal bir varlık olan çalışanın psikolojik sağlığı, üretim veya hizmetin kalitesini etkilemesi yönünden önemli bir unsurdur. Bu çalışma, psikolojik olarak yıpranan çalışanın işinden duyacağı tatminin azalmasını incelemesi açısından önemlidir. Bu amaçla, psikolojik şiddet ve iş tatmini konularında ilgili literatür taranmış, daha sonra da psikolojik şiddet ve iş tatmini arasında ilişkinin nasıl olduğunu anlamak amacıyla Erzurum’da bulunan hastanelerin sağlık çalışanları ile bir anket uygulama çalışması yapılmıştır.

#### B. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma betimsel bir araştırmadır, bir durum tespitidir. Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, anketin uygulanması ve verilerin toplanması, veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve analizler üzerinde durulmuştur.

Araştırma evreni, Erzurum ili il merkezinde bulunan T.C Sağlık Bakanlığına bağlı Kamu, Üniversite ve Özel sektörde faaliyet gösteren A,B,C ve D hastane çalışanlarıdır. Sonuç olarak araştırma evreninde bulunan toplam sağlık çalışanı sayısı 1442’dir.

Krejcie ve Morgan değerlendirmelerin oranlara göre yapılacağı araştırmalarda evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınacağına ilişkin genel bir tablo önermiştir. Söz konusu tabloda 0.05 anlamlılık düzeyi ve (+,-) 0.05 hata oranında evren hacminin 10.000 olması durumunda örneklem büyüklüğü 370, 15.000 olması halinde ise 375 olarak belirtmiştir (Kılıç, Ural, 2004). Bu çalışmanın yapıldığı çalışma evreni ise 1442 olup, elde edilen örneklem büyüklüğü 395’tir.

Çalışmamızı yaparken 1422 sağlık çalışanından (geri dönüşü olmayabileceği ve eksik doldurulabileceği kaygısıyla) 600 kişiye anket

dağıtılmış ve bunlardan ancak 395 kişiden geri dönüş olmuştur. Bu durum araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Araştırma evreni ve örneklemine ilişkin bilgiler Tablo-3.1’de özetlenmiştir.

Tablo 3: *Araştırma Evreni Ve Örneklemi*

Hastaneler	Araştırma Evreni		Araştırma Örneklemi	
	Çalışan sayısı	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
A	366	%25.3	98	24,8
B	564	%39.1	137	34,7
C	422	%29.3	112	28,4
D	90	%6.3	48	12,2
Toplam	1442	%100	395	100,0

Araştırma evreninde araştırmaya katılan 4 hastanede görev yapan 1442 sağlık çalışanından toplam 395 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan 395 kişiden, 98 kişi (% 24,8) A hastanesinde, 137 kişi (% 34,7) B hastanesinde, 112 kişi (% 28,4) C hastanesinde ve 48 kişi (% 12,2) ise D hastanesinde görev yapmaktadır.

Araştırmanın asıl amacı olan işyerinde uygulanan psikolojik şiddetin iş tatmini üzerine olan etkisini ölçmek amacıyla öncelikle psikolojik şiddetin varlığını ve düzeyini belirlemek için “Psikolojik Şiddeti Betimleme Anketi” soruları Leymann’a ait LIPT ölçeğinde yer alan psikolojik şiddetin uygulanma biçimini ortaya koyan sorulardan hazırlanmıştır. Sorular hazırlanırken Leymann’ın 45 ayrı ifadeyi mağdurun iletişimine karşı, mağdurun sosyal ilişkilerine karşı, mağdurun itibarına karşı, mağdurun mesleki konumuna karşı ve mağdurun sağlığına yönelik olarak yapılan eylemler şeklinde beş aşamada gruplandığı dikkate alınmış ve 45 ifadeden bu beş aşamada yer alan 22 soru seçilmiştir. Bu seçim yapılırken sağlık sektörünün yoğun çalışma temposu dikkate alınmış ve sorular psikolojik şiddeti ölçecek biçimde seçilmiştir. Bu sorulara son altı ay içerisinde karşılaşıp karşılaşılmadığının ölçülmesinde sıklık derecesinin belirlenmesi için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte, “hiçbir zaman”(1), “ayda birkaç kez”(2), “haftada birkaç kez”(3), “hemen her hafta”(4) ve “hemen her gün”(5) ifadeleri ankette yer almıştır.

Yirmi üçüncü maddede psikolojik şiddet uygulayanların kimler olduğunu tespit etmek için (1) Hasta ve yakınları (2) Mesai arkadaşlarım, (3) Yöneticim, amirim ; (4) Diğer çalışanlar, (5) Diğer.... İfadeleri yer almıştır.

Anketin ikinci bölümünde iş tatminine ilişkin ölçek yine 22 ifadeden oluşmaktadır. Bu anket, James M.Comer, Karen A.Machleit ve Rosemary

Lagace tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğidir. İş tatmininin ölçülmesine yönelik ifadelerde de 5 li likert ölçeği kullanılmıştır. Her ifadenin karşısında sırasıyla “kesinlikle katılmıyorum”(1), “katılmıyorum”(2), “kararsızım”(3), “katılıyorum”(4) ve “kesinlikle katılıyorum”(5) şeklinde beşli bir Likert ölçeği bulunmaktadır.

Anketin güvenilirlik ve geçerlilik testleri Cronbach's Alpha ile ölçülmüştür. Alpha katsayısı 0–1 arasında değişim gösterir ve 1'e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artmaktadır. Anketin birinci bölümünde yer alan 22 sorudan oluşan psikolojik şiddet ölçeği için Cronbach's Alpha sonucu 0.927 ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Aynı şekilde anketin ikinci kısmında yer alan iş tatmini ölçeği içinde Alpha katsayısı 0.899 ile yüksek derecede güvenilir olarak bulunmuştur. Böylece anketlerin bilimsel bilgi toplamada kullanılabilecek güvenilir araçlar olduklarına karar verilerek, araştırma bu araçlarla yapılmıştır.

Verileri toplamak için geliştirilen anketler, 2008 yılının Ağustos ve Eylül aylarında, izin alınan 4 hastanede uygulanmış ve hastane personeli tarafından doldurulmuştur. Anketlerin objektif, samimi ve amacına uygun olarak cevaplanması için anketin giriş bölümünde ankete katılan kişilere araştırmanın niteliği, amaçları ve niçin yapıldığı yönünde bilgi verilmiştir. Anketi cevaplayanlar kendileriyle ilgili sonuçların yayınlanması konusunda biraz çekinceli davranmışlardır. Bu çekinceleri ise gerekli analizlerin yapılması esnasında, şahıs ve hastane isimlerinin kullanılmayacağı belirtilerek giderilmiştir. Yüz yüze görüşme yapılarak anketin doldurulması sağlanmıştır. Böylece ankette bulunan değişkenlerin daha sağlıklı şekilde test edilmesi amaçlanmıştır. Analizlerin yapılmasında SPSS For Windows 13 paket programı kullanılmıştır.

Toplanan bilgilerin, veri topluluğu içindeki diğer bilgilerle karmaşık ilişkisi göz önüne alınarak, toplanan çok sayıdaki verinin analiz ve yorumunu kolaylaştırmak amacıyla, büyük ölçüde istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler; frekans, korelasyon analizi, standart sapma ve Cronbach Alpha, tek yönlü varyans (anova) ve çoklu karşılaştırma tabloları ile (crosstab) en küçük anlamlı fark testi (LSD) Post Hoc analizleri kullanılmıştır.

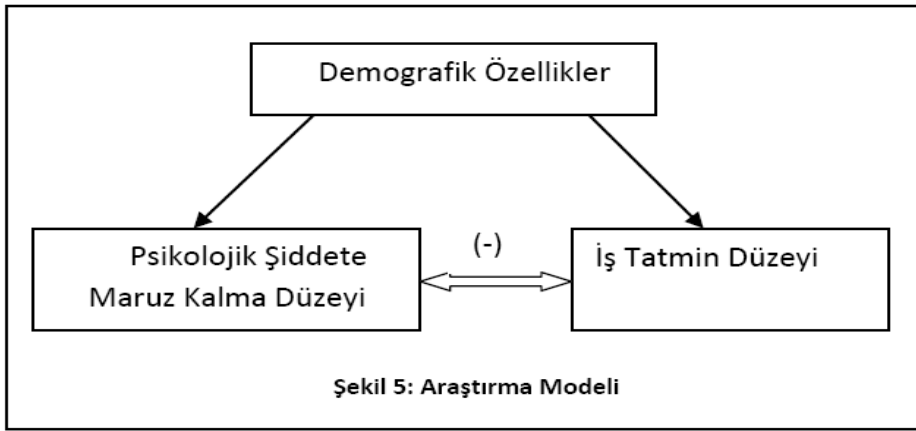
Frekans tabloları, ham verileri özetlemek için kullanılan metottur. Bu tablolara bakılarak dağılım hakkında bilgi edinilebilir (<http://www.anadoluarastirma.com/> 2008).

İki değişken arasındaki ilişkinin, doğrudan ifadesini belirten korelasyon analizinin konusunu, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve anlamlılığını belirlemek oluşturur. Korelasyon katsayısı r harfi ile gösterilir. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa  $r=0$ , iki değişken arasında aynı yönde ilişki varsa  $r(+)$ , iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki varsa  $r(-)$  değerini alır(<http://www.-istatistikmerkezi.com/> 2008).

Tek yönlü varyans analizleri ise ana kütlenin ortalamaları arasında farkın olup olmasını sınar ve ikiden fazla grubun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılır. (<http://tr.wikipedia.org/2008>).

Post Hoc testi ise çok faktörlü bir deneyde veya araştırmada, varyans veya regresyon analizi gibi istatistiksel analizler sonucunda genel bir anlamlılık belirlendikten sonra hangi karşılaştırmaların anlamlı bir fark gösterdiğini bulmak amacıyla yapılır (<http://sozluk.sourtimes.org/2008>).

#### C. Araştırma Modeli ve Hipotezleri:



Araştırma modelinden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H<sub>1</sub>: Psikolojik şiddet uygulamalarına maruz kalma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H<sub>1-a</sub>: Psikolojik şiddete maruz kalma düzeyi düştükçe, iş tatmin düzeyi artar.

H<sub>1-b</sub>: Psikolojik şiddete maruz kalma düzeyi arttıkça, iş tatmin düzeyi azalır.

H<sub>2</sub>: Farklı demografik özelliklere sahip olan bireylerin psikolojik şiddete maruz kalma ve iş tatmin düzeylerine ilişkin algılarında farklılık vardır.

#### D. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

- Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular:

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	169	42,8
Kadın	226	57,2
Toplam	395	100,0

Araştırma örnekleminin demografik özellikleri incelendiğinde cinsiyete göre dağılım tablosunda (Tablo 3.2.) araştırmaya katılan 395 çalışandan 226'sı (%57.2) kadın, 169 'unun (%42.8) ise erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

Yaş aralığı	Frekans	Yüzde(%)
18-24	92	23,3
25-30	160	40,5
31-36	81	20,5
37-43	45	11,4
44-50	17	4,3
Toplam	395	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımı incelendiğinde, 92 (% 23.3) çalışan 18-24 yaş aralığında, 160 (%40.5) çalışan 25-30 yaş aralığında, 81 (%20.5) çalışan 31-36 yaş aralığında, 45 (% 11.4) çalışan 37-43 yaş aralığında, 17 (% 4.3 ) çalışan ise 44-50 yaş aralığındadır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde(%)
Evli	205	51,9
Bekâr	190	48,1
Toplam	395	100,0

Araştırma örnekleminin medeni durum dağılımı incelendiğinde ise araştırmaya katılan kişilerin 205'inin (%51.9) evli, 190'ının (%48.1) ise bekâr olduğu Tablo 3.4' de görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

Eğitim Seviyeleri	Frekans	Yüzde(%)
Orta Okul	2	0,5
Lise	135	34,2
Üniversite	192	48,6
Y.Lisans	20	5,1
Doktora	46	11,6
Toplam	395	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri incelendiğinde 192 (%48.6) sağlık çalışanının üniversite mezunu olduğu (tablo.4.5 ) görülmektedir. Bu oran diğer eğitim seviyelerine göre çok daha fazla olup üniversite eğitimi takip eden diğer yüksek bir oranda 135 (%34.2) sağlık çalışanı ile lise mezunlarının oluşturduğu görülmüştür. Geriye kalan sağlık çalışanlarından 20'si (%5.1) yüksek lisans, 46'sı (%11.6) ise doktora eğitimine sahip olup araştırmaya katılanlardan sadece 2 (%0.5) sağlık çalışanının ortaokul mezunu olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Mesleki Dağılımı

Mesleki Dağılım	Frekans	Yüzde(%)
Doktor	95	24,1
Hemşire	177	44,8
Ebe	4	1,0
Sağlık memuru	43	10,9
Diğer personel	76	19,2
Toplam	395	100,0

Araştırma örnekleminde incelenen son demografik değişken olan meslek dağılımına bakıldığında çalışanlardan 177'si (% 44) hemşire, 95'i (% 24,1) doktor, 43'ü (%10,) sağlık memuru, 4'ü (%1.0) ebe ve 76'sı (%19.2) diğer hastane personeli olmak üzere mesleki dağılım gösterdikleri görülmektedir.(Tablo-3.6)

- Psikolojik Şiddet ve İş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren bulgular:

Psikolojik şiddete maruz kalma algıları ile iş tatmini algıları arasında bir ilişki olup olmadığını ve varsa ilişkinin ne yönde olduğunu anlamak amacıyla



Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon değeri  $r = -0.490$  olarak  $p < 0.01$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 9: Psikolojik Şiddet İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

		İş tatmini Toplam	Psikolojik şiddet Toplam	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İş tatmini algılama düzeyi	Pearson Korelasyon	1	-0,490(**) 0,000	3,3586	0,79499
	N	395	395		
Psikolojik şiddete maruz kalma algı düzeyi	Pearson Korelasyon	-0,490(**) 0,000	1	1,3778	0,48660
	N	395	395		

\*\* 0.01 önem seviyesinde manidar

Bu bulgu, psikolojik şiddete maruz kalma durumu ile iş tatmini arasında ters yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Böylece; araştırmanın temel hipotezi doğrulanmış ve kabul edilmiştir. ( $H_1$ : Psikolojik şiddet uygulamalarına maruz kalma düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki vardır.)

Temel hipotezin açılımı olan " $H_{1-a}$ : Psikolojik şiddete maruz kalma düzeyi düşükçe, iş tatmin düzeyi artar." alt hipotezi ile " $H_{1-b}$ : Psikolojik şiddete maruz kalma düzeyi arttıkça, iş tatmin düzeyi azalır." hipotezi de doğrulanmıştır. Bu bulgu literatürde yer alan araştırmaları (Jelic ve arkadaşları 2005, Quine'nin 2003, Vartia 2003, Einersan 1998 v.b) destekler niteliktedir. Yani iş tatmini algılamaları, psikolojik şiddete maruz kalma algılarından olumsuz etkilenmektedir.

Deneklerin demografik özellikleri ile (cinsiyet, eğitim, yaş, meslek, kurum) "psikolojik şiddet" ve "iş tatmini"ne ilişkin algıları arasındaki farklılığı test eden tek yönlü varyans analizleri sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgulara ilişkin özet bilgiler, sonuç ve öneriler bölümünde sunulmuştur. Makale sınırları bulguların bu şekilde sunulmasını zorunlu kılmıştır.

#### IV.Sonuç Ve Öneriler

Bu araştırma, çalışma yaşamı için son derece önemli olan işyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ile ilişkisi konusunu incelemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda Erzurum'daki kamu, özel ve üniversite hastanelerinde sağlık çalışanlarına bir anket uygulanmış ve psikolojik şiddetin mevcut olup olmadığı ve mevcut ise maruz kalınan psikolojik şiddet davranışlarının iş tatminini nasıl etkilediği incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; genel olarak psikolojik şiddet ve iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yani, psikolojik şiddet ve iş tatmini arasındaki ilişki değeri ( $r = - 0.490$ ) olarak bulunmuş ve sağlık çalışanlarının psikolojik şiddete maruz kalmaları durumunda iş tatminlerinin azaldığı gözlenmiştir. İşyerinde uygulanan psikolojik şiddetin iş tatminini nasıl etkilediği üzerine yapılan birçok araştırmada (Einarsen vd.1998, Jelic vd.2005, Quine2003, Vartia 2003) psikolojik şiddet ile iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişkinin mevcut olduğu ve psikolojik şiddete maruz kalanların psikolojik sağlıklarının etkilenecek bu durumun iş tatminlerini azalttığı bulguları elde edilmiştir. Çalışmamızda da elde edilen bu bulgular, bahsi geçen araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Ayrıca araştırma sonucunda, sağlık çalışanlarına uygulanan psikolojik şiddete maruz kalma durumu ile çalışanların *cinsiyetleri* arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüş, erkek çalışanlar ile kadın çalışanlar arasında da  $p=0,028$  değeri ile  $p<0.05$  önem seviyesinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu bulgu ile Erzurum'daki hastaneler de sağlık çalışanları arasında erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığı sonucunu vermektedir. Kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yaş demografik değişkeni açısından bakıldığında ise sağlık çalışanlarının yaşları ile psikolojik şiddete maruz kalma durumları ve iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının *medeni durumları* ile psikolojik şiddete maruz kalma ve iş tatminleri arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı ve medeni durumun psikolojik şiddete maruz kalmayı ve iş tatminini etkilemediği bulgusu elde edilmiştir. *Eğitim seviyesi* açısından psikolojik şiddete maruz kalma durumları ile iş tatminleri karşılaştırıldığında ise sağlık çalışanlarının eğitim seviyeleri ile psikolojik şiddete maruz kalma durumları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. *Doktora* eğitim seviyesine sahip sağlık çalışanlarının yüksek lisans, üniversite, lisans ve lise mezunu sağlık çalışanlarına göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu mevcut üniversite hastanelerinde kariyer yapmakta olan ve uzmanlaşmaya çalışan doktorların iş yerlerinde yaşamış oldukları psikolojik sorunların mevcudiyetinin belirlenmesi ve üst yönetim tarafından bu konuyla ilgi gösterilmesi hususunu gündeme getirmesi açısından önemli bir bulgudur.

Psikolojik şiddet uygulamalarına aşırı maruz kalan bireylerin sağlıklı bir iletişim geliştirmeleri ve insana hizmet konusunda en önemli bir konumda bulunan sağlık sektöründeki görevlerini içtenlik ve samimiyetle yerine getirmelerine büyük engel teşkil edecektir. Yöneticilerin bu konuda önemli tedbirler alması gereken yardım ve desteğin bahsi geçen kişilere sağlanması gerekir.

Yine bu bulgularda sağlık çalışanlarının eğitim seviyesi ile iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir. En son demografik

değişkenimiz olan *meslek durumlarına* göre sağlık çalışanlarının psikolojik şiddete maruz kalmaları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiye baktığımızda ise psikolojik şiddet algılarında anlamlı bir fark bulunmuş, iş tatminlerinin ise benzer olduğu görülmüştür. Bu bulgu ile doktor ve sağlık memurlarının hemşirelere göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları gözlenmiştir.

Psikolojik şiddete maruz kalan deneklerin, en çok kim veya kimler tarafından psikolojik şiddet uygulandığı sorusuna verdikleri cevapların doktorlarda en çok (%40) ile “yöneticim” ve ikinci olarak (%20) ile “mesai arkadaşlarım” cevabı olduğu görülmüştür. Hemşirelerde ise (%31,6) ile “hasta ve yakınları” cevabının en çok verildiği bu cevaptan sonra diğer en çok oranın ise (%27,7) ile “mesai arkadaşlarım” ifadesi olduğu bulgusu elde edilmiştir. Doktorlardan sonra en çok psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ifade eden sağlık memurları ise (%44,2) ile “yöneticim”, (%16,3) ile “hasta ve yakınları” tarafından psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Diğer sağlık çalışanları ise (%26,3) ile en çok “yöneticim” ikinci olarak da (%23,7) ile “hasta ve yakınları” tarafından psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu çalışmanın yapıldığı hastaneler arasında da bir karşılaştırma yapılmıştır. Bu hastanelerde görev yapan çalışanların psikolojik şiddete maruz kalma durumları ve iş tatmin düzeyleri arasında bir farklılığın olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre A, B, C, D hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının psikolojik şiddet ve iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgulara göre C kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları A, B üniversite ve D özel hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarından daha az psikolojik şiddete maruz kaldıkları görülmüştür. D özel hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının ise A ve B üniversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Psikolojik şiddet ile iş tatmini arasında tespit edilen olumsuz yönde bir ilişki bulunmuş ve araştırmanın asıl hipotezi doğrulanmıştır. C kamu hastanesi çalışanlarının A ve B üniversite, D özel hastanesi çalışanlarına göre daha fazla işlerinden tatmin oldukları görülmüştür. Bunun nedeni ise burada psikolojik şiddete maruz kalmaya ilişkin algı ortalamaları diğer tüm hastanelerden düşük olmasıdır. Yani psikolojik şiddetin az olduğu yerde iş tatmini fazla olmaktadır.

Çalışmamızda elde edilen bulgulara göre psikolojik şiddetin bir işyerinde yaşanması, var olması durumunda iş tatmininin azalması veya iş tatminsizliğinin artacağı gözlemlenmiştir. Psikolojik şiddet örgütler için hem örgütün çalışanları hem de örgütün kendi sağlığını bozan önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık sektörü ise çalışma koşullarının zorluğu ve ağırlığı nedeni ile psikolojik şiddetin en çok yaşandığı sektörlerden biri olmaktadır.

İş tatmini de psikolojik şiddet kadar örgütler açısından önemli bir kavramdır. İşinden tatmin olan çalışanın örgüt içinde verimliliği artmakta ve

sunduğu hizmet veya ürünün daha kaliteli olacağı beklenmektedir. Örgütlerin iç müşterileri olan çalışanlarının memnuniyetinin artması ise örgütün dış müşterilerinin memnuniyetinin artmasına katkı sağlayacak bir unsurdur.

Bu bağlamda psikolojik şiddetin ortaya çıkmasına engel olmak amacıyla, çalışana değer veren, örgüt içi iletişimin açık olduğu, hiyerarşik yapının az olduğu, görev, yetki ve sorumlulukların açıkça ortaya konulduğu ve örgütün vizyonu ve misyonunun çalışanlar ile açıkça paylaşıldığı bir örgüt yapısının oluşturulması konu açısından önemlidir. Ayrıca psikolojik şiddet için farkındalığın artırılması, öneminin vurgulanması ve bunun için örgüt içinde gerekli eğitimlerin ve seminerlerin düzenlenmesi önem kazanmaktadır.

Konu hakkında çalışanların bilinçlendirilmesi, hem psikolojik şiddetin uygulanmasında hem de bu duruma maruz kalınmasında örgüt için önemli bir avantaj olacaktır. Bir diğer önemli hususta örgütlerin işe alım aşamasında sadece adayların mesleki bilgilerine değil aynı zamanda kişilik özelliklerine de dikkat etmeleridir. Aşırı egoist ve narsist kişiliklerin psikolojik şiddet üretme kaynağı olabilecekleri gözardı edilmemelidir.

Çünkü psikolojik şiddet ile iş tatmini arasındaki negatif yönlü ilişkinin varlığı örgütün verimlilik ve etkinliğine doğrudan etki etmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli unsuru nitelikli işgücü ve onun gönüllü olarak örgüte sunduğu yetenek, bilgi ve becerisidir. İş tatmini yaşamayan bireyler örgütsel bağlılık geliştiremez, işlerinde maksimum performans sergileyemez, insan kaynağı olarak örgüte engel teşkil ederler.

Sonuç olarak örgütsel etkinlik açısından büyük bir öneme sahip olan ve giderek artan psikolojik şiddet ile iş tatmini konusunun daha sonraki çalışmalarda farklı boyutları ile ele alınması ve konunun diğer örgütsel kavramlar ile olan ilişkisinin de araştırılması önem arz etmektedir. Bu konuda çalışacak olan araştırmacılara, konunun daha büyük ve farklı popülasyonda bir örnekleme uygulanması ve daha genel sonuçlara ulaşılmasını önermek mümkündür.

Ayrıca, psikolojik şiddetin örgütlerde çokça var olduğunun ve pek çok uygulandığının üst yöneticilere bilinmesi ve önlemler alınması konusunda bir farkındalık oluşturma araştırmacıların umuları arasındadır.

### Kaynaklar

- Akıncı, Zeki; (2002), Turizm Sektöründe İşgörenin İş tatminini Etkileyen Faktörler-Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir uygulama, Akdeniz İİBF Dergisi (4)
- Aktan, Can; (2008) Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm> (10.08.2008)

- Aytaç, Serpil; (2008) Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, <http://www.isgucdergi.org/-index.php?p=arcview&ex=96&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=17.03.2008>
- Baltaş, Acar; (2007) İşyerinde Yıldırma (Mobbing), <http://www.Mobbingturkiye.com>, (25.06.2007)
- Barrios, Lisa C.; Sleet, David A.; (2004) International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences,
- Bingöl, Dursun; (1997) Personel Yönetimi, Beta Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul,
- Carnero, M. Angeles and Martinez, Blanca; (2007) Economic and Health Consequences of the Initial Stage of Mobbing: the Spanish Case, [http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2005/104/CM05\\_june05.pdf](http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2005/104/CM05_june05.pdf) (20.07.2007)
- Çobanoğlu, Şaban; (2005) Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul,
- Davenport, Noa, / Schwartz, Ruth Distler, / Elliott, Gail Pursell, (2003) Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz, (Çev.: Osman Cem ÖnerToy); Sistem Yayıncılık
- Dilaver Tengilimoğlu; (2008) Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2005/Say1/23-48.pdf> (26.05.2008)
- Einarsen, Stale; (2000) Harassment and Bullying at Work, A Review of the Scandinavian Approach. Aggression and Violent Behavior, , Volume. 5, Issue. 4,
- Einersan, Stale M, Berge, Stig. and Anders, Skogstad; (1998) Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses. J. Occup Health Safety, , 6 (14), s,563,
- Erdem, Ali Rıza; (1997) İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları; PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, , sayı 3, s. 74
- Field, Tim; (2008) Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised, <http://www.bullyonline.org/personal.htm> (08.10.2008)
- Havva Tel; (2002) Gizli Sağlık Sorunu Ev İçi Şiddet ve Hemşirelik Yaklaşımları, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 6 (2)
- Hırıgöy, Marie-France 2000 Manevi Taciz (Günümüzde sapkın şiddet ), (Çeviren: Heval Bucak); Güncel Yayıncılık.
- Jelic, Zeljka Josipovic-, Stoini, Eugenio and Bunikic, Sandra Celic-; (2005) The Effect of Mobbing on Medical Staff Performance, Acta Clin Croat ,vol.44 num.4 pp. 347-352 December, Zagreb
- Kılıç, İbrahim ve Ural Ayhan; (2004) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi SPSS 12.0 for Windows Detay Yayıncılık, Ankara.

- Koçel, Tamer; (2001) İşletme Yöneticiliği - Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul, 8.Baskı, s.469-470
- Leymann, Heinz; (2007) MOBBİNG – its Course Over Time- The MOBBİNG Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/-1220E.HTM> (20.06.2007)
- Locke, E.; (1976) A; The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lynn, Judith; Fisher Blando; (2008) Workplace Bullying- Aggressive Behavior and Its Effect on Job Satisfaction and Productivity, University Of Phoenix
- Türk M. Sezai; (2007) Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Maria Isabel S. Guerrero; (2007) The Development of Moral Harrasment (or Mobbing) Law in Sweden and France as a Stop Towards EU Legislation, [http://www.bc.edu/schools/law/lawreviews/metaelements/journals/bcicl/r/27\\_2/10\\_-TXT.htm](http://www.bc.edu/schools/law/lawreviews/metaelements/journals/bcicl/r/27_2/10_-TXT.htm) (18.07.2007)
- Nurka Pranjic, Ijljana M.Bilic, Azijada Beganlic, Jadranka Mustajbegovic; (2008) Mobbing, Stres and Work Ability Index among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study <http://www.cmj.hr/2006/47/5/17042067.htm> (28.08.2008)
- Oxford Advanced Learner's Dictionary, s. 819
- Özdemir, Fatih; (2006) Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi - Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, ÇÜSBE, Yayınlanmış Doktora Tezi, Adana.
- Özdemir, Muhsin; Açıkgöz, Betül; (2007) Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü, 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İİBF.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem; (2005) Örgütsel Davranış, Anadolı Üniversitesi yayınları, Eskişehir,
- Quine, Lyn ; (2003) Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics, Volume 12, Issue 01, January 2003, pp 91-101 Published Online by Cambridge University Press.
- Schultz, Duane P. ve Schultz, Sydney Ellen; (1990) Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology Macmillan.
- Steinman, Susan; (2008) Workplace Violence in the Health Sector, Country Case Study, South africa [http://www.icn.ch/SewWorkplace/WPV\\_HS\\_SouthAfrica.pdf](http://www.icn.ch/SewWorkplace/WPV_HS_SouthAfrica.pdf) (22.11. 2008).
- Sun, H.Özlem; (2002) İş Doyumu üzerine Bir Araştırma, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara,

- Tınaz, Pınar; (2006)İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta yayınları, İstanbul,
- Toker, Boran; (2007)Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri - İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi,8-1.
- Vaananen, Maarit Vartia; (2003)Workplaces Bullying-A Study on the Work Environment, Well- Being and Health, University of Helsinki.
- Velipaşalar, Simge; (2008)İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html> (28.02.2008)
- Yıldırım, Tülin; ()Türkiye'de Mobbing Davaları, [http://www.sendika.org/yazi.php?yazi\\_no=8405](http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=8405) (12.04.2008)
- Zapf, Dieter; (1999)Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing / Bullying at Work, International Journal of Manpower. [http://ftp.who.int/gb/archive/pdf\\_files/EB105/eed4.pdf](http://ftp.who.int/gb/archive/pdf_files/EB105/eed4.pdf) (14.10.2008)
- <http://www.akademikdestek.net/modules.php?name=News&file=print&sid=43> (10.02.2008)
- [http://www.gercegecagrimerkezi.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=82&Itemid=30](http://www.gercegecagrimerkezi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=82&Itemid=30) (16.04.2008)
- <http://www.jfo.org.uk/info/comparisons/bullying.htm> (22.09.2008)
- <http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&S=62&I=88&TID=2393> (12.10.2008)
- <http://www.lhc.org.uk/members/pubs/factsht/64fact.htm> (15.08.2008)
- <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/-pubmed/17296115> Mobbing: Its Relationships with Organizational Culture and Personal Outcomes (15.08.2008)
- [http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon\\_isguven.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_isguven.htm) (12.03.2008)
- <http://www.thefreelibrary.com/Individual+and+organizational+consequences+of+mobbing+in+the...-a0172010699> Individual and Organizational Consequences of Mobbing in the Workplace: Case of Banking Sector in Turkey (a survey) (05.08.2008)
- <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=37357> (12.09.2008)
- <http://www.anadoluarastirma.com/?p=111> (11.12.2008)
- <http://www.istatistikmerkezi.com/yazar,istatistik-merkezi,4.html> (11.12.2008)
- [http://tr.wikipedia.org/wiki/Varyans\\_analizi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Varyans_analizi) (11.12.2008)
- <http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=nonparametric+post+hoc> (11.12.2008)