

## ÖZET

### ***Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma***

Bu çalışmanın temel amacı, farklı kamu kurumlarındaki çalışanların karşı karşıya kaldıkları psikolojik taciz davranışlarının çalıştıkları kurumlara göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Ayrıca her bir kamu kurumunda görev yapan çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile psikolojik taciz davranışı hakkında kapsamlı bilgilere ulaşmaktır. Çalışmanın amaç ve doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla üç ayrı kamu kurumunda (Sağlık, Milli Eğitim ve PTT) görev yapan 320 çalışan üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle anket yapılmıştır. Ankette, çalışanların maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışları beş temel başlık altında ele alınmıştır. Birincisi, kendinizi göstermeye ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar; ikincisi, sosyal ilişkilerinize saldırılar; üçüncüsü, itibarınıza saldırılar; dördüncüsü yaşam kalitenize ve meslekî durumunuza saldırılar ve beşincisi sağlığınıza doğrudan saldırılardır. Değerlendirilen 320 anket için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizinden sonra, multiple ANOVA (Çoklu karşılaştırma) analizi ile araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik taciz davranışlarının kamu kurumlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

***Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Taciz, Sağlık, Eğitim, PTT*

## ABSTRACT

### ***A Study Comparing the Mobbing Behaviour between Public Institutions***

The basic aim of this study is to find out whether the mobbing behaviour to which the employees are exposed in different institutions differ from each other according to the institutions in which they are employed. In addition, this study aims at finding out comprehensive information about the socio-demographic characteristics and mobbing behaviours of the employees working in each public institution. In order to test the hypotheses developed in line with the aims of the study, face-to-face questionnaires were conducted with 320 employees working in three different public institutions (Health, National Education and Telecommunication). Mobbing behaviors to which the employees are exposed were handled under five main dimensions in the questionnaire. The first is the behaviours to affect how you show yourself and your development of communication; the second is the assaults towards your social relations; the third is the assaults towards your dignity; the fourth is the assaults towards your life quality and your professional position and the fifth is the direct assaults towards your health. Reliability and validity analyses were conducted for the 320 questionnaires evaluated. After the reliability and validity analyses, the hypotheses of the study were tested through multiple ANOVA analysis. The results show that the mobbing behaviours differ from each other according to the different public institutions.

***Keywords:** Mobbing, Health, Education, Telecommunication*

# *Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma*



Yrd. Doç. Dr. Yavuz DEMİREL



## **İRİŞ**

Günümüzde giderek önem kazanan uygun çalışma ortamının oluşturulması düşüncesi, kurumları hem fiziksel koşulların hem de psikolojik ve sosyal koşulların nasıl iyileştirilebileceği arayışına sevk etmiştir. Birçok alanda yapılan araştırmalarda, çalışanların motivasyonu ve üretkenliği üzerinde sadece maddi konuların belirleyici olmadığı aynı zamanda insanların davranış ve ruh halini dikkate alan hususların da önemli olduğu tespit edilmiştir. Olson (1971)'in da belirttiği gibi ekonomik teşvikler elimizdeki yegane teşvik şekli değildir. İnsanlar prestij, saygı, dostluk ve diğer sosyal ve psikolojik motivatörlerle de motive olurlar. Maddi teşvikler nasıl

analiz ediliyorsa sosyal ve psikolojik (sevgi, ahlak vs. de dahil olmak üzere) teşviklerin de aynı şekilde analiz edilmesi gerektiği organizasyon teorisi üzerinde çalışanlar için vurgulanması gereken bir olgudur. Gözle görülmeyen veya yaşanmadan ortaya çıkmayan ve insanların psikolojik durumunu etkileyen birçok konu artık açığa çıkarılarak nedenleri araştırılmaktadır. Sözkonusu konulardan birisi de psikolojik taciz (mobbing)'dir.

Psikolojik tacizin, her türlü kurum ve kuruluşta farklı boyutlarda ve farklı zamanlarda ortaya çıktığı bilinen bir gerçektir. Önemli olan bu gerçeğin sistemli bir şekilde ele alınması ve çözülmesidir. Çünkü psikolojik taciz, bireysel ve kurumsal anlamda yapılan faaliyetlere önemli zarar vermektedir. Bu yüzden özellikle yönetici konumundaki insanların kurumlarındaki sosyal ve

psikolojik davranışları yakından takip etmeleri veya gözlemlenmeleri gerekir. Psikolojik taciz, kurum ve kuruluş ayrımı yapılmaksızın tüm örgütlerde “bir grup çalışan veya yöneticinin örgüt içi ilişkilerinde birbirlerine karşı düşmanca veya gayri ahlakî tutum ve davranışları sonucu ortaya çıkmaktadır. Psikolojik taciz, tutum ve davranışların yanı sıra örgüt içi iletişim biçimlerini de kapsayan bir ya da daha fazla kişinin veya grubun genellikle herhangi bireye ve gruba karşı bilinçli, amaçlı ve sistematik olarak yapılan psikolojik baskı” olarak tanımlanmaktadır. Özetle psikolojik taciz, “haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir (Davenport, vd., 2003:22).

Psikolojik taciz kapsamına giren tutum ve davranışların kamu kurumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, psikolojik tacizin kavramsal olarak ele alınması, ikinci bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilerin verilmesi ve üçüncü bölümde ise araştırma sonuçları ve sonuçlara ilişkin değerlendirmeler verilmiştir.

## 1. PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBING)

Günümüzde insanlar zamanlarının önemli bir kısmını çalıştıkları örgütlerde

geçirmektedirler. Fakat bu örgütler belirli zaman sonra çekilmez hal almaktadır. Örgütleri bu denli hale getiren en önemli sebeplerin başında ise örgüt içi yaşanan psikolojik ve sosyal problemlerdir. Bu problemlerin birisi de psikolojik tacizdir. Psikolojik taciz, bir grubun herhangi bir birey üzerinde psikolojik baskısı, zorbalığı (bullying) veya psikolojik olarak onu yıpratmayı amaçlayan bilinçli ve sistematik bir davranıştır. Buradaki amaç, bireyin sosyal haklarını bilinçli olarak olumsuz etkilemektir (Leymann ve Gustafsson, 1996:252). Psikolojik taciz, kamu veya özel sektörde çalışanlara yönelik ayrımcılığı ortaya koyan ve çalışanların performanslarını negatif etkileyen tutum ve davranışların bireyler üzerindeki etkisidir (Hubert ve Veldhoven, 2001:415). Psikolojik taciz, düzenli olarak belirli periyotlarla bireyin iş sorumluluğunu negatif etkilemek amacıyla sosyal ve psikolojik aktivitelerin bireye yönelik yaptırımlarının toplamıdır (Agervold, 2007:161). Çalışanların, örgüt içinde psikolojik veya duygusal istismara, sözlü saldırılara, gözdağına, çeşitli tehditlere, doğrudan fiziksel saldırılara ve sosyo-kültürel saldırılara etkin ve bilinçli bir biçimde maruz kalmalarıdır (Davis, 2006:2). Psikolojik taciz, bir grup veya birden fazla bireyin başka grup veya bireylere yönelik negatif davranışları sonucu ortaya çıkan; birey ve örgütleri doğrudan psikolojik etki altına alarak onları sinsice sindiren ve izole eden psikolojik olgudur (Girardi, vd., 2007: 172). Örgütlerde

psikolojik taciz, örgüt içinde gerilimin (fikir ayrılıkları ve çatışmaların) ve kargaşalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgütün düzenini ve işleyişini bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını veya performansını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur (Tınaz, 2006:12).

Özetle psikolojik taciz, “haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir. Bir kişinin yöneticileri, örgütü, üstleri, eşitleri veya astlarından birinin öbürlerini de sistimli ve sıklıkla psikolojik davranışlara örgütleyerek kişiye karşı cephe oluşturulmasıdır. Örgüt bu davranışı görmezden geldiği, göz yumduğu hatta kışkırttığı için kurban karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişi karşısında kendini çaresiz görür ve psikolojik taciz gerçekleşir. Sonuç, her zaman zarar görme; fiziksel veya zihinsel sıkıntı veya hastalık, sosyal sorunlar ve en çok da işten çıkarılmadır (Davenport, vd., 2003:22).”

### **1.1. Psikolojik Taciz Sayılan Davranışlar**

Leyman’a göre psikolojik taciz kapsamına giren davranışlar beş kategoride toplanmaktadır (Aytaç: 2008:13-14):

**Bireyin kendisini ifade etmesini engellenen saldırılar:** Bireyin kurum içinde yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına kendisini ifade ederken sürekli engellenmesidir. Bireyin engellenmesine yönelik ortaya çıkan bu tür davranışlar, söz kesme, azarlanma, yüzüne bağırlama, yapılan işin ve özel yaşamın sürekli eleştirilmesi, yazılı ve sözlü tehditlerin alınması, jest ve mimiklerle bireyin küçük düşürülmesi olarak gerçekleşmektedir.

**Sosyal ilişkilere yapılan saldırılar:** Bireyin içinde bulunduğu sosyal yapıya yapılan saldırılardır. Amaç, bireyi sözkonusu sosyal ortamın dışına iterek pasif hale getirmektir. Bireyin çalışma arkadaşları ile konuşmalarının engellenmesi, başkalarına ulaşma yollarının kesilmesi, bireye diğerlerinden ayrı bir yerin ayrılması, bireyi görmezlikten gelme ve bireyle olan tüm ilişkilere yasakçı tavrın ortaya konulmasıdır.

**Bireyin sosyal itibarına saldırılar:** Bireyin arkasından kötü konuşmalar, asılsız söylentiler, gülünç duruma düşürülmesi, psikolojik hasta gibi davranılması, bireyin basit bir açığıyla alay edilmesi, taklit edilmesi, özel yaşamı, dini inanç ve değerleri, ırkı ile alay edilmesi, gayret ve çabalarının küçük düşürülmesi, özgüvenin sarsılması, aldığı kararların sürekli eleştirilmesine yönelik sergilenen tutum ve davranışlardır.

**Bireyin yaşam ve iş kalitesine saldırılar:** Bireyin pasif duruma düşülmesi için görev verilmemesi, kendi işiyle ilgili olmayan görevlerin verilmesi, işiyle uğraşma çabası ve gayretinin zayıf düşürülmesi, rencide edici işlerin verilmesi ve yatırtılması, bireyi mali açıdan zarara uğratacak işlerin kasıtlı olarak yerine getirilmeye zorlanmasıdır.

**Doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar:** Çalışanın fiziksel ve psikolojik olarak yıpratılmasına yönelik tutum ve davranışlardır. Duygusal ve cinsel tacize maruz bırakma, iş güvenliği ve sağlığının sağlanmaması sonucu bireyin fiziksel ve ruhsal olarak zayıf düşürülmesidir.

## 1.2. Örgütlerde Psikolojik Taciz Davranışının Ortaya Çıkış Nedenleri

Örgütlerde psikolojik tacize neden olan faktörler, örgüt kültürü, iletişim, dışarıdan etkileme, stres, kişisel özellikler, yönetim biçimi ve korkudur (Vandekerckhove ve Ronald, 2003:44–46; Zapf, 1999:71). Söz konusu faktörleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

**Örgüt kültürü:** Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Türk kamu sektöründe hakim olan bürokratik kültür, tüm işgören-

lerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır (Güçlü, 2003:148). Örgüt kültürü, ortak bir takım değerlere sahip olma anlamında oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural ve değerlerini benimsemelerini, örgüt üyeleri arasındaki paylaşmayı ve psikolojik desteği sağlar. Bu da örgütlerin verimliliğine ve sosyal ilişkilerine önemli bir etki yapar (Saylı ve Kızıldağ:240–241). Diğer taraftan örgüt kültürünün zayıf olması örgüt içi sorunların giderek çoğalması ve zararlı hale gelmesine neden olmaktadır. Genellikle psikolojik taciz, örgüt kültürünün zayıf olduğu kurum ve kuruluşlarda görülmektedir.

**Kurum içi iletişimin zayıf olması:** İletişim, sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe: 2004:5). Bu durum gerçekleşmediğinde bir takım sorunlar da beraberinde ortaya çıkacaktır. Psikolojik taciz de, kurbanın kendisi ve çevreyle kurduğu iletişime bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bazen suçun kurbanda ya da sosyal grupta olduğunu söylemek zordur. Bazı nedenlerden dolayı, farklı kişilik özellikleri olan kişilerle bütünleşmek imkânsızdır. Ancak burada yaşanan sorun, kurbanın, tacize maruz kalmasında kişisel sorumlulukları üzerine alıp almamasıdır. İşgörenlerin tacize maruz kalmalarında, sosyal becerilerde eksikliği, performans düşüklüğü, “zor

adam olmak” (örneğin bir şeyin kesinliği hakkında titizlik), saldırgan olmak veya her şeyden şikâyet edip sızlanmak gibi özellikler taşıdığını göstermektedir (Cemaloğlu, 2007:113).

**Yönetim uygulamaları:** Yönetimin belirlediği ve uyguladığı strateji ve politikalar çalışma koşullarının oluşturulmasında belirleyici olmaktadır. Örgütün düzenli ve güvenli bir şekilde işlemesi için gerekli tedbirleri alması iyi bir çalışma ortamı hazırlaması iç ve dış müşteri isteklerini optimal düzeyde tatmin edici politikalar gizlemesi gerektiğini hesaplar ve uygulamaya koymalıdır (Ören vd. 2005:9). Bu tür uygulamaların niteliği ve niceliği zayıfsa örgüt içi negatif davranışların ortaya çıkması da kaçınılmaz bir hal alacaktır.

**Dışarıdan etkilenme:** Çalışanların, düşünce, duygu ve algılamaları konusunda dış güçlerden etkilenme hissine kapılmalarıdır. Bu dış güçler diğer örgütler olabileceği gibi, üçüncü kişiler de olabilir. Dışarıdan etkilenme sonucu, çalışanlar farklı düşünmeye başlayacaklardır. Örgüt çalışanları zaman zaman kendi örgütleriyle diğer örgütleri kıyaslamaktadırlar. Diğer örgütlerin çalışanlarına sağlamış oldukları haklarla kendilerinin elde etmiş oldukları haklar arasında bir uyumsuzluk veya yetersizlik hissettiklerinde örgüt içi anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasındaki anlaşmazlık birbirlerine yönelik yıpratma ve küçük düşürme şeklinde ilerleyip gitmektedir. Bu gidişatı yöneticiler fark etmediği taktir-

de psikolojik taciz genel bir sorun haline gelecektir.

**İşe bağlı stres:** Clegg (2001) iş stresini, bireyin yeteneklerindeki yetersizliklere, fiziksel ya da psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve bireyde gerilim yaratan durum olarak tanımlamaktadır. İş stresi çalışma ortamında ortaya çıkmakta ve çalışanlar için potansiyel bir zorlanma durumu olmaktadır. İş stresi çalışma yaşantısında kaçınılmaz bir deneyim olmakla birlikte, iş stresinin sıklığı ve süresi bireyin baş edebilme gücünden fazla olduğunda sorunlar ortaya çıkmaktadır. İş stresi bireyi çok yönlü etkilemesinin yanında, kurumu da etkileyerek kurumda deneyimli personel kaybına ve buna bağlı kurumsal sorunlara neden olabilmektedir (Tel, vd., 2003:13-14).

**Kişisel özellikler:** Psikolojik tacizde etkili olan birey veya bireylerin saldırganlık davranışları çoğu durumda çeşitli kişilik bozukluğu terimleriyle ifade edilmektedir. Saldırgan önyargıları yüzünden bağnaz/dar kafalı; güç gösterme gereksinimiyle hareket eden, saldırgan, empati kurma yeteneğinden yoksun, mağdurun acı çekmesinden zevk alan kimseler olarak bilinmektedir. Örgütte, özsaygı ve sosyal statü elde etmek ya da örgütsel bir değişim karşısında mevcut durumunu korumak için, kendi yetenek ve becerilerini kullanmak yerine, hedef aldığı kişileri taciz ederek kişiliğinin diğer yönlerini öne çıkarmaya çalışır. Mağdurun kişiliğine ve mesleki onuruna yönelttiği lekeleyici ve aşağılayıcı davranışlarla kendi-

sinin yüceldiğini; böylece yerini sağlamlaştırarak gücünü arttırdığını düşünür. Aslında davranışlarının çoğu aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi özelliklere dayanmaktadır (Özen, 2007:15).

**Korku:** Korkuyla yoğrulmuş bir örgütte, çalışanlar, anlaşılabilir nedenler ile iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok, kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece, sevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır. Örgütlerde korku ve güvensizlik yaygınlaştığı zaman, sonraki tehlikeler bunların genişleyerek başka alanlara yayılmasıdır. Bastırılmış duygular intikamlarını korku yaratarak alırlar. Bastırılmış duygular, sağlığımız için kötüdür ve işinizi yapmanızı engeller (Hagemann, 1997:115).

### 1.3. Psikolojik Tacizin Önlenmesi

Kurum ve kuruluşlarda zaman zaman ortaya çıkan ve çalışanların performansını etkileyen negatif tutum ve davranışların toplamını ifade eden psikolojik tacizin önlenmesinde aşağıdaki hususlar oldukça önemlidir (Resch ve Schubinski, 1996:299-302):

**İş yapısında değişimler:** Psikolojik tacizin erken dönemlerde önlenmesinde iş yapısının incelenmesi önemlidir. İyi tasarlanmış, baskıdan uzak, kontrollerin yoğun olduğu, dedikoduların önüne geçildiği, hoşgörünün önem kazandığı ve takıma dayalı bir iş düzeninin oluşturulması psikolojik taciz

davranışlarını önemli ölçüde etkileyecektir. Psikolojik taciz sürecinin önlenmesinde iş ile ilgili diğer önemli bir husus da çalışma koşullarının sürekli gözden geçirilmesi ve koşulların yeterlilik düzeylerinin ölçümüdür. Çalışma koşullarının zayıf olması veya düzensiz olması çalışanları birtakım olumsuz arayışlara veya davranışlara yönlendirebilir. Bu nedenle psikolojik tacizde işin doğası her zaman dikkate alınmalıdır.

**Yeni liderlik davranışlarının benimsenmesi:** Psikolojik tacize ortam hazırlayan liderlik zaafı açığa çıkartılmalıdır. Psikolojik tacizde etkili olabilecek liderlik davranışlarının sağlanmasında, eğitime gerekli önemin verilmesi gerekir. Eğitim sonucu kazanılacak yetenek ve becerilerin yönetime yansıtılması birtakım olumsuzlukları giderecektir. Özellikle alt-orta-üst kademe yöneticilerinin psikolojik tacizle birebir mücadele edebilmeleri ve başarılı olmaları için ise, davranış ve tutumlara yönelik yetenek ve becerilerini geliştirmeleri eğitime olan ihtiyacı artırmaktadır.

**Her bir bireyin sosyal durumunun iyileştirilmesi:** Kurum içinde kendisini dışlanmış veya yetersiz gören birey çalışma arkadaşlarına saldırmaktadır. Psikolojik olarak bu açığını farklı şekillerde tatmin etmektedir. Bu nedenle kurum içi sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve sürekli kılınması gerekir. Sosyal ilişkinin geliştirilmesi, kurum içi iletişimi, güveni, saygıyı, dostluğu, paylaşımı, takım çalışmasını, tam katılımı

da yükseltecektir. Her düzeydeki çalışanın diğer çalışanlar tarafından kabul görmesi, o bireyin çalışma arkadaşlarına pozitif davranış sergilemesine katkı sağlayacaktır.

**Kurum içi moral standartlarının yükseltilmesi:** Psikolojik tacizin önlenmesinde örgüt içi standartların yükseltilmesi büyük önem taşımaktadır. Örgüt içi adalet ve eşitliğin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgütsel ve bireysel motivasyon araçlarının iyileştirilmesi, etkili ve objektif ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi, eğitimin kurumsallaştırılması, sosyal hakların iyileştirilmesi, çalışanların kuruma olan duygusal bağlarının güçlendirilmesi, psikolojik tacizin oluşmasına engel olacaktır.

**Hukuki yaptırımların uygulanması:** Psikolojik taciz, belli bir düzen ve hak ihlali olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle hukuksal boyutu gözden kaçırılmamalıdır. Bu durum gelişmiş ülkelerde ve Avrupa Birliği ülkelerinde belirli çerçeve içinde ele alınmıştır. Özellikle çalışma ortamının daha sağlıklı hale getirilmesi, sosyal ve güvenlik haklarının sağlanması, örgütsel adaletin sağlanması, eşitlik ilkesinin benimsenmesi, çalışanları küçük düşürücü eylem ve hareketlerden kaçınılması için hukuki yaptırımların uygulanması gerekir (Mimaroglu ve Özgen, 2008:215-218).

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın temel amacı, kamu ku-

rumlarında (Milli Eğitim, Sağlık ve PTT) çalışanların maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışlarının kurumlara göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Ayrıca çalışmada çalışanların sosyo-demografik özellikleri ve psikolojik taciz davranışlarına ilişkin kapsamlı bilgi ve verilere ulaşmaktır.

Çalışmanın ana kitlesini kamuya ait iki ildeki üç hastanenin çalışanları, bir ildeki PTT çalışanları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, örneklem tespitinde basit tesadüfî yöntem uygulanmıştır. Örnekleme dahil edilen çalışan sayısı, 150 sağlık çalışanı, 106 öğretmen ve 64 PTT çalışanıdır. Araştırmaya sadece sınırlı sayıda kamu kurumu ve çalışanların dahil edilmiş olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığa rağmen, elde edilen sonuçların bu konuda araştırma ve incelemeler yapacaklara önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Verilerin toplanmasında; 1) Hiç 2) Ara sıra, 3) Bazen, 4) Oldukça sık ve 5) Her zaman Likert ölçeğine göre düzenlenmiş anket kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçekler, Leyman Tipojisi olarak ele alınan ve beş temel grupta toplanan psikolojik taciz davranışlarından oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler: kendinizi göstermeye ve iletişim oluşumunuzu etkilemeye yönelik davranışlar (10 değişken), sosyal ilişkilerinize saldırılar (5 değişken), itibarınıza saldırılar (15 değişken), yaşam kalitenize ve meslekî durumunuza saldırılar (9 değiş-



ken) ve sağlığınıza doğrudan saldırılar (4 değişken)'dan oluşmaktadır (Davenport, vd. 2003:18–19).

Araştırmada temel olarak aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi hedeflenmiştir.

H1: Çalışanların maruz kaldıkları kendini gösterme ve iletişim durumlarını etkileme davranışı kamu kurumlarına göre farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılar kamu kurumlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların itibarına saldırılar kamu kurumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların yaşam kalitesi ve mesleki durumlarına saldırılar kamu kurumlarına göre farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların sağlığına doğrudan saldırılar kamu kurumlarına göre farklılık göstermektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulgularının bir bütün olarak daha iyi açıklanabilmesi için SPSS 13.00 programından yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, sosyo-demografik özelliklerin ortaya konulması, ölçeklerin yapısal güvenilirlik analizinin yapılması ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi ile ortaya konulmuştur.

#### 3.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamına alınan kurumlardaki çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1'de araştırma sürecinde yer alan üç kamu kuruluşu çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sonuçların hem kurumlara göre, hem de üç kurumun toplamına yönelik verildiği görülmektedir. Bir bütün olarak değerlendirdiğimizde toplam 320 kamu çalışanın 64 'ü (%20) PTT çalışanı, 106'sı ( %33,1) Milli Eğitim çalışanı (öğretmen) ve 150'si (%46,9) sağlık çalışanıdır. Çalışanların %47,5'u (152) bayan ve %52,5'u (168) erkektir; %28,4'ü lise, %24,1'i yüksekokul, %39,7'si fakülte mezunu ve ortalama yaş düzeyleri 33'tür. Çalışanların büyük kısmının aynı sektör ve kurumda çalışma sürelerinin ise 10 yıldan uzun bir süreyi kapsadığı görülmektedir.

#### 3.2. Psikolojik Taciz Davranışına Maruz Kalan Çalışan Sayısı ve Karşılaşma Sıklığı

Araştırmada, sağlık, eğitim ve PTT çalışanlarından psikolojik tacize maruz kalan çalışan sayısı ve karşılaşılan psikolojik taciz davranışlarının sıklığına ilişkin sonuçlar kurumlar bazında ayrı ayrı olarak Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 1 : Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri**

Demografik özellikler	Toplam		PTT		Sağlık		Milli Eğitim	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
<b>Çalışan Sayısı</b>	320	100	64	20,0	150	46,9	106	33,1
<b>Cinsiyet</b>								
Bayan	152	47,5	9	14,1	107	71,3	35	33,0
Erkek	168	52,5	55	85,9	42	28,0	71	67,0
Cevapsız	-	-	-	-	1	,7	-	-
<b>Eğitim düzeyi</b>								
Ortaokul	7	2,2	7	10,9	-	-	-	-
Lise	91	28,4	33	51,6	58	38,7	-	-
Yüksekokul	77	24,1	15	23,4	52	34,7	10	9,4
Fakülte	127	39,7	9	14,1	29	19,3	89	84,0
Yüksek Lisans	8	2,5	-	-	2	1,3	6	5,7
Doktora	4	1,3	-	-	3	2,0	1	,9
Cevapsız	6	1,9	-	-	6	4,0	-	-
<b>Yaş düzeyi</b>								
18-25 yaş	11	3,4	4	6,3	4	2,7	3	2,8
26-30 yaş	60	18,8	4	6,3	35	23,3	21	19,8
31-35 yaş	83	25,9	8	12,5	40	26,7	35	33,0
36-40 yaş	77	24,1	11	17,2	33	22,0	33	31,1
41-45 yaş	55	17,2	20	31,3	23	15,3	12	11,3
46 ve üstü	30	9,4	17	26,6	11	7,3	2	1,9
Cevapsız	4	1,3	-	-	4	2,7	-	-
<b>Sektörde çalışma süresi</b>								
1 yıldan az	10	3,1	2	3,1	8	5,3	-	-
1-3 yıl	21	6,6	5	7,8	11	7,3	5	4,7
4-7 yıl	55	17,2	2	3,1	33	22,0	20	18,9
8-10 yıl	43	13,4	8	12,5	17	11,3	18	17,0
10 yıldan fazla	189	59,1	46	71,9	80	53,3	63	59,4
Cevapsız	2	,6	1	1,6	1	,7	-	-
<b>Aynı kurumda çalışma süresi</b>								
1 yıldan az	35	10,9	3	4,7	18	12,0	14	13,2
1-3 yıl	74	23,1	9	14,1	30	20,0	35	33,0
4-7 yıl	71	22,2	3	4,7	33	22,0	35	33,0
8-10 yıl	40	12,5	11	17,2	15	10,0	14	13,2
10 yıldan fazla	100	31,3	38	59,4	54	36,0	8	7,5
<b>Toplam</b>	<b>320</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>100</b>

**Tablo 2 : Psikolojik Taciz Davranışına Maruz Kalan Çalışan Sayısı ve Psikolojik Taciz Sıklığı**

Psikolojik tacize maruz kalan çalışan sayısı ve psikolojik taciz sıklığı	Sağlık					Milli Eğitim					PTT				
	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
<b>Kendinizi göstermeyi ve iletişim durumunuzu etkilemek</b>															
Üstümüz kendimi gösterme olanaklarını kısıtlar.	113	19	15	2	1	67	21	8	5	3	22	16	11	5	9
Sözüm sürekli kesilir.	110	22	14	2	-	63	23	15	3	2	20	12	17	4	9
Meslektaşlarımız veya birlikte çalıştığımız kişiler kendimi gösterme olanaklarını kısıtlar.	126	13	4	6	1	80	14	6	4	2	31	16	13	2	2
Yüzüme bağırlır ve yüksek sesle azarlanırım.	120	20	8	1	-	88	14	3	0	1	42	15	4	1	2
Yaptığım iş sürekli eleştirilir.	122	22	2	3	1	92	9	4	0	0	35	15	7	3	4
Özel yaşamım sürekli eleştirilir.	137	10	2	-	1	92	9	4	0	0	49	10	4	1	0
Telefonla rahatsız edilirim.	141	3	5	-	1	98	4	3	1	0	54	6	2	0	1
Sözlü tehditler alırım.	139	7	3	-	1	99	4	3	0		49	11	3	1	
Yazılı tehditler gönderilir.	144	3	3	-	-	102	2	2	0		50	10	2	2	
Jestler ve bakışlarla ilişkilerim reddedilir.	132	11	6	1	-	86	14	3	1	2	41	16	3	2	2
<b>Sosyal ilişkilerinize saldırılar</b>															
Çevremdeki insanlar benimle konuşmazlar.	130	11	8	1	-	91	8	4	1	1	46	9	3	2	1
Kimseyle konuşmam, başkalarına ulaşmam engellenir.	143	6	1	-	-	96	7	1	0	1	49	5	5	1	2
Bana diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.	142	1	1	1	5	91	4	1	1	9	47	7	6	1	1
Meslektaşlarımın benimle konuşması yasaklanır.	144	4	-	-	-	100	1	2	1	2	57	5	0	1	1
Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.	139	7	2	-	2	90	9	4	2	1	49	9	2	2	1
<b>Yaşam kalitenizi ve mesleki durumunuza saldırılar</b>															
Benim için hiçbir özel görev yoktur.	129	10	5	2	4	79	15	10	1	1	52	5	4	0	3

Tablo 2'nin devamı

Psikolojik tacize maruz kalan çalışan sayısı ve psikolojik taciz sıklığı	Sağlık					Milli Eğitim					PTT				
	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
Bana verilen işler geri almır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.	144	5	-	-	-	100	4	1	1	0	55	6	2	0	1
Sürdürmem için anlamsız işler verilir.	139	5	2	2	2	93	8	1	2	2	55	7	1	0	1
Sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.	136	8	2	1	2	89	13	2	2	0	44	13	2	1	4
İşim sürekli değiştirilir.	145	3	2	-	-	102	3	1	0	0	51	9	2	1	1
Özgüvenimi etkileyecek işler verilir.	144	4	1	1	-	95	7	3	0	1	52	7	2	2	1
İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler bana verilir.	145	4	1	-	-	101	3	1	1		56	7	1	0	
Bana mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.	147	2	-	-	1	96	9	1	0	0	51	8	2	2	1
Evim ya da işyerime zarar verilir.	146	3	-	-	1	105	1	0	0	0	59	3	1	0	
<b>İtibarımıza saldırılar</b>															
İnsanlar arkamdan kötü konuşur.	105	31	12	-	1	79	20	5	1	0	48	8	2	2	4
Hakkımda asılsız söylentiler ortada dolaşır.	120	17	8	3	1	84	19	0	1	1	45	15	1	1	2
Gülünç durumlara düşürülürüm.	138	7	4	1	-	100	5	0	0	1	57	4	3	0	0
Akıl hastasıymışım gibi davranılır.	145	4	-	-	1	102	1	2	0		59	3	2	0	
Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmem için baskı yapılır.	147	1	1	1	-	100	3	1	1		59	4	0	0	
Bir özürle alay edilir.	143	5	1	1	-	100	5	0	1		58	5	0	1	
Beni gülünç düşürmek için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit edilir.	141	7	1	-	1	100	5	1	0		60	3	0	0	
Özel yaşamımla alay edilir.	147	2	-	-	-	100	5	1	0		59	3	1	1	
Milliyetimle alay edilir.	147	1	1	-	1	105	1	0	0		61	2	1	0	

Tablo 2'nin devamı

Psikolojik tacize maruz kalan çalışan sayısı ve psikolojik taciz sıklığı	Sağlık					Milli Eğitim					PTT				
	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırım.	139	9	1	-	-	98	4	3	1	0	52	7	2	2	1
Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.	136	9	2	2	1	91	12	1	2	0	49	8	3	2	2
Kararlarım sürekli sorgulanır.	132	15	2	1	-	77	23	3	3	0	45	13	2	2	2
Alçaltıcı isimlerle anılırım.	148	2	-	-	-	100	4	2			60	2	2		
Cinsel imalar	150	-	-	-	-	103	2	0	1		58	4	2	0	
Dini veya siyasi görüşümle alay edilirim.	145	3	-	3	-	101	5	0	0		57	6	0		1
<b>Sağlığımıza doğrudan saldırılar</b>															
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım.	137	7	5	-	1	97	4	2	3	0	52	7	3	1	1
Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.	146	4	-	-	-	105	0	1	0		59	4	0	1	
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.	146	3	-	-	1	104	1	1	0	0	54	6	2	1	1
Doğrudan cinsel taciz.	150	-	-	-	-	106	-	-	-	-	63	1			

Tablo 2'de araştırma kapsamına dahil edilen çalışanların maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışlarının sıklık düzeyi ve çalışan sayısı verilmiştir. Elde edilen sonuçlar genel olarak dikkate alındığında, PTT çalışanlarının sağlık ve eğitim çalışanlarına oranla daha çok sayıda ve sıklıkla psikolojik taciz davranışlarıyla karşılaştıkları görülmektedir.

### 3.3. Güvenilirlik Analizi ve Geçerlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış olup sonuçlar Tablo 3'te özet olarak verilmiştir. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi; geçerlilik analizinde ise keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 3 : Faktör Analizine İlişkin Sonuçların Özet Sunumu**

Psikolojik Taciz Davranışları	Cronbach Alfa	Faktörler	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %	KMO and Bartlett's Test	Değişken sayısı
Kendinizi göstermeyi ve iletişim durumunuzu etkilemek	,83	Faktör 1: Kötü iletişim	4,118	41,179	52,86	K-M-O: ,816	7
		Faktör 2: Haksız eleştiri ve tehdit	1,168	11,681		Approx. Chi-Sq.: 1006,87	3
Sosyal ilişkilerinize saldırılar	,66	Faktör 1: Sosyal ilişkilere saldırı	2,273	45,455	45,45	K-M-O: ,710 Approx. Chi-Sq.: 272,42	5
İtibarınıza saldırılar	,84	Faktör 1: Alaya alma	4,843	40,360	53,88	K-M-O: ,817	7
		Faktör 2: Gülünç duruma düşürme	1,623	13,521		Approx. Chi-Sq.: 1542,76	5
Yaşam kalitenize ve meslekî durumunuza saldırılar	,70	Faktör 1: Mesleğe ve özel yaşama saldırı	2,674	44,562	44,56	K-M-O: ,661 Approx. Chi-Sq.: 480,72	6
Sağlığınızın doğrudan saldırılar	,68	Faktör 1: Sağlığa doğrudan saldırı	1,746	43,654	43,65	K-M-O: ,638 Approx. Chi-Sq.: 114,33	4

Tablo 3'te ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Geçerlilik analizinde, değişkenlere ilişkin, özdeğer (eigenvalue), açıklanan varyans, örneklem yeterlilik testi (K-M-O) sonuçları ve Bartlett's testi sonuçları yer almaktadır. Örneklem yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (K-M-O) kullanılmıştır. K-M-O, faktör analizinin geçerliliğini gösteren değerlerden biridir. K-M-O bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır (Nakip, 2003:409; Tabachnick ve Fidel, 2001:589). Özdeğer (Eigenvalue) değeri ise her bir faktör tarafından açıklanan varyans-

ların toplamından oluşmaktadır. Cronbach Alfa, ölçeklerin tutarlılığını gösteren bir katsayı olup %60'ın üstünde bir değer alması gerekir. Bartlett's test ise korelasyon matrisinin, bütün diyagonal terimlerinin 1 veya diyagonal olmayan terimlerinin 0 olduğu birim matris olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır ve Approx Chi-Square değeri ile anlamlılığı test edilmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde Approx Chi-Square değeri < 0,05 olmalıdır. Özetle K-M-O, Bartlett's test ve Approx Chi-Square, bir veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını göstermektedir

(Akgül ve Çevik, 2003:428). Çalışmada, örneklem yeterlilik ölçütü olan K-M-O oranının alt sınır olarak kabul edilen 0,60'ın üzerinde bir değer aldığı görülmektedir. Ölçeklerin geçerlilik analizinde kullanılan alfa katsayılarının ise sosyal bilimler için genel kabul gören 0,60'ın üzerinde bir değer aldığı saptanmıştır. Kendinizi göstermek ve iletişim durumunuzu etkilemek, iki temel faktörle %52,86, sosyal ilişkilerinize saldırılar bir temel faktörle %45,45, itibarınıza saldırılar iki temel faktörle %53,88, yaşam kalitenize ve meslekî durumunuza saldırılar bir temel faktörle %44,56 ve sağlığınıza saldırılar bir temel faktörle %43,65 varyansla açıklanmaktadır.

### 3.4. Kamu Kurumlarına Göre Psikolojik Taciz Davranışı

Araştırmada çalışanların maruz kaldıkları

psikolojik taciz davranışlarının kamu kurumlarına (sağlık, eğitim ve PTT) göre farklılık gösterip göstermediği multiple ANOVA testi ile incelenmiştir. Multiple ANOVA testi çoklu karşılaştırma testlerini içermektedir. Diğer bir ifadeyle üç veya daha fazla grup arasında karşılaştırmanın yapılmasında ihtiyaç duyulan bir testtir. Bu test sadece karşılaştırılan gruplar arasında bir farkın olup olmadığını ortaya koymaktadır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığına dair fikir vermemektedir. Post Hoc testi ise analiz sonucunda karşılaştırılan gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını göstermektedir. Scheffe testi ise Post Hoc testi kapsamına giren ve aynı özelliği gösteren bir testtir (Albayrak vd., 2005:135). Çalışmada, çoklu karşılaştırmalar Scheffe testi ile yapılmış ve sonuçlar Tablo 4 ve 5'te verilmiştir.

**Tablo 4 : Gruplara İlişkin Ortalama ve Standard Sapma Değerleri**

Gruplar						
Değişkenler	Sağlık		Milli Eğitim		PTT	
	150		106		64	
Psikolojik Taciz Davranışları	Ortalama	Std. Sap.	Ortalama	Std. Sap.	Ortalama	Std. Sap.
Kötü iletişim	1,26	,418	1,40	,525	1,87	,763
Haksız eleştiri ve tehdit	1,10	,356	1,09	,250	1,30	,544
Sosyal ilişkilere saldırı	1,12	,310	1,21	,488	1,36	,526
Alaya alma	1,15	,283	1,19	,316	1,19	,316
Gülünç duruma düşürme	1,07	,329	1,06	,295	1,09	,270
Mesleğe ve özel yaşama saldırı	1,07	,276	1,15	,319	1,29	,465
Sağlığa doğrudan saldırı	1,06	,238	1,05	,198	1,18	,328

**Tablo 5 : Çalışanların Maruz Kaldıkları Psikolojik Taciz Davranışlarının Gruplar Düzeyinde Karşılaştırılması**

	<b>Faktörler</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Post Hoc Tests (Scheffe)</b>	<b>Hipotez Sonucu</b>
<b>Kendinizi göstermeyi ve iletişim durumunuzu etkilemek</b>	Faktör 1: Kötü iletişim	28,51	,000	Sağlık<Eğitim<PTT	H1: Kabul
	Faktör 2: Haksız eleştiri ve tehdit	7,86	,000	PTT>Sağlık=Eğitim	
<b>Sosyal ilişkilerinize saldırılar</b>	Faktör 1: Sosyal ilişkilere saldırı	7,21	,001	Sağlık<Eğitim<PTT	H2:Kabul
<b>İtibarınıza saldırılar</b>	Faktör 1: Alaya alma	,188	,828	Sağlık=Eğitim=PTT	H3:Kısmen kabul
	Faktör 2: Gülünç duruma düşürme	6,86	,001	Eğitim<Sağlık<PTT	
<b>Yaşam kalitenize ve meslekî durumunuza saldırılar</b>	Faktör 1:Mesleğe ve özel yaşama saldırı	9,40	,000	Sağlık<PTT<Eğitim	H4:Kabul
<b>Sağlığımıza doğrudan saldırılar</b>	Faktör 1:Sağlığa doğrudan saldırı	6,25	,002	Eğitim<Sağlık<PTT	H5: Kabul

P<0,05

Tablo 4'te gruplara göre psikolojik taciz davranışlarının ortalama ve standart sapma (Std. Sap.) değerleri verilmiştir. Bu değerlerde çalışanlara yönelik psikolojik taciz davranışları ortalama olarak sağlık ve eğitim kurumlarında düşükken PTT'de yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5'te çalışanların maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışlarının çalıştıkları kurumlara göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde alaya alma davranışı kurumlara göre farklılık göstermezken diğer psikolojik taciz davranışları kurumlara göre farklılık göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER:

Son yıllarda örgütlerde giderek yaygın hale gelen, örgütlerin yapısını, işleyişini ve psikolojisini doğrudan etkileyen negatif davranışlar görülmektedir. Bu tür davranışlar, sapkın, üretkenlik karşıtı ve yıldırma amaçlı davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun sözkonusu davranışlar dikkate alınarak bu davranışların ortadan kaldırılması için araştırma ve incelemelerin yoğunlaştırılması gerekir. Çalışmada bu doğrultuda, farklı kamu kurumlarında görevli çalışanların maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışlarının tespit edilmesi sağlanmıştır. Yapılan araştırma



neticesinde kamu kurumlarında psikolojik taciz davranışlarının ortaya çıkmasında; çalışanlara yönelik; haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler, dışlamalar, gruptan veya kurumdan soğutma, onur ve gururlarıyla oynama, makam gücünü kullanma gibi negatif davranışların etkili olduğu görülmüştür.


Bu bağlamda, üç kamu kurumu (sağlık, eğitim, PTT) çalışanlarının maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışlarının tespit edilmesi ve kamu kurumları açısından karşılaştırmasına yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kamu çalışanlarının iletişim düzenine, sosyal ilişkilerine, itibarlarına, mesleki durumlarına ve sağlıklarına yönelik çeşitli psikolojik taciz davranışlarının olduğu görülmüştür. Ayrıca bu tür davranışların yapılan analiz sonuçlarına göre kurumlara göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özellikle PTT çalışanlarının sağlık ve eğitim çalışanlarına oranla daha sık ve yüksek oranda psikolojik tacize maruz kaldıkları görülmüştür.

Kamu kurumlarında çalışanlara yönelik psikolojik taciz davranışlarının en aza indirilmesinde aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasında yarar vardır.

- Kurumsal adaletin sağlanması,
- Örgütsel bağlılık ve personel güçlendir-

menin sağlanması,

- Kurum içi iletişimin açık hale getirilmesi,
- Yönetimde tam katılımın sağlanması,
- Bireysel becerilerin ve yeteneklerin değerlendirilmesi,
- Kariyer fırsatlarının objektif olarak kullanılması,
- Ödüllendirme sisteminde kriterlerin açık ve net olarak ortaya konulması,
- Sosyal ilişkileri güçlendirici strateji ve politikaların geliştirilmesi,
- Yetki ve sorumlulukların denk kılınması,
- İş yaşamıyla özel yaşamı birbirinden ayırmak,
- Kişisel ayrımcılıkları veya adam kayırmacılığı ortadan kaldırmak.
- Hizmet içi eğitim programlarının kurumsallaştırılması gibi hususlardır.

Araştırma kapsamına sadece sınırlı sayıdaki kamu kurumu ve çalışanın dahil edilmiş olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilir. Ancak, farklı kurumların araştırma kapsamına alınması ileride yapılacak çalışmalara önemli ipuçları verecektir. 

## KAYNAKÇA

- Agervold, M. (2007), "Personality and Social Sciences Bullying at Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based on An Empirical Study", *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161-172.
- Akgül, A. ve Çevik, O., (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*, Ankara: Emek Ofset.
- Albayrak, A.S., vd. (2005), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Editör, Seref Kalaycı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Aytaç, S. (2008), "İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi: Bir Araştırma" *Mercek, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi*, Yıl 13, Sayı 51:10-24.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004), "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (7): 1-30.
- Cemaloğlu, N. (2007), "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma", *Bilig, Yaz / 2007*, Sayı 42, 111-126.
- Davenport, N.; Schwartz, R.D & Elliott, G.P. (2003), *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çeviren: Osman Cem ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davis, S.L. (2006), *Development and Evaluation of a Workplace Violence Prevention Plan*, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- Girardi, P., et.al (2007), "Personality and Psychopathological Profiles in Individuals Exposed to Mobbing", *Violence and Victims*, 22(2), 172-189.
- Güçlü, N. (2003), "Örgüt Kültürü", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6: 147-159.
- Hagemann, G. (1997), *Motivasyon El Kitabı*, (Çev. G. Aksan), İstanbul: Rota Yayınları.
- Hubert, A. B. ve Veldhoven, M.V. (2001), "Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 415-424.
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996), "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Mimroğlu, H. ve Özgen, H. (2008), "Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl 8, Sayı 15: 2001-226.
- Nakip, M. (2003), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*,

Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Olson, M. (1971), *The Logic of Collective Action, Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press.

Ören, K.; Erdem, B. ve Kaplan, M. (2005), “Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi”, *Kamu-İş*, 8(2):1-21.

Özen, S. (2007), “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 1–24.

Resch, M. ve Schubinski, M. (1996), “Mobbing- Prevention Management in Organizations”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 295-307.

Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007), “Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt

IX, Sayı:1, Haziran, 231–251.

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2001), *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education Company.

Tel, H., vd. (2003), “Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları ile Başetme Durumlarının Belirlenmesi”, *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 2:13-23.

Tınaz, P. (2006), “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, *Çalışma ve Toplum*, 2006/3, 11–22.

Vandekerckhove, W. ve Commers, M.S.R. (2003), “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?” *Journal of Business Ethics* 45, 41–50.

Zapf, D. (1999), “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, *International Journal of Management*, 20(1/2), 70-85.

