



**OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG VE
ÇALIŞANLARIN MOBBİNGLE BİREYSEL
MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Nilüfer YILDIZ

Kütahya-2023

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG VE
ÇALIŞANLARIN MOBBİNGLE BİREYSEL
MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Harika ÖZKAN

Hazırlayan:
Nilüfer YILDIZ

Kütahya- 2023

Kabul ve Onay

KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında, 202085501017 öğrenci numaralı, Nilüfer YILDIZ'ın hazırlamış olduğu “OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG VE ÇALIŞANLARIN MOBBİNGLE BİREYSEL MÜCADELE YÖNTEMLERİ” başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili tez savunma sınavı jüri tarafından yapılmış ve adayın tezinin OY BİRLİĞİ ile kabul edilmesine karar verilmiştir.

03/07/2023

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Dr. Öğr. Üyesi Harika ÖZKAN (Danışman)		
Doç. Dr. Uğur CEYLAN		
Doç. Dr. İnci Fatma KURTULGAN		

Onay

Doç. Dr. Arif KOLAY

Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “*Otel İşletmelerinde Mobbing ve Çalışanların Mobbinge Bireysel Mücadele Yöntemleri*” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

03/07/2023

Nilüfer YILDIZ

Özgeçmiş

2016 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Rehberliği bölümünü kazandı ve 2020 yılında mezun oldu. 2020 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.



ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG VE ÇALIŞANLARIN MOBBİNGLE BİREYSEL MÜCADELE YÖNTEMLERİ

YILDIZ, Nilüfer

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Harika ÖZKAN

Temmuz, 2023, 85 sayfa

Mobbing, çalışma hayatında belirli çalışanlara yönelik olarak sistemli ve kasıtlıca, düşmanca gerçekleştirilen, hedef olan çalışanları yıldırma amacıyla yapılan davranışlardan oluşur. Bunun yanında mobbing çalışanlar arası ilişkilerde ortaya çıktığından, emek yoğun sektörlerde görülme ihtimali de yükselir. Dolayısıyla oteller mobbingle karşılaşma riskinin yüksek olduğu işletmeleri oluşturur. Bu nedenle otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada; önce mobbing konusu ele alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde mobbingin durumunu ve çalışanların mobbinge karşı kullandıkları bireysel mücadele etme yöntemlerini belirleyebilmektir. Araştırmada Kütahya merkezde bulunan otel çalışanlarının mobbinge maruz kalma yöntemlerine ulaşılabilecektir. Araştırmada, mobbing olaylarına dair detayların saptanabilmesi ve mobbing mağdurlarının yaşadıkları sıkıntıları aktarmalarının sağlanması amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda 200 anket Kütahya ilindeki tüm otel çalışanlarına dağıtılmıştır. Ulaşılan 121 otel çalışanından elde edilen verilerin analizi için SPSS 22 programından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara; çalışanlar mobbingin ne olduğunun bilincindedir ancak mobbingle mücadele etme konusunda çeşitli sıkıntılar yaşamaktadır. Sonuç olarak; Yapılan araştırma göstermiştir ki, mağdurlar mobbinge maruz kaldıklarında nakil olmak, bulundukları çalışma ortamlarını ve pozisyonlarını değiştirmeyi çok nadir tercih etmiştir. Bu sebeple mağdurlar için nakil, tercih edilen bir çözüm şıkkı olarak değerlendirilememektedir. Mağdurların çok azı mobbing yapan kişiyi görmezden gelebilmiş çoğunluğu bu durumu görmezden gelememiştir. Bu da mağdurların psikolojilerinin mobbingden etkilendiğini ortaya çıkarmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Mobbingle Mücadele Yöntemleri, Otel, Turizm

ABSTRACT**MOBBING IN HOTEL BUSINESSES AND EMPLOYEES' INDIVIDUAL
METHODS OF COMBATING MOBBING****YILDIZ, Nilüfer****Master's Thesis, Department of Tourism and Hospitality Management****Supervisor: Asst. Prof. Dr. Harika OZKAN****July, 2023, 85 pages**

Mobbing consists of systematic and intentional, hostile acts directed at certain employees in working life, with the aim of intimidating employees who are targets. In addition, since mobbing occurs in inter-employee relations, the likelihood of it occurring in labor-intensive sectors also increases. Dec. Therefore, hotels constitute businesses where the risk of mobbing is high. For this reason, in this study conducted in hotel businesses; the subject of mobbing was discussed first.

The aim of this study is to determine the situation of mobbing in hotel establishments and the individual methods of combating mobbing used by employees. In the research, the methods of mobbing exposure of hotel employees located in the center of Kütahya will be accessed. In the research, quantitative research method has been preferred in order to determine the details of mobbing incidents and to enable the victims of mobbing to convey the difficulties they have experienced. For this purpose, 200 questionnaires were distributed to all hotel employees in Kütahya province. The SPSS 22 program was used for the analysis of the data obtained from the 121 hotel employees who were reached.

According to the findings obtained within the scope of the research; employees are aware of what mobbing is, but they experience various difficulties in combating mobbing. As a result, the research has shown that when victims are exposed to mobbing, they rarely preferred to change their working environments and positions to get a transplant. For this reason, transplantation cannot be considered as a preferred solution option for victims. Very few of the victims were able to ignore the person who did the mobbing, and the majority could not ignore this situation. This also reveals that the psychology of the victims is affected by mobbing.

Keywords: Hotel, Methods of Combating/Fighting Mobbing, Mobbing, Tourism

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG

1.1. MOBBİNG KAVRAMI	3
1.2. MOBBİNG'İN TARİHÇESİ.....	5
1.3. MOBBİNGİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	6
1.4. MOBBİNG TİPOLOJİSİ	7
1.5. MOBBİNGİN AŞAMALARI.....	10
1.6. MOBBİNGİN DERECELERİ	10
1.7. MOBBİNG TÜRLERİ.....	11
1.8. MOBBİNGİN NEDENLERİ.....	12
1.8.1. Kişisel Nedenler.....	14
1.8.2. Örgütsel Nedenler	15
1.8.3. Sosyal Nedenler	16
1.9. MOBBİNG SÜRECİNDE ROL ALANLAR.....	17
1.9.1. Mobbing'in Mağdurları	17
1.9.2. Mobbing İzleyicileri	18
1.9.3. Mobbing Uygulayanlar	20
1.10. MOBBİNG'İN SONUÇLARI	21
1.11. OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG	25

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

2.1. BİREYSEL MÜCADELE	31
------------------------------	----

2.2. ÖRGÜTSEL MÜCADELE	33
2.3. TOPLUMSAL MÜCADELE	34
2.4. HUKUKSAL MÜCADELE	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG VE ÇALIŞANLARIN MOBBİNGLE BİREYSEL MÜCADELE YÖNTEMLERİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	38
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	38
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLAR.....	39
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	40
3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM	41
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ.....	42
3.6.1. Otel Çalışanlarının Demografik Verilerine Yönelik Bulgular ve Analiz	42
3.6.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri	44
3.7.OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG ANALİZİ	45
3.8. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN MOBBİNGLE BİREYSEL MÜCADELE ETME YÖNTEMLERİ.....	51
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
EKLER.....	59
KAYNAKÇA	63
DİZİN	73

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Mobbing Tipolojisi	9
Tablo 3.1: Kütahya'daki Otellerin Yatak Kapasitesi	42
Tablo 3.2: Demografik Bulgular	44
Tablo 3.3: Güvenirlik Sonuçları.....	45
Tablo 3.4: Otel İşletmelerinde Çalışanların Karşılaştıkları Mobbingin Betimleyici Analizi	47
Tablo 3.5: KMO and Bartlett's Test	48
Tablo 3.6: Otel İşletmelerinde Çalışanların Karşılaştıkları Mobbingin Faktör Sonuçları.....	49
Tablo 3.7: Otel İşletmelerinde Çalışanların Karşılaştıkları Mobbingin Faktörlerini Oluşturan Durumlar.....	50
Tablo 3.8: Mobbinge Bireysel Mücadele Yöntemlerinin Frekans Analizi	52

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Mobbinge Neden Olan Faktörler.....	13
Şekil 1.2: Yıldırmanın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model	25





TEZ METNİ

GİRİŞ

Mobbing, çoğunlukla 2000’li yılların başından itibaren duyulmaya başlanan kelimelerden olsa da ortaya çıkış zamanı daha eskiye dayanır. Pek çok şekilde ifade edilmesiyle birlikte en basit tabiriyle karşısındaki kişiye baskı kurarak onu yıldırma ve uzaklaştırmak olarak tanımlanmaktadır. Bir kişiye mobbing uygulanması için herhangi özel bir şey yapmasına gerek yoktur; daha başarılıysa, daha içine kapanıksa veya çevresi tarafından sevilen biri olması bile mobbing uygulanması için yeterlidir. Ayrıca pek çok kişi mobbinge maruz kalsa da neye maruz kaldığını bilmemekte ve haliyle bununla nasıl başa çıkacağını ve hangi sonuçlarla karşılaşacağını kestirememektedir.

Mobbing iş ortamında oluşurken, o iş ortamında da en az mağdur ve mobbingi uygulayan kadar çevredekiler de dahil olmak üzere herkes bu durumdan etkilenmektedir. Bu nedenle mobbing konusunda işletmelere büyük görevler düşmektedir. İşletmeler çalışanlarını mobbingin ne olduğunu, nasıl ortaya çıktığını ve daha çok hangi çalışanların başına geldiği gibi konulara bilinçlendirilmeli, mobbinge nasıl mücadele edilebileceği ve hangi mercilere haber verebileceği hakkında bilgilendirilmeli ve mobbinge mücadele etme hususunda onları yüreklendirmelidir. Çünkü işletmeler çalışanların ve işletmenin huzurunun sağlanması konusunda baş aktördür.



BİRİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG

1.1. MOBBİNG KAVRAMI

Mobbing Latince; “mobile vulgus” kelimesinden türemekte olup kararsız, kalabalık, şiddete yönelmiş gibi anlamları bulunmaktayken; İngilizcede ise; “mob” kelimesinden türeyerek; bir bölgeye toplanmak, rahatsız etmek ve saldırmak gibi anlamlar taşımaktadır (<http://turkoloji.cu.edu.tr>, 2011). İş yaşamında mobbing kavramı, çalışanların düzenli ve sürekli aşağılanması, yerilmesi, istediği bilgilere erişiminin sabote edilmesi, hakkında dedikodular çıkarılması gibi negatif tutumlar içeren ve bu tutumlar aracılığıyla çalışanlarda fiziksel, ruhsal sıkıntılar oluşturan ve işten ayrılmalarına da neden olabilecek bir süreçtir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012, s. 60).

1980’li yıllarda mobbing hakkında ilk çalışmaları yapan Heinz Leymann (1996, 168) mobbingi; *“bir veya daha fazla kişi tarafından ağırlıklı olarak bir çalışana yönelik, düzenli bir biçimde (en az haftada bir kere yapılan) ve uzun süreli şekilde (en az altı ay süren) gerçekleştirilen düşmanca tavırlar ve etik olmayan iletişim aracılığıyla kişinin çaresiz ve savunmasız hale düşürülmesi”* olarak tanımlamıştır. Bu tanım mobbing olarak değerlendirilecek davranışların varlığından bahsedilmesi için düzenli ve uzun süreli olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bir başka deyişle mobbing, çalışanlara yönelik uzun bir sürede sistematik olarak gerçekleştirilen kasti kötü davranışları anlatmaktadır.

Mobbing, bireyin doğru davranışlarının olmadığına ima edilmesi, dalga konusu haline getirilmesi, hakkında asılsız haberler yayılması ve diğer kişilerle kurmaya çalıştığı iletişimin yok edilmesi gibi tutumlarla ortaya çıkabilmektedir (Tetik, 2010, s. 83). Bu tutumların birçok örneği olabileceği için mobbing çalışanlara yönelik pek çok olumsuz davranış anlatmakla kullanılan genel bir kavramdır (Erkol, 2015, s. 1). Bireyin sistematik bir şekilde aşağılanması, dalga geçilmesi ve tehdit edilmesi sık karşılaşılan davranışlardır. Mobbing; belirli bir çalışan veya çalışan grubuna karşı sözlü tacizler, ceza verme amaçlı davranışlar, sık sık küçük düşürmeler, saldırgan tavırlar, yönetilmeyen bireysel veya örgütsel çatışmaları da içine alan geniş kapsamlı bir konu olmasının yanında bazı zamanlarda gizlice yapılan ve diğer kişiler tarafından anlaşılmaması için uğraşılan tutumları da kapsamaktadır (Akgeyik vd., 2013).

Mobbing iş ortamında kıdem fark etmeksizin çalışanların çalışma ortamlarından uzaklaştırmak için bireye kasıtlı olarak yapılan kötü davranış, tehdit, fiziksel veya psikolojik şiddet, küçük düşürücü davranış ve bezdirme hareketlerinin tümünü ifade eder (Tınaz, 2013, s. 52). Mobbinge maruz kalan çalışan ise gün geçtikçe bu durumdan daha

kötü şekilde etkilenmekte, içinde boğuştuğu kötü hislerle başa çıkamamakta ve kendisine karşı oluşan tutumlardan etkilendiğini belli ettiğinde de mobbing uygulayan bireye karşı açık hedef haline gelmektedir (Gona, 2021, s. 9). Örgütte çoğu zaman üstlerin astlara mobbing uyguladığı düşünülse de mobbing kuvvetli olmayan ve sağlıklı ilişkilerde ortaya çıktığı için üst ast demeden her kademede yer alabilecek bir olgudur. Çünkü bir örgütte iletişim ve bağ ne kadar zayıfsa o kadar fazla mobbinge karşılaşma olasılığı artar ve bunun sonucunda da mobbing uygulayan ve mağdur olan kişiler kıdem fark etmeksizin; üstler, astlar ve aynı kademede çalışanlar arasından biri haline gelebilir (Bingöl, 2007, s. 54).

Mobbing tüm yönetim kademelerinde görülebildiğinden, mobbingin engellenmesine karşı, özellikle asıl görev üstlere düşmektedir. Tabi ki mobbinge mücadele etme, bütün çalışanların görevidir. Ancak üstlerin yaptırım haklarının daha fazla olmasından dolayı, yöneticilerin mobbingin önlenmesinde ve mobbinge mücadele edebilmesinde daha fazla olmasından dolayı, yöneticilerin mobbingin önlenmesinde ve mobbinge mücadele edebilmesinde daha fazla rol üstlenmesi gerekmektedir (Tanrıverdi, 2016, s. 44).

Asıl önemli olan şey çalışanların birbirlerine karşı fikir ayrılıklarında bile saygılı olmaları, böylece farklı fikirlerin örgüt içinde kabul görüp bir fikir çeşitliliği haline gelmesidir (Arsan, 2008, s. 20). Mobbingin asıl başladığı yerin iş ortamı olmasından dolayı; bir çalışanın mobbinge maruz kalması, o çalışanın sağlığını, kişiliğini, kendi benliğini ve dahası çalışanların güvenliğinden sorumlu olan üstünü de sorumlu haline getirmektedir. Bu yüzden mobbing oluşan ortamı engelleyebilmek veya başa çıkabilmek mağdurun yanında onun üstünün de görevidir (Tanrıverdi, 2016, s. 4).

Mobbing konusunda çalışma yapanların katıldıkları ortak noktalar şunlardır (Çetinkaya, 2017, s. 6);

- Mağduru hem maddi hem manevi olarak etkilemesi,
- Mobbing tutumunun sistematik olması,
- Kasıtlı olarak yapılması,
- Çalışma ortamında yapılması,

Sonuç olarak mobbing iş yaşamının her alanında ve her kademede ortaya çıkabilir. Mobbing yaş cinsiyet, dil, ırk fark etmeden bireye yönelik önceleri rahatsızlık vermeyle başlayan daha sonra ise şiddetini arttırıp duygusal ve hatta fiziksel şiddete kadar

ilerleyen bireyi işinden soğutan ve işi bırakmasına kadar varan sonuçlara sürükleyen bir eylemdir (Kul, 2019, s. 5). İşletmeler tarafından çalışanların psikolojisinin önemsiz görülmesi, yapılan hatalardan biri olacaktır. Çünkü psikolojik olarak etkilenen bir çalışan, yaptığı işi verimsiz bir şekilde icra edecek ve iş veriminin düşmesiyle de işletmede olumsuz biçimde bu mobbing olgusundan payına düşeni alacaktır.

Mobbingin engellenmesi için çalışanlar da işletmeler de doğru şekilde bilinçlendirilmeli ve mobbingin sonuçlarının ve etkilerinin nerelere varacağı konusunda bilgilendirilmeli ve mobbingin sonuçlarının ve etkilerinin nerelere varacağı konusunda bilgilendirilmelidir. Mobbing her ne kadar çalışma yaşamında yakın süreçte ele alınmaya başlanan bir olgu olsa da engellenmesi için uluslararası seviyelerde mücadeleler verilmeye başlanmış ve giderek önem kazanmış bir konudur (Baş, 2012, s. 20). Ancak her ne kadar mobbing konusunda ilerlenmiş olduğu düşünülse de hala mobbingin ne olduğu, sonuçlarının neler olduğu ve bununla nasıl başa çıkılacağı ile ilgili bilinçsiz olan çalışanlar ve işletmeler bulunmaktadır.

1.2. MOBBİNG'İN TARİHÇESİ

Mobbing kavramı ilk kez 19. y.y'da kuşların çevrelerinde uçuşan yırtıcıları engellemek için kuşların hareketlerini inceleyen biyologlar tarafından tarafından yırtıcılar için kullanılmıştır (Kocaoğlu, 2007, s. 3). Mobbing terim olarak ise; ilk olarak hayvan davranış bilimcisi olan Konrad Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda kullanılmış bu kelimeyle azınlık hayvan gruplarını uzaklaştırmak için yaptıkları baskılamayı ifade etmiştir (Atman, 2012, s. 159).

İş yaşamında mobbinge ilgili ilk yayın 1972 yılında Dr. Carroll Brodsky tarafından yazılan "The Harressed Worker" (Yaralı Çalışan) adlı kitap olup, bu kitapta ilk defa (Leymann tarafından daha sonra ifade edilmiştir) mobbingin temel özellikleri ifade edilmiştir (Kılıç, 2006, s. 7). Çalışma yaşamında ise mobbingi ifade olarak ilk defa 1980 yıllarında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann kullanmış ve çalışanlar arasında uzun bir süreci kapsayan düşman ve saldırgan tavır ve tutumların varlığı olarak kavramı açıklamıştır (Tınaz, 2006, s. 14).

Bir gazeteci olan Andrea Adams 1988 yılında, BBC dizisinde, İngiltere'de yaşanan zorbalıklara dikkat çekmiştir, ardından 1992 yılında "İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Bunu Aşma Yöntemleri" adlı kitabını yayınlamış ve zorbalık yaşayan mağdurlara yardım etmek amacıyla 1997 yılında Andrea Adams isimli bir vakıf

kurmuştur (Altuntaş, 2010, s. 2998). Aynı yıl Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino'nun hazırladığı ve ILO'nun yayıncılığını yaptığı “İşyerinde Şiddet” (Violence at Works) adlı kitapta mobbing ve bullying kavramları tartışılmış, işyerinde şiddet raporlanmış ve incelenmiş bu olayların işyerindeki en önemli sorunlardan biri olduğu ortaya konularak konunun uluslararası boyutlara ulaşması sağlanmıştır (Taşkın, 2016, s. 395).

1.3. MOBBİNGİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İşletmelerde “mobbing”, “bullying” ve “harresment” kavramları ile anlatılmaya çalışılan ve iş yaşamındaki psikolojik şiddeti açıklayan kavramlar; çalışanların isteksizliği, stres, baskı ve çalıştıkları ortamdaki ayrılma istekleri gibi sonuçlar ortaya çıkaran ciddi bir örgütsel probleme vurgu yapmaktadır (Aydın vd., 2007, s. 61). Batı dillerinde mobbing kavramı yerine kullanılmakta olan ancak çoğu zaman yerini tam olarak mobbing kelimesi kadar dolduramayan bazı kelimeler bulunmaktadır (<http://turkoloji.cu.edu.tr>, 2011). Bu kelimeler aşağıdaki gibidir;

- Bullying,
- Stalking,
- Psycho- terror at workplace
- Emotional abuse
- Workplace syndrome
- Psychological abuse

Ülkemizde ise mobbing kavramının yerine şu kavramlar kullanılmıştır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012, s. 60);

- Yıldırma
- İş yerinde psikolojik taciz
- İş yerinde psikolojik terör
- İş yerinde manevi taciz
- İş yerinde duygusal linç
- İş yerinde zorbalık
- Bezdiri

Her ne kadar çeşitli dillerde mobbing yerine kullanılabileceği düşünülen sözcükler türetilse de, iş yaşamında hedef olan mağdurların özgüven ve özsaygılarına

yönelik olarak sık sık gaddarlaşıma, bencilleşme ve hırçın olma şeklinde devam eden süreci ifade etmek için, başta Almanya, İsveç, İtalya ve Avusturalya olmak üzere birçok ülkede kavram Leymann'ın önerdiği şekilde mobbing olarak kullanılmaktadır (Tınaz, 2013, s. 24). Bu konu hakkında Türk Dil Kurumu (2022) ise “Bezdiri” kelimesini tercih etmektedir. Bezdiri kelimesinin mobbing kavramını kavrayıp kavramayacağı veya araştırmacılar tarafından kullanılıp kullanılmayacağı tartışılrsa da mobbing kavramının yerine bezdiri kelimesinin yeterli olmayacağı düşünülmektedir (Baş, 2012, s. 3).

Mobbing için ülkelerde veya bilimsel çalışmalarda farklı tabirlerin kullanılmasıyla birlikte, genel olarak mobbing; çalışanların çalışma hayatını negatif yönde etkileyen, kişiyi taciz eden, onun küçük düşmesini sağlayan, çevresine kendisini kapatmasına neden olan olay olarak ifade edilmekte; ancak çalışma hayatında yaşanan her çatışmanın mobbing sayılamayacağı, yaşanan olumsuz durumlara mobbing denilebilmesi için giderek artan bir şiddete ve en az altı ay ayı kapsayan bir süreye sahip olması gerektiği belirtilmekte ve tüm bu betimlemelere dayanarak mobbing sayılabilecek olgular aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Konaklı, 2011, s. 17);

- Mobbingin maruz kalan kişiyi negatif şekilde etkilemesi,
- Mağdura yapılan tutumların belli aralıklarla belli seviyede kendini tekrar etmesi,
- Yapılan negatif tutumların kasti yapılması,
- Negatif ve düşmanca iş ortamı oluşturulması,
- Mağdurun kendisine savunma mekanizması oluşturmasına izin vermeyecek derece yıpratılması,

1.4. MOBBİNG TİPOLOJİSİ

Bu alanda yapılan çalışmalar mobbing davranışlarıyla ilgili çeşitli gruplandırmalar yapmaktadır. Bu gruplandırmalar aracılığıyla mobbing tipolojisine ulaşılır. Örneğin mobbing tutumunun ortaya çıkması hususunda bahsedilen genel tipoloji; mobbinge maruz kalan kişiye yönelik çekememe tutumları, birey hakkında dedikodu yapılması, kişinin iyi niyetinin suistimal edilmesi, kişinin devamlı hedef haline gelmesi ve bu tutumlar doğrultusunda bireyi işten soğutma ve uzaklaştırmadır (Ertuna ve Erdem, 2015). Konunun öncülerinden olan Leymann (1996, s. 170) da mobbing davranışlarını; mağdurların yeterli iletişim kurmalarının engellenmesi, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, mesleki duruma yönelik saldırılar ve sağlığa saldırılar olmak üzere beş tipolojik

başlık altında ele almıştır. Mobbing Tipolojisi aşağıda yer alan Tablo 1.1’de detaylı bir şekilde gösterilmektedir.



Tablo 1.1: Mobbing Tipolojisi

Birinci grup: İletişimi engelleme	İkinci grup: Sosyal ilişkilere saldırılar	Üçüncü grup: İtibara saldırılar	Dördüncü grup: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	Beşinci grup: Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar
Amiriniz kendinizi ifade etmenize engel olur. Sözünüz sık sık kesilir. Çalışma arkadaşlarınız kendinizi ifade etmenize engel olur. Topluluk içinde yüzünüze bağırılır ve azarlamalara maruz kalırsınız. Yaptığınız işlerde sık sık eleştiriye maruz kalırsınız. Özel hayatınız sık sık eleştirilir. Telefonda rahatsız ediliyorsunuz. Sözlü olarak tehdit ediliyorsunuz. Yazılı olarak tehdit ediliyorsunuz. Jest ve ifadelerle iletişim kurmanız engellenir. İma etmek suretiyle iletişiminiz engellenir.	Çevrenizdekiler sizinle iletişim kurmazlar. Hiç kimse ile konuşamazsınız sabote ediliyorsunuz. Diğer arkadaşlarınızdan ayrı bir bölüm verilir. İş arkadaşlarınızın sizinle iletişimi engellenir. Orada yokmuşçasına muamele görürsünüz.	Çevrenizdekiler sizin hakkınızda konuşur. Hakkınızda dedikodulara maruz kalırsınız. Komik durumlara maruz kalırsınız. Akıl sağlığınız yokmuş gibi davranışlara maruz kalırsınız. Psikolojik değerlendirmeye girmeniz konusunda baskı kurulur. Özür dilerseniz alay edilir. Sizi komik duruma düşürmek için ses, jest ve mimik hareketleriniz taklit edilir. Dini ve siyasi görüşlerinize saygı duyulmaz alay edilir. Özel hayatınızla alay edilir. İrk veya milliyetinizle alay edilir. Öz güveninizi yok etmek için yapamayacağınız işler verilir. Emekleriniz yargılanır ve küçümsenir. Kararlarını sık sık sorgulanır. Küçük düşürücü isimler takılır. Cinsel imalara maruz kalırsınız.	Sizin için özel bir iş yoktur. Size verilen işlerden sürekli almırsınız yeni bir iş yaratmanıza izin verilmez. Yapmanız için size anlamsız işler yüklenir. Var olan yeteneğiniz dışında iş verilir. Sık sık verilen işlerinizi değiştirirler. Öz güveninizi yok eden işler verilir. İtibarınızı zedeleyecek işler verilir. Maddi yükler verilir. Ev veya işinize zarar verilir.	Fiziki olarak ağır işler yaptırılır. Fiziki şiddet uygulanacağına dair tehdit ediliyorsunuz. Gözdağı vermek için hafif şiddet uygulamalarına maruz kalırsınız. Fiziki olarak zarar görürsünüz. Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.

Kaynak: Leymann, 1996, s. 170 ve Aydın vd., 2007, s. 72.

1.5. MOBBİNGİN AŞAMALARI

Mobbing aniden oluşan bir süreçten çok kademe kademe oluşan ve bunları aşama aşama gerçekleştiren, çalışanı yıpratıcı sinsi bir plan olarak ortaya çıkmaktadır. Leymann (1996, s. 171), mobbingi dört aşamadan oluşan bir süreç olarak ifade etmiştir:

1. Aşama: Kritik Olaylar: Bu aşamada tetikleyici olan durum çoğunlukla bir çatışmadan ibarettir. Ancak bu çatışmanın mobbing haline neden dönüştüğü hakkında genellikle çok şey bilinmemektedir.
2. Aşama: Mobbing ve Damgalama: Mobbing olgusu saldırganlık içermektedir ve günden güne devam ettikçe ve mobbinge maruz kalma şiddeti arttıkça damgalamaya ve işten atılmaya kadar gidebilecek bir olguya dönüşür.
3. Aşama: Personel Yönetimi('nin Haberi): Yönetici kademesi devreye girdiğinde, olay resmi olarak “dava” halini alır. Önceki saldırganlıklardan dolayı mağdurun “damga yemesi” sebebiyle, hatalı olarak görülmesi normal hale gelir.
4. Aşama: İşten Ayrılma-Kovulma: Çalışma ortamında mobbing oluştuğunda çalışanlar ya emekliliğe ayrılır ya da emekliliği gelmeyenler başka bir iş bulma umuduyla işten ayrılır. Bununla birlikte mobbinge maruz kalanlar hatalı görüldüğü için işten de atılabilir.

Çalışma ortamında mobbingin aşamalarını ifade eden modellerin hepsi sürecin gittikçe şiddetlendiğini ve genel anlamda mağdurun kendini çaresiz hissederek daha sonra işi bırakması sürecine girdiğini söylese de iş yaşamında mobbingin ilerleyişi, mağdurun çalışma arkadaşlarının tavırları ve ailesinin de desteğine bağlı olarak çok farklı sonuçlara ulaşabilir. Bazen süreç daha başlamadan sona erebilir bazen ise mobbing uygulayıcının işten uzaklaştırılması hatta kovulması ya da en kötü senaryo ile mağdurun başa çıkamayıp işini bırakmasıyla da sonlanabilir (Karatuna ve Tınaz, 2010, s. 19).

1.6. MOBBİNGİN DERECELERİ

Mobbing aşama aşama ilerleyen bir süreçten ibarettir. Genellikle küçük davranışlarla başlayan bu durum ilerledikçe şiddetlenir. Eğer şiddeti az iken başa çıkılabilirse mobbing sonlanır ancak başa çıkılamaz ise gittikçe şiddetlenir ve sonucunda mağdur işinden kopar. Davenport vd., (2003; akt: Karakele, 2011, s. 37) mobbingin derecelerini şu şekilde sınıflandırmışlardır:

Birinci Derece Mobbing: Çalışan bu derecede, mobbingi fark eder ve mücadeleye başlar; eğer kazanırsa mobbingi durdurur ve mobbing uygulayanı uzaklaştırır, ancak önüne geçemezse ağlama, uyku bozuklukları ve konsantrasyon eksiklikleri gibi sorunlarla boğuşur. Birinci derece mobbingde bireyler baskı ve dışlanmaların nedenlerini öğrenmeye çaba gösterir. Mobbingin olayını anlamaya çalışırken de mental olarak kendini yormaya başlar ve dikkatte bozulma, işinde başarılı olamama gibi durumlar yaşamaya başlar.

İkinci Derece Mobbing: Birinci derece mobbinge savaşı kaybeden mağdur ikinci seviyeye maruz kalmışsa artık mobbingden kaçması neredeyse imkânsızdır. Direnme gösteremez, geçici veya kalıcı olarak zihinsel ve fiziksel sorunlarla baş etmeye çalışır. Bu aşamadaki kişiler hiper tansiyon, kalıcı uyku problemleri, mide sorunları ve depresyon gibi sorunlarla savaşı (Arpacıoğlu, 2009).

Üçüncü Derece Mobbing: Bu aşamada çalışan, ruhen ve bedenen zarara uğramıştır ve ancak özel tedavi yöntemleriyle normale dönmeye çabalar ancak işine geri dönmesi artık çok zordur (Çiftcier, 2019, s. 23). Mobbing mağduru artık tamamen işten soğumuş, fiziki ve psikolojik olarak rahatsızlık yaşadığından kendini işine veremeyecek duruma gelmiş ve herhangi bir tedaviye yanıt vermesinin de artık çok zor olacağı bir sürece girmiştir (Ongun, 2017, s. 21).

1.7. MOBBİNG TÜRLERİ

Mobbing sadece yıldırma ya da bezdirme şeklinde ifade edilse de pek çok türde ortaya çıkar ve bu türler kendi içlerinde ayrılır. Bunlar; yatay mobbing olarak ifade edilen, aynı kademe çalışanlarının birbirlerine karşı uyguladıkları, yukarıdan aşağıya mobbing olarak ifade edilen, üstlerin kendinden daha aşağıda olan çalışanlara uyguladığı ve aşağıdan yukarıya mobbing olarak ifade edilen çalışanların üstlerine uyguladıkları mobbing türüdür (Arsan, 2008, s. 45). İşyerlerinde bireye mobbing uygulayan çoğunlukla ondan daha üstü olsa da her zaman aynı durum söz konusu olmaz. Bazı durumlarda astlar da mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilir, hatta aynı mevki ve seviyeye sahip çalışanlar arasında bile mobbing uygulayanlar olabilmektedir (Karakale, 2011). Aşağıda mobbing türleri daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır:

Dikey Mobbing: Mobbing yapan ve mağdur arasında hiyerarşi farklılığı vardır ve mobbing yapan mağdura göre alt konumda yer almasına rağmen verilen işleri sabote

ederek, belgelerde oynamalar yaparak ya da verilen işi zamanında yapmayarak ve üstü hakkında dedikodular çıkartarak onu sabote eder (Seçkin, 2017, s. 25).

Yatay Mobbing: Aynı seviyeye sahip olan çalışma arkadaşlarının arasında ortaya çıkan mobbing türüdür (Atman, 2012, s. 163). Bu mobbing türünde iki taraf da pozisyon olarak aynı mevkide olmasına rağmen biri diğerinden kendini üstün görmekte ve bunu hissettirmek için mobbinge başvurmaktadır. Mobbingi yapan mağduru egale etmek için onun hakkında asparagas haberler yayabilir, iftira atabilir, diğer çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin yanında küçük düşürebilir ve onu aciz duruma sokabilir (Seçkin, 2017, s. 25). Yatay mobbingin var olma sebepleri arasında rakip olma, başka şehirden gelme ve ırkçılık sayılabilir (Baş, 2012, s. 17). Mobbing mağdurunun sosyal imajının hasar görmesi için mobbing uygulayan kişi tarafından özel olarak uğraşılmasından dolayı genel olarak mağdur üstüyle çatışır, yaşadığı sorunlardan dolayı yanlış kararlar alabilir ve mobbing uygulayan tarafından küçük duruma düşürülmek için en ufak şeyleri bile alay konusu haline getirilir (Aldıg, 2011, s. 35).

Düşey Mobbing: Mobbing yapan kişi mağdura göre daha üst konumdadır. Çeşitli nedenlerden ötürü üstü tarafından kasıtlı bir şekilde mağdura yönelik olarak saldırgan ve ceza verici davranışlar gösterilir (Baş, 2012, s. 17). Yöneticisi yetkisine güvenerek mağdura fazlaca yüklenebilir. Mevkiinden dolayı ona arka çıkacak ya da onu görmezden gelecek kişi sayısı fazladır, dolayısıyla mobbing uygulayan mağdur üzerindeki baskısını istediği şekilde artırabilir ve buna mağdurun baş etmesi üstü olması nedeniyle de güçleşecektir (Seçkin, 2017, s. 24). Örneğin örgütte mağdurun yöneticisi hakkında soruşturma başlatması mümkün değilken, mobbing yapan üstün astı hakkında soruşturma başlatması çok kolaydır (a.g.e., s. 24). Üstünden daha çok çalışan ve gayret gösteren bir çalışanın varlığı üstün imajını zedelediğini düşünmesine yol açabilir ve üstü çalışanın çalışmasını engellemek ve sabote etmek için çaba sarf etmeye başlar (Işık, 2007, s. 44). Üstleri bu duruma sürükleyen nedenler ise şunlardır: Siyasi tutumlar, çekememezlik, aradaki yaş farkı, verim almanın çok veya az olması, astının kendisinden daha başarılı olmasından dolayı üstün imajının zarar görmesi gibi durumlar (Akgeyik vd., 2013, s. 12).

1.8. MOBBİNGİN NEDENLERİ

Mobbing bir çatışma ile başlayıp, sonrasında ise mobbing uygulayan kişi saldırı eylemleriyle üst ya da ast veya kendi kademelerini de dâhil edebilmekte; mobbinge uğrayan kişi işten çıkarılarak veya kendi isteğiyle işinden ayrılmak zorunda kalarak bu durum

sonuçlanabilmektedir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011, s. 11). Mobbing pek çok nedene bağlı olarak ortaya çıkabilir. Bu nedenler Genç'er'e (2019, s. 11) göre aşağıdaki gibidir;

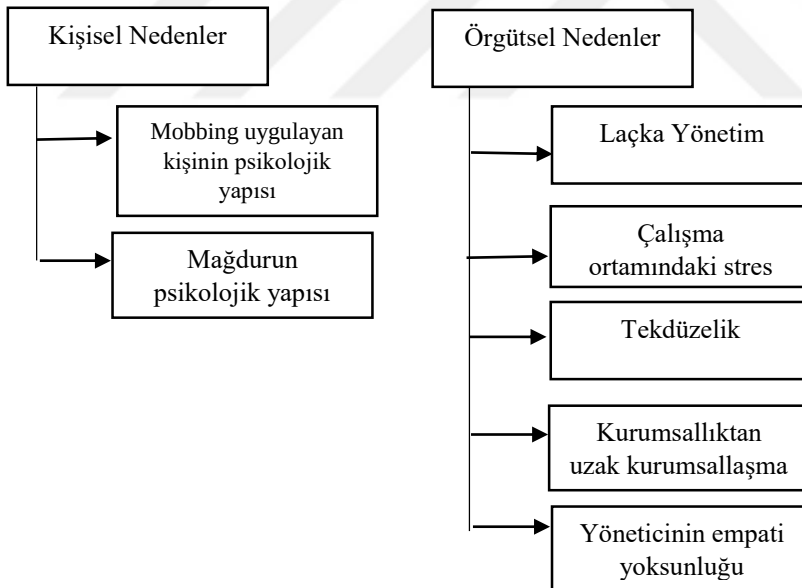
Çalışma arkadaşlarına kendince koyduğu kurallara uyması için zorlamak: Bunun sonucunda çalışma arkadaşı bu kurala uymadığı takdirde, onu hedef haline getirmek ve mağdur konumuna düşürmektir.

Düşmanlıktan haz duymak: Mobbing yapana göre, hoşlanmadıkları ya da tavırları hoşuna gitmeyen kişileri çevresinden uzaklaştırmak için ast, üst fark etmeksizin sebebi sadece hoşlanmamak olsa bile, kişiyi mağdur durumuna düşürmeye yetecektir.

Önyargıları pekiştirmek: Bireyler kendileriyle uyuşmayan, onlara benzemeyen ve farklı duran kişilere karşı ayrımcılık yapmaya, kendinden ve bulunduğu çevreden uzaklaştırmaya çalışır ve bunun içinde mobbing uygulamaya başlar.

Mobbingin nedenlerini kişisel ve örgütsel açıdan ele alan kaynaklar da bulunmaktadır. Şekil 1.1'de bu açıdan ele alınan nedenler listelenmektedir.

Şekil 1.1: Mobbinge Neden Olan Faktörler



Kaynak: Tunay ve Kamilov 2021, s. 477.

Yukarıda belirtilen nedenlerin yanında mobbingin nedenleri kişisel, örgütsel ve sosyal olarak üçe ayrılarak da incelenebilir. Aşağıda bu nedenler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

1.8.1. Kişisel Nedenler

Mobbing basit bir çatışma ile başlayıp, saldırgan eylemlerle devam etmekte ve daha sonrasında mobbing uygulayan kişi, bu eylemleri diğer çalışma arkadaşlarını da kendi tarafına çekerek sürdürebilmektedir (Yılmaz ve Kaymaz, 2014, s. 75). Mobbingin nedenlerinden birisi olan kişisel nedenler, hem mobbing mağdurunun hem de mobbingi uygulayanın kişilik özellikleriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle kişisel nedenleri; mağdura ve mobbing uygulayan kişiye göre olmak üzere iki türde incelemek daha doğru olacaktır (Güven, 2019, s. 10).

Mağdur; mobbing davranışını normal olarak karşılıyorsa bu olaydan zarar görmesi kaçınılmaz olacak ve bu nedenle mağdur bu davranışı sergileyen kişileri suçlamak yerine suçun sebebini kendisi olarak görecektir, kendisini suçlayacak ve öz saygısını yitirip psikolojik olarak rahatsızlık duymaya başlayacaktır (Arsan, 2008, s. 27). Mobbing uygulayan kişiler üzerine yapılan araştırmalarda, genel olarak mobbing uygulayanın psikolojisi, davranış ve tutumları incelenmekte ve mobbingi uygulayanın kendi noksanlığını kapatmak amacıyla mobbing yaptığı görülmektedir (Tursun, 2019, s. 16). Ayrıca mobbing uygulayanların düzgün olmayan bir kişiliğe sahip olması, yönetici veya üst ise zaten bunun böyle olmasının normal olduğunu düşünebilmesi, kendinden başka kimseyi düşünmeyen ve narsist bir kişilik tipinin olması da diğer nedenlerinden bazıları olarak ifade edilmektedir (Atman, 2012, s. 164).

Mobbing yapanların şiddete eğilimli kişiler olduğu pek çok kaynakta ifade edilse de; bu kişilerin içlerinde yaşayamadıklarının acısının bulunması, gelgitlere sahip olmaları, sürekli keşmekeş içinde olmaları gibi olumsuz durumları bulunurken; karşısındakinde bu sorunların olmaması, mutlu ya da daha verimli çalışması bile, onu bu saldırganlığa itebilir (Çelik, 2014, s. 28). Bu gibi durumlarda mutlu olan çalışma arkadaşının mutlu olmasından rahatsız olma, mağdurun en ufak hareketlerine ani ve fazla reaksiyon vermesi, sürekli mağduru aşağıya çekme mental durumunu bozma gibi şeylerle mağdurun üzerinde baskı kurmaya çalışır böylece kendisini psikolojik olarak üstün görür ve eğer mağdurun psikolojisini etkileyebileceğini düşünürse mobbing uygulamaya başlar.

Ruhsal olarak çok da sağlıklı olmayan bu bireylerin daha çok narsist kişiliğe eğilimi olduğu ve bu bireylerin genel olarak; kaba, nadan, bencil, kendini beğenmiş tavırlar sergiledikleri ve bunları yaparken oldukça gaddar olduğu bilinmekte; dahası bu bireylerin başkaları tarafından dikkate alınmayan, eleştiri kabul etmeyen, öfke patlaması

yaşayan, intikam alma duygusunda olan bireyler olduğu ifade edilmektedir (Çelik, 2014, s. 28).

1.8.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenlerin başında örgütün yapısı gelmektedir. Örgütsel yapı mobbing olayının oluşmasında önem arz etmektedir (Çağlar, 2016, s. 14). Yönetimin kötü olması, çalışanların arasında zayıf bir iletişimin bulunması, üstün liderlik kuramaması, çalışma ortamının stresli olması, çalışanların üstlerinin isteklerini yerine getirememesi, çalışma ortamının aşırı rekabet içinde olması gibi olumsuz durumlar, örgütlerde mobbinge yol açmaktadır (Yılmaz ve Kaymaz, 2014, s. 75).

Örgütü var eden grupların hedef ve isteklerinin birbirlerinden farklı olmasının sonucunda, iletişim kazalarının yaşanması çok normal olmakla birlikte; çeşitli meslek gruplarının birlikte çalıştığı, eğitim ve kültür farkının olduğu örgütlerde yaşanan örgütsel çatışmalar mobbinge davetiye çıkarmaktadır (Çağlar, 2014, s. 14). Sonuç olarak mobbing; çalışanlarda oluşturduğu psikolojik problemlerin yanında örgütte de pek çok probleme sebep olmakla birlikte; örgütteki güvensiz çalışma ortamı, çalışanlar arasındaki sürtüşmenin çatışmaya dönüşmesi, örgütteki bağlılıkların ve aidiyet duygusunun yok olması gibi problemlere de yol açmaktadır (Avcı, 2020, s. 6).

Mobbingin örgütsel nedenleri aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkabilir (Mobbing Mücadele – 2021, nedenisguvenligi.com, 2023):

- Çalışma ortamından bir kişinin uzaklaşması istendiğinde,
- Çalışma ortamında ekibe ayak uydurmakta zorlanan kişiler olduğunda,
- Küçülmeye gidileceğinde personel azaltılması istenildiğinde,
- İstihdamın genç bireylerden oluşturulması istendiğinde,
- Çalışanlar örgütün yeni kararlarını benimsemediklerinde,
- Herhangi bir durumda örgütün başarısının artırılması istendiğinde,
- Örgütün yönetim bölümünde radikal değişiklikler olduğunda,
- Yönetimle alt kademeler arasında çatışma oluşmasıyla bazı grupların diğer gruplarla birlik oluşturmalarında,
- Örgütler maliyetleri azaltmak arzusuyla, maliyeti yüksek olan halihazırdaki personel yerine, daha düşük maliyetli olacağına inandıkları yeni personeli getirmek istediklerinde.

Davenport vd. (2003) mobbinge neden olan ve mobbingin devamına yol açan örgütsel nedenleri; yönetimin iyi olmaması, iş ortamının stres altında olması, tekdüzelik-monotonluk, üstleri inandıramama, ahlaksız uygulamalar, yatay organizasyonlar ve küçülmeye gitme şekilde sıralamıştır (Güven, 2019, s. 12). Ekibin iyi yönetilmemesi, iletişimin yeterli olmaması, liderliğin kuvvetli olmayışı, başkalarının beklentilerinin altında kalınması, yeniden yapılanmaya gidilmesi, rekabetin çok olduğu yerlerde işini kaybetme kaygısının duyulması, yeni fikirler üretilmemesi, sürekli kendini tekrar etme gibi tutum ve davranışlar da örgütlerde mobbinge yol açabilmektedir (Yılmaz ve Kaymaz, 2014, s. 75).

İşgörenler arasında iletişim kontrolünün olmaması, rekabet ve çatışma ortamının fazla olduğu örgütlerde, iletişimi yüksek ve rahat ortamı olan örgütlere göre mobbing çok daha fazla görülebilmektedir (Gökdemir, 2016, s. 27). Bunların yanında insan kaynakları uygulamalarında var olan eksiklikler de mobbinge yol açabilir. Örneğin iş görüşmesi esnasındaki kişinin davranış ve psikolojisinin yeterli olacak bir şekilde ölçülememesi ve bu tür bozukluklara sahip olan kişilerin işe alınması, mobbing olayının başlangıç aşamasını oluşturacaktır (Majidli ve Budak, 2018, s. 149).

1.8.3. Sosyal Nedenler

İşyerinde mobbingin oluşmasına neden olan toplumsal norm ve değerlerin başında; kişiliği baskın olanın güçsüz olanı ezme algısı, kişilere kapasitesinin üzerinde iş verilmesi, ekip ruhunu bozma ve ekip çalışmasının yok edilmesi, farklılık ve inovasyonların çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011, s. 14). Kişileri hırslandırmak ve fazla motive etmek, onları mobbinge yönlendirebilmektedir. Toplumdaki bu tür norm ve değerlere alışılması, kişilerin iş ortamında birbirlerine rakip ve/veya düşman olmalarına neden olabilecektir (Tursun, 2019, s. 20). Bu durum kişilerin daha fazla hırslanarak, birbirlerine düşmanca ilişkiler beslemesine ve birbirlerine mobbing uygulamaya başlamalarına yol açabilir.

Çalışma ortamında mobbingin varlığının ve sıklıkla olmasını; toplumsal, ekonomik, kültürel ve ahlaki normlarla ilgisi bulunmaktadır. Ülkesel ya da bölgesel göçlerin artması nedeniyle bulunduğu yerde yabancı haline gelme, özgüven yetersizliği, çalışma ortamının liyakatsiz oluşu, akrabalık veya hemşerilik anlayışıyla personel kayırma durumlarının bulunması; mobbingin oluşmasının temel etmenlerindendir (Atman, 2012, s. 165). Çalışma ortamında mobbinge neden olan toplumsal norm ve

değerlerin başında ise güçlü olanın kendinden daha az güçlü olanı ezme isteği, kendini yukarıda görme hissi, personele kapasite dışı iş yüklenmesi, ortak çalışma veya ekip çalışmasının yok olması gibi sebepler sayılabilir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010, s. 14).

1.9. MOBBİNG SÜRECİNDE ROL ALANLAR

Mobbing sürecinde sadece mobbingi gerçekleştiren ve onun mağdurundan oluşmaz çünkü mobbing sadece bu iki gruptaki kişileri etkilemez. Mobbinge maruz kalanın bir diğer ifadeyle mağdurunun yaşadıklarıyla, mobbing uygulayan kişinin yaptıklarını gören, duyan, öğrenen, müdahil olan, karşı çıkan, suskun kalan tüm çalışanlar da bu sürecin içerisinde yer alır. Aslında tüm bu mobbing sürecinin içinde yer alan çalışanların işletme dışında kalan aileleri, tanıdıkları vb. kişiler de bu süreçten dolayı yollardan bile olsa etkilenebilmektedir. Ancak mobbing sürecinde doğrudan ve aktif olarak rol oynayan kişiler, mobbingin gerçekleştiği işletmenin çalışanlarından oluşacağı için, aşağıda özellikle bu kişiler hakkında daha detaylı bilgi verilmeye çalışılmıştır.

1.9.1. Mobbingin Mağdurları

Mobbinge hedef olacak olan kurban olma riski neredeyse bütün iş ortamlarında ve tüm kültürlerde herkes için geçerli olacak bir durumdur. Mobbing süreci ortamdan ortama farklılık göstermekle birlikte genel olarak hedef haline gelen kişilerin aşağıda belirtildiği gibi benzer kişilikleri bulunabilir (Tınaz, 2006, s. 20):

- *Yalnız bir kişi:* Bu kişilik tipi erkeklerin çok olduğu kadınların az olduğu bir işyeri veya tam tersi kadınların yoğun olduğu erkeklerin az olduğu mağdur tipidir. Çünkü buradaki kişiler kendi hemcinslerinden azınlıkta olacağı için kendisine çevre edinmekte zorlanabilir veya diğer kişiler tarafından dışlanabilir böylelikle mobbing başlar.
- *Acayip bir kişi:* Çalışma arkadaşlarının dışında kalan, onlarla iletişim kuramayan kişilik tipidir. Bu kişi değişik tarzda giyinen bir kişi olabileceği gibi engelli veya yabancı uyruklu bir kişi de olabilir. Ayrıca bazen evlilerin çok olduğu bir iş ortamında çalışan tek bir bekâr veya bekârların çoğunlukta olduğu bir yerde evli olmak da mobbinge maruz kalabilmek için yeterli olabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, mobbingin; yukarıdaki gibi kişinin yalnızlığından değil, diğerlerinden farklı olmasından kaynaklanmasıdır. Bir başka ifadeyle azınlıkta olan bir gruba dâhil olarak farklılaşmak mobbinge maruz kalmak için yeterlidir.

- *Başarılı bir kişi:* Üstlerinden veya müşterilerinden övgüyle bahsedilmek çalışma arkadaşları tarafından hoş karşılanmayabilir. Bu gibi durumların sonucunda ise tebrik etmek yerine çalışmanın sabote edilmesi, dedikodu çıkarılması, kişinin işini yapamayacak kadar kötülenmesi gibi durumlarla kişi hedef haline getirilebilir.
- *Yeni gelen kişi:* Çalışma ortamına yeni gelen kişi; yerine geldiği kişi sevilen biriyse veya diğer çalışanlardan daha başarılı, daha genç veya güzelse gibi nedenlerden dolayı mobbinge maruz kalabilecektir.

1.9.2. Mobbing İzleyicileri

Mobbing izleyicileri; mobbing olayına maruz kalmasa bile aslında durumun içinde olan, zaman zaman mobbing yaparı destekleyen, bazen mobbing yapana karşı çıkan veya hiç umursamayan kişiler olarak ortaya çıkabilir. Bu kişilerin bazıları mobbing başladığında bu durumu sezinleyebilir ve mobbinge karşı tepkilerini koyabilirler. Bir kısmı ise ses çıkarmak istese de sessiz kalan taraf olabilir. Sonuç olarak hangi taraf çoğunluksa mobbingin azalması ya da artması buna bağlı olacak ve mobbing yaparı destekleyenler çoğunluğu oluşturduğunda mağdur için zor zamanlar başlayacaktır.

Mobbingin gerçekleştiği bir ortamda çoğu çalışan birer mobbing izleyicisi durumuna gelmektedir. Bu kişiler mobbinge ses çıkarmayarak, üstlerine (eğer mobbing uygulayan kişi üst ise) kendilerini ispatlamak için destekçi olarak ve çalışma arkadaşlarının arkasında durmamaya özen göstererek mobbingin tarafını oluşturabilirler (Tarhan, 2015, s. 82). Üçüncü taraf olarak nitelendirilen izleyiciler, mağdur ile mobbing uygulayıcısı arasında kalan kişiler olmakla birlikte, mobbingi sezinledikleri andan itibaren izleyici olarak ifade edilmekte olup, direkt olayların içerisinde yer almasalar dahi, olup bitenden haberdar olmalarından dolayı mobbing olayının içine az ya da çok şekilde dâhil olurlar (Kündeş, 2019, s. 15). Mobbing izleyicileri mobbingin şiddetini artırmada ya da azaltmada önem arz etmektedir. Örneğin bir örgütte izleyiciler mobbing yapana destek olduklarını belli ettiklerinde, mobbing yapan kişi kendine arka çıkanların olduğunu anlayıp mobbingi şiddetlendirebilir; eğer mağdurun yanında olduğunu fark ederse de yaptığı mobbingi azaltıp sonlandırabilir.

Mobbing olgusu genelde gizli gizli yapılsa da tamamen gizli tutmak mümkün değildir. Bu anlara şahit olan veya fark eden ve izleyici konumunda olan çalışanlardan kimisi bu duruma karşı çıkmakta, kimisi umursamamakta, kimisi ise bu duruma destek

vermektedir. Dolayısıyla mobbing izleyicileri sürecin tamamında yer almayan, dışarıdan izleyen ve bazen bu sürecin devam etmesi için yardımcı olan kişilerdir (Kaya, 2020, s. 29). Yani kısaca mobbing, durumun farkında olanlar mobbing izleyicilerinden oluşmakta ve bunlar da mobbing oluşmasından hoşnut olan, mobbinge karşı olan ve mobbinge karşı kayıtsız olarak kalandan oluşmaktadır (Eratik, 2017, s. 13).

Mobbing yapan kişi ve mobbinge maruz kalan kişilerin yanında, izleyenler de bu olayın bir parçasıdır. Daha da önemlisi mobbingi daha önce mağdur ya da izleyici olarak yaşayan kişiler yaşadıkları olayları çalışma arkadaşlarıyla paylaşarak onları hem bilgilendirebilir hem de yönlendirebilir. Böylece çalışma arkadaşları bu yönlendirmeye mobbinge nasıl başa çıkabileceklerini anlamış ve belki de önlem almış olur (Sert ve Wigley, 2015, s. 22).

Seçkin (2017, s. 28): Mobbing izleyicilerini kendi içlerinde aşağıdaki gibi gruplandırmıştır:

Pasif izleyici: Dışarıdan bakıldığında tarafsız gibi görünen ama aslında mobbing yapan kişinin arkasında yer alan izleyicidir. Bu sebeple pasif izleyiciler mobbing olgusunda, mobbing yapanın bir nevi arkasında durarak kazanması için uğraşmaktadırlar. Çünkü pasif izleyicilerin davranışları, mağdura yapılan mobbingin devam etmesi için yaparı yüreklendirmektedir.

Aktif izleyici: Mobbing yapanın doğrudan yanında yer alan izleyicidir. Müttefik konumundadır. Mobbingi uygulayanın davranışlarını gerçekleştirmesinde önemli bir etkiye sahip olan bu kitle, oluşturdukları aktif destek ile mobbing yaparı yüreklendirmektedir. Mağdura yönelik olarak yapılan bu eyleme destek verdikleri için mağdurun direkt düşmanı olmasa bile, eylemleri etkilemesinden ötürü mobbing yapanın davranışlarının varlığından ve bu davranışları devam ettirmesinden sorumludur. Pasif izleyiciden farkı, pasif izleyici gibi tarafını başkalarına ve mağdura belli etmeden değil açık açık göstermesinden oluşmaktadır.

Tınaz (2006, s. 21)'de bir mobbing durumunda izleyici tiplerini şöyle ifade etmiştir:

- *Diplomatik izleyici:* Bir çatışmada daimi olarak anlaşma tarafı olan izleyici tipidir. Genellikle ara bulucu görevi üstlenmesinden dolayı, diğerleri tarafından bazen sevilen bazen de seilmeyen bir konuma geçer. Bu tür izleyici, örgütten aldığı tepkiler nedeniyle ileri zamanda mağdur durumuna düşme riski fazladır.

- *Yardakçı izleyici:* Bu kişiler, mobbing uygulayan kişiye körü körüne bağlıdır. Ancak ona bağlılığının dışarıya yansımaması için çaba göstermektedir.
- *Fazla ilgili izleyici:* Diğerleri ve onların sorunlarıyla ilgili olan izleyicidir. Bazı zamanlar başkalarının özel ve mahrem alanlarına zorla girmeye çalışır. Yardım isteyen mağdur bile zamanla ondan kaçmak ister.
- *Bir şeye karışmayan izleyici:* Bu izleyici olaylara karışmaktan çekinir. Aksi halde diğerlerinin gözünde bu mobbingde onun da payı olacağından korkar. Pozitif ya da negatif tüm olaylardan uzak kalmaya çalışır. Olaylarla ilgili hiçbir yorum yapmaz. Tamamıyla ilgiden uzak ve duyarsızdır.
- *İkiyüzlü yılan izleyici:* Dışarıdan bakılınca kimseye yardım etmiyor gibi gözükür. Ancak içten belli bir tarafa destek verir ve sonunda da mobbing yapana ya arka çıkar ya da kendisine de mobbing uygulanacağından korktuğu için mağdura yardım etmekten kaçınır.

1.9.3. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing uygulayan kişi bu olayı başlatan kişidir. Mobbing uygulayanların davranışlarına bakıldığında standart bir mobbing davranışından söz edilemez. Uygulayıcıların birbirlerinden oldukça farklı davranış kalıplarını sergiledikleri görülebilir. Ancak buradaki ortak özellik; mobbing uygulayanların davranışlarının aslında kendi çıkarlarını oluşturabilmek ve kendine yasal yollar bulabilmek için oluşturduğudur. Örneğin mobbing uygulayan kişinin çevresindekilere, davranışlarını olduğundan başka şekilde ifade etmesi ve açıklama yapması, aslında gelecekte bir suçlamayla karşılaşarsa, yaptıklarını kolayca savuşturmak içindir (Aygün, 2012, s. 99). Davranışlarındaki farklılıklara göre sık rastlanan mobbingci tipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tezcan vd., 2009; akt; Tetik, 2010, s. 84);

- *Fesat mobbingci:* Kötülük oluşturmak için uğraşan mobbingcidir. İftira atarak başkalarına zarar verir. Sürekli insanları mağdura karşı doldurarak onu savunmasız bırakır ve onu kötü göstermek için elinden geleni yapar.
- *Hiddetli mobbingci:* Fevri hareketlerde bulunur. Sık sık bağırır ve kötü dileklerde bulunur. Öfkeli hareketlerle iş yerinde huzur bırakmaz ve işyerini çekilmez bir yer haline getirir.
- *Megaloman mobbingci:* Kendisine göre herkesten üstündür. Kendine yeterince güvenemediğinden başkalarına sürekli kıskançlık, öfke, kin dolu davranışlar

sergiler. Kendince oluşturduğu kurallara herkesin uyum sağlamasını bekler. Kendisini herkesten üstün gördüğü için üstü olanlardan bile emir almaktan hoşlanmaz ancak emir vermeye bayılır.

- *Sadist mobbingci*: Diğerlerini köşeye sıkıştırmaktan ve kişilerin açığını bulmaktan hoşnut olur. İşyerindeki konumunu yükseltebilmek için her şeyi yapmaya hazırdır.
- *Dalkavuk mobbingci*: Üstüne yaranabilmek için her şeyi yapabilir ve göze alabilir. Diğer çalışma arkadaşlarının işe beş dakika bile geç kalmasından, lavaboda kalma süresinin uzun olmasına ya da molalardan daha geç ayrılmasına kadar her şeyi üstüne anlatır ve onları kötülerken kendisini iyi ve doğru çalışan olarak gösterir.
- *Zorba mobbingci*: Sadist mobbingciyle aynı gibidir. Acıma duygusu yoktur ve zalimdir. İnsanları köle gibi görür.
- *Korkak mobbingci*: Kendinden başkasının daha başarılı olacağını düşünüp korkar ve bu nedenle de mobbing uygulamaya başlar.
- *Eleştirici mobbingci*: Diğer çalışanların yaptıklarını beğenmez ve sık sık onları eleştirir. İş yerini stres dolu bir yer haline getirir ve orayı çekilmez yapar.
- *Hayal kırıklığına uğramış mobbingci*: Özel hayatında yaşadığı tüm mutsuzlukları olumsuzlukları iş yerine taşır ve kendi mutsuzluğunun acısını diğerlerinden çıkarır.

1.10. MOBBİNG'İN SONUÇLARI

Günümüzde dünya çapında bir problem halini alan mobbing vakaları hem mobbinge maruz kalanlar, hem örgütler hem de toplum ve ülkeler açısından zarar verici sonuçlar oluşturmaktadır (Karaca, 2019, s. 21). Bu bağlamda mobbing kavramı; örgüt içinde örgütsel çatışma ve verim alamama gibi sonuçlar oluşturmakta ve bununla beraber insan kaynakları yönetiminin ve olumlu örgüt ikliminin devamını da negatif yönde etkileyen bir olgu olarak iş hayatının tümünü kapsamaktadır (Uzun ve Uzun, 2018, s. 327). Kişilerin hasar verici ve kötü tavırları ile oluşmaya başlayan ve duygusal bir saldırı olarak ifade edilen mobbing, çalışma ortamlarında değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Mobbingin var olduğu kabul görse de tanımı konusunda tam bir fikir birliğine varılamamış olması; belirtilerin anlaşılmasında zorluk çekilmesine, çatışmayla karıştırılmasına ve yaşanan sorunların her işyerinde oluşabilecek basit sorunlar

olduğunun düşünülmesine yol açmakta ve mobbing teşhisinin konulmasında zorluklar meydana getirmektedir (Aydın vd., 2007, s. 70).

Mobbing mağdurları üzerinde psikologların yaptığı araştırmalara göre; bu sürecin oluşmasının nedeni olarak mağdur kişinin davranışları ön plana çıkmaktadır (Şimşek, 2013, s. 39). Ancak sebebi kim veya hangi anlaşmazlık olursa olsun, sonuçta mobbing herkese kaybettiren bir durumdur. Mobbing uygulayan kişiler bile ilk etapta kazanmış gibi görünse de mobbing uygulayan kişi uyguladığı bu davranışlarla hem mağdura hem örgüte hem de topluma zarar vermekte (Akdeniz, 2013, s. 31), dolayısıyla içinde yer aldığı toplumun kaybetmesiyle birlikte kendisi için de olumsuz sonuçlar oluşacaktır. Ayrıca çalışanların işlerini doğru ve istenilen bir şekilde yerine getirebilmesi için işyerlerinde huzurlu olmaları gerekmektedir. Bu noktada işverenlerin de memnuniyetlerinin temel dayanaklarından birini, hayatlarının önemli bölümünü iş ortamında geçiren çalışanların huzuru oluşturur. Bu sebeple mobbingin çalışanların psikolojilerini ve sosyal hayatlarını mahvetmesine izin vermemeli, bunun için gerekli önlemler alınmalı ve çalışanlar bilinçlendirilmelidir (Türkelli, 2015, s. 53).

Mobbingin sonuçları ve bu sonuçların etkilediği alanlar oldukça fazladır. Çünkü mobbing sadece mağdur ve uygulayan arasında kalan bir olgu olmadığı için tüm ekip arkadaşlarını ve işletmeyi olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle mobbing sadece mağdur için değil; iş arkadaşları, çevredeki diğer kişiler, örgütün geneli, aile ve hatta toplum açısından da oldukça negatif sonuçlar oluşturmakta, dolayısıyla mobbingin sonuçları bireylerden örgütlere, örgütlerden ise toplumlara yayılmaktadır (Özkan, 2011, s. 63).

Literatüre göre mobbing örgütsel sessizliğe neden olmaktadır çünkü mobbing mağduru durumunu etrafına anlatmaktansa önce çevresine sonra çalışma ortamına kendisini kapatmakta ve ne negatif ne de pozitif fikirlerini belirtmemeye başlamakta, bunun sonucunda da işteki ve sosyal ilişkilerindeki verimliliği en alt seviyeye inmektedir (Gül ve Özcan, 2011, s. 131). Ayrıca örgütler çalışma yaşamında, genç işgücünü ileri yaştakilere oranla daha çok tercih ettikleri için, yaşları ileri olan çalışanlar iş bulamama korkusuyla, mobbinge maruz kalsalar bile duruma ses çıkarmadan çalışmaya devam etmek zorunda kalmaktadır (Çam, 2021, s. 45).

Sürekli ekip arkadaşlarının yeterliliklerini sorgulayan mobbing uygulayan kişinin varlığı çalışanları strese sokmasının yanında önce mobbing uyguladığı mağdurun kendine güvenini düşürmeye, sonra ise tüm ekip arkadaşlarının ona olan güveni yok

etmeye başlar, bu durum aslında mobbingin bir işaretidir (Çopur, 2017, s. 26). Mobbingin anlaşmazlıklar ve çatışmalar nedeniyle başladığı düşünülmeyle beraber, mobbing uygulayan kişi bu davranışları yapmaya eğilimli bir kişiliğe de sahip olabilir. Örneğin ekibe uyum sağlayamamış olan kişiler mobbing uygulayan kişi için daha kolay hedef haline gelmektedir, çünkü bu kişiler hâlihazırda ekiple bütünleşmediği için herhangi bir destekçisi olmayacak, mobbinge maruz kaldığı anlaşılmayacak ve hatta bazen bu durum fark edilse bile umursanmayacaktır (Cemaloğlu, 2007, s. 114).

Mobbing olgusuna ülkemizde yeni yeni yer verilmesi nedeniyle, bu konuyla alakalı daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç var olmasına rağmen her sektörün kendine has yapısı olduğu için mobbing sektörden sektöre farklılık göstermektedir (Samırkaş ve Çalışkan, 2021, s. 34). Özellikle örgütün ve çalışanların niteliklerini dikkate alan mobbing çalışmaları yapılmalı, çalışmalarda örgüt içinde mobbinge maruz kalmış kişiler belirlenip, mobbing davranışlarından etkilenme düzeyi incelenmeli ve bu kişilerle görüşülerek, bu davranışların ne şekilde yapıldığı tespit edilmelidir. Üstelik bu işlemlerin maliyeti, işletmenin mobbing sonucu uğrayacağı zararından daha az olacaktır.

Sonuç olarak mobbing; sadece mobbinge maruz kalan bireyi değil, çalışma ortamını ve toplumu da pek çok yönden olumsuz etkileyen, hem kişileri hem de örgütü güçsüz hale getiren bir olgudur (Konaklı, 2011, s. 44). Bu nedenle mobbing, mobbinge maruz kalanların yaşadıkları psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar aracılığıyla birer domino taşı gibi hem örgütleri hem toplumu etkilemektedir (Gona, 2021, s. 95). Bu sonuçlar detaylı bir şekilde incelenmek istenildiğinde; mobbing mağduruna ilişkin sonuçlar, mobbingin uygulandığı işletmelere göre sonuçlar, topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçlar olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir (Tınaz, 2006, s. 24). Genel olarak bakıldığında ise sonuçlar aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

Ekonomik sonuçlar: Mobbinge maruz kalan kişiler yıprandığı gibi, mobbing sonucu örgüt iklimini de yıpratması kaçınılmaz olacaktır (Karyağdı, 2007, s. 93). Mobbing sürecinin yaşandığı örgüt de mağdur gibi bu süreçten olumsuz etkilenecek ve “psikolojik “ve “ekonomik “ maliyetlere katlanmak zorunda kalacaktır (Gök, 2013, s. 43). Mobbinge maruz kalan kişiyle beraber diğer çalışanların da mobbingden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu durum önce mağdurda sonra örgüt genelinde çeşitli ekonomik sonuçlar doğuracaktır. Bunlara örnek olarak; artan izin talepleriyle beraber iş günü kayıplarının ortaya çıkması, mağdur işinden erken emekli olursa erken emeklilik maliyetlerinin oluşması, mağdur işinden ayrılmasıyla işe yeni alınacak personelin maliyetleri ile

eğitim masraflarının meydana gelmesi, tazminat taleplerinin artması, sağlık sorunları nedeniyle maliyetlerin oluşması, mağdurun artık çalışırken huzursuz olmasından dolayı verimli çalışamaması ve azalan üretkenliğin örgütler üzerinde ekonomik baskı oluşturması vb. etkiler söylenebilir (Bingöl, 2007; Dinçer, 2017, s. 35).

Sosyal sonuçlar: Genel olarak mağdurun sosyal imajının zarar görmesine, depresif tavırlar sergilemesinden dolayı çevresi tarafından olumsuz davranışlara maruz kalmasına, mesleki imajının yok olmasına ve aile içinde de elindekileri tek tek kaybetmiş başarısız bir kişi olarak anılmasına neden olur (Tınaz, 2006, s. 24). Ayrıca çalışanların mobbinge maruz kaldıklarında örgüt içinde yaşadıkları bu durumu, sosyal çevrelerine anlatmalarıyla örgütün adı da lekelenecaktır (Dinçer, 2017, s. 35). Üstelik örgütsel bağlılığın azalıp hatta yok olmasıyla birlikte kalifiye ve yetkin çalışanların kaybedilmesi, iş ortamı dışında da örgütün imajının zedelenmesine yol açacaktır (Tursun, 2019, s. 26).

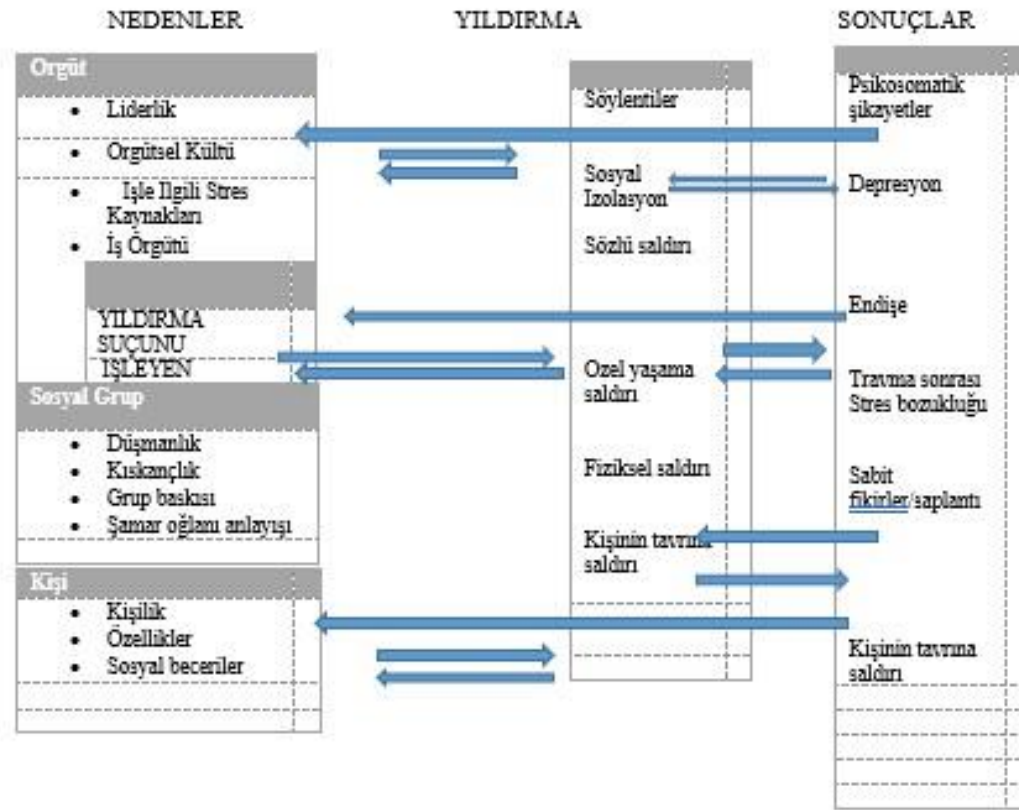
Ruhsal ve fiziksel sağlığa ilişkin sonuçlar: Mobbinge maruz kalan kişi yaşadığı travmanın sonucunda pek çok sağlık problemine sahip olur ve bunlardan bazıları; yaşadığı baskı sonucu oluşan depresyon, aşırı korku veya heyecanlanma, yüksek tansiyon, dikkat bozukluğu, iştahsızlık ve benzerleridir (Tınaz, 2006, s. 24). Ruhsal ve fiziksel sağlığı bozulan mağdurun işinden de olmasıyla tedavi ve ilaç masraflarıyla daha da işin içinden çıkamayacağı sonuçlar oluşacak ve kişi daha da derinden etkilenecektir (Şahin, 2013, s. 9).

Örgütsel sonuçlar: Mobbing mağduru birey çalışma ortamına girmekten çekinecek ve sonunda da yasal ya da yasa dışı şekillerde işe gelmemek için elinden geleni yapacak ve var olan durumdan dolayı isteyken yaptığı işe yoğunlaşmakta zorlanacak ve bunun sonunda da işteki verimi düşecektir. Mağdur işte olmaktan mutsuz olduğu için iş ortamında bulunmak istemeyecek, yöneticisi yetenekli bir çalışanını kaybetmiş olacak ve sonuç olarak yalnızca mağdurun verimi değil bu olayı fark eden çalışma arkadaşlarının da “ya sonunda ben de bu duruma düşersem” korkusuyla onların verimi de düşecektir (Erdem, 2014, s. 627).

Çalışma hayatında mobbingin sonuçlarını yukarıda belirtilen tüm nedenlerden dolayı sadece bireysel olarak değil kurumsal olarak da değerlendirmek gerekir. Örneğin mağdurun yaşadığı psikolojik, fizyolojik ve ekonomik sıkıntılar mobbingin bireysel sonuçlarını oluştururken; sağlık problemlerinin fazla olmasıyla beraber işe devamsızlık oranlarındaki ciddi artışında beraberinde getirdiği iş performanslarının azalması hatta

işten ayrılmaların fazlalaşması ile yaşanan iş gücü kaybı ise kurumsal sonuçlardandır (Gültekin ve Deniz, 2016, s. 9). Aşağıda yer alan Şekil 1.2’de mobbingin sonuçları ve birbirleriyle ilişkisi gösterilmektedir.

Şekil 1.2: Yıldırmanın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model



Kaynak: Zapf ve Wolfgang, 1999, s. 71; akt: Bingöl, 2007, s. 72.

1.11. OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG

Otel işletmeleri; insanların bulundukları yerden geçici olarak ayrılmalarıyla başlayıp gittikleri yerde konaklama, yeme içme gibi fizyolojik ihtiyaçlarının yanında eğlenme ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerdir (Megep.meb.gov.tr, 2006, s. 3). Tarih boyu insanlar; ticari faaliyetler, savaş, akrabalarını ve değişik yerler görme isteğiyle vd. nedenlerle yerlerinden ayrılmış ve gezintilere çıkmışlardır. Bulundukları yerde en çok ihtiyaç duydukları konuların başında da barınma ve yeme-içme ihtiyaçlarının giderilmesi gelmiştir (Keskin, 2013, s. 15). Gelişen ve değişen dünya şartlarıyla (ulaşımın kolaylaşması, ticari faaliyetlerin küresel hale gelmesi, tatil yapma

ihtiyacının yaygınlaşması vb.) birlikte otel işletmeleri de gelişmiş, sayıları artmış, sundukları hizmetler ayrıcalıklı ve özel hale gelmeye başlamıştır.

Otel işletmeleri; turistik mal ve hizmetler üreten, varlıkları turizm olayına bağlı olarak oluşan işletmelerdir (Koyuncu, 2017, s. 4). Aynı zamanda ekonomik yaşam içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü otel işletmeleri pek çok alanda harcama gücünü kendine çeken, turistler için daha çok para harcama isteği sağlayan, ülkeye önemli büyüklükte döviz girdisi oluşturan ve ödemeler dengesini olumlu yönde etkileyen, oldukça çok ve çeşitli iş olanağı sunan ve direkt veya endirekt olarak ekonomiye katkı sağlayan işletmelerdir (Çuhadar, 2017, s. 4).

Bunun yanı sıra günümüzde turizm endüstrisinde ekonominin yeri çok büyük olmakla birlikte bu endüstrinin Türkiye'de ekonomik açıdan potansiyelinin yüksek olması nedeniyle önemli bir ranta sahiptir (Acar, 1994, s. 11). Otel işletmeleri, turizm sektörünün temel taşı olup, müşterilerine hem mal hem hizmet sunan kuruluşlardan olmakla birlikte bu kuruluşlar ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir (Demirtaş, 2010, s. 13).

Otel işletmeleri; içinde yer aldıkları sektörün emek- yoğun bir sektör olmasından dolayı “insan” faktörü özellikle önemli hale gelmektedir. Turistik mal ve hizmet üretiminin en önemli yapı taşlarından biri olan otel işletmelerinin, bir bölümünde yaşanan aksama veya sorunlar, insanların birbirleriyle iletişiminden dolayı hızla diğer bölümlerin çalışmalarına da sirayet edeceği için otel işletmelerinin bütününe etkileyebilecektir. Bundan dolayı çalışanların performansını etkileyen problemlerin neler olduğu ve bu problemlerin nasıl ortadan kaldırılması gerektiği gibi sorular önemli bir araştırma konusu haline gelmektedir (Aydın, Şahin ve Uzun, 2007, s. 62).

Tüm sektörlerde karşılaşılan mobbinge şüphesiz turizm sektöründe de karşılaşılmaktadır. Örneğin; kadınların mutfak alanında daha bilgili ve deneyimli olmalarına rağmen mutfak bölümünde kadınlara daha az yer verildiği, üstlerin veya yetki sahibi olanların kadınların kendi bölümünde çalışmasına izin vermediği akademik çalışmalardan elde edilen sonuçlardan birisidir (www.turizmgunlugu.com, 2021) ve bu genel tutum kolaylıkla mobbinge dönüşebilir. Otel işletmelerinde etkin faaliyet veren işletmeler emek yoğun sektörlerden birisi olarak oldukça çok çalışana iş olanağı sağlamaktadır. Bu emek yoğun sektörde yer alan otellerde, müşteriler ile direkt temas halinde olan çalışanların mobbing mağduru olma ihtimali fazladır ve başta müşteri

memnuniyetinin sağlanmasında, çalışanların psikolojileri ve tavırları etkili olmaktadır (elik, 2009, s. 2).

Turizm endüstrisi ve hizmet sektörü, iç ve dış çevrede yaşanan krizlerden hemen ve genelde de oldukça fazla etkilenen bir sektör olduğundan, otellerde yaşanan mobbingin etkisinin de yüksek ve geniş kapsamlı olacağı tahmin edilebilir. Ayrıca turizm; çatışmaların seviyesinin de yüksek olduğu bir sektördür ve bu yüzden otel işletmelerinde mobbingin; daha mobbingin tanımını ve ne olduğunu bilmeyen pek çok yönetici ve çalışanla daha da keşmekeş bir hal alabilecekken, ancak konu hakkında bilinç artırılırsa azaltılabileceği ve önüne geçilebileceği görölmektedir (Güler, 2016, s. 44).





İKİNCİ BÖLÜM
MOBBİNGLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Mobbingle mücadele etmek için çalışanların ve işletmelerin, öncelikle mobbingin ne olduğunun bilmesi gerekmektedir. Çünkü mobbingin ne olduğunun bilincinde olmayan çalışanlar ve işletmeler, yaşanan bu kötü durumun da tam olarak farkına varmayabilir. Oysa çalışan ve işletmeler bunun bilincinde olursa, ortaya çıkan durumun ne olduğunu bilecek ve ona göre ne yapacaklarına karar verebilecektir. Bu nedenle ancak bilinçli olunan bir durumda, mobbingle ve mobbing uygulayan kişiyle baş edebilir ve mobbing olgusu yok edilebilir.

Öncelikle Türk Hukuk Sistemi'nde doğrudan mobbing olgusunu ifade eden, cezasını ve yaptırımlarını oluşturan, tek bir mobbingle mücadele kanunu yoktur. Bu sebeple diğer yasa ve kanunlardan faydalanılarak karara varılmaktadır. Bu kanunlara örnek olarak; Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, AB Sosyal Şartının 26. Maddesi, İnsan Hakları Beyannamesi, anayasamızın 10., 17., 49., ve 50. maddeleri, Borçlar Kanunu'nun 58. ve 417. maddeleri, Medeni Kanunun'un kişilik haklarını düzenleyen 24. ve 25. maddeleri, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 8., 15., 125./d bendi verilebilir (www.meslek hastaligi.org, 2021).

Mobbingle mücadele etmede asıl önemli olan husus; bu problemin sadece mağdurun sorunu olmadığı, aslında bunun orada çalışan herkesin sorunu olduğunun farkına varılması ve çalışanların bununla nasıl başa çıkabilecekleri konusunda bilgilendirilmeleri üzerinedir (Tetik, 2010, s. 86). Mobbinge maruz kalanların “istifa etme ve süreçten uzaklaşma”, “parasal ya da diğer nedenlere bağlı olarak süreci kabullenme” veya “örgütte kalıp süreçle mücadele etme” şeklinde üç seçeneği bulunmakla birlikte; mağdurların istifa ederek işi bırakması, süreci bitirmesine rağmen, kişide olumsuz etkilerin devam etmesine neden olacaktır (Tursun, 2019, s. 29).

Mobbingle mücadelede problemin farkına varılması, mağdur için olduğu kadar işveren, çalışma arkadaşı ve toplum için de önemlidir ve bahsedilen grupların toplu olarak çalışma ortamındaki mobbingin yok edilmesi için çalışmasına, bir diğer ifadeyle mücadele etmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Tetik, 2010, s. 86). Çünkü bir durumla mücadele etmek, ancak o durumun farkına varılmasıyla başlayabilir. Bu nedenle ilk olarak mobbing olgusunun ne olduğu hakkında işverenler, yetkili kişiler, çalışanlar ve yöneticiler bilgilendirmeli ve mobbing durumu etraflıca anlatılmalıdır.

Mobbing işyerindeki belirli bir çalışana sistematik olarak kötü niyetle uygulanan ve kişinin üzerinde olumsuz sonuçlar yaratan bir durumdur. Üstelik mobbing kişinin

sadece iş yaşantısında değil, sosyal yaşantısında da büyük zararlara neden olabilmektedir (Karakale, 2011, s. 52). Tüm bu zararlardan korunmak, mobbingi engellemek ve oluşmasının önüne geçmek için; mobbinge neden olan koşulları anlayabilmek, mücadeleye yönelik örgüt kültürü oluşturmak, mobbinge mücadele planı hazırlamak ve gerektiğinde bu planı uygulayabilmek için örgüt içi mekanizmalardan harekete geçirmek, sendikalaşmak ve mobbing uygulayanlara caydırıcı cezalar vermek gerekecektir (Akgeyik vd., 2013, s. 45).

Konuyla ilgili araştırmacılar, mobbingi önlemek için çatışma yaşanmaya başlandığı ilk anda duruma müdahale etme; tekdüzelik, karar almada sınırlılık, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi olumsuzlukların yok edilmesi için çalışanların birbirleriyle konuşup, tartışabileceği ortamlar oluşturma; sorunları çözmek için diğer iş arkadaşlarının veya yöneticilerin duruma müdahale etmesi gibi çeşitli önlemlerden bahsetmişlerdir (Yalçındağ, 2014, s. 25). Örgütler ve çalışanların mobbingden korunmak için çeşitli tedbirler almalıdırlar. Birçok önlemden bahsedebilmekle birlikte, mobbinge mücadelede gereken tedbirlerin alınması ancak mobbing olgusu başlamadan var olursa değer kazanır (Tınaz, 2006, s. 25).

Mobbingi engellemek için mobbinge neden olan olayların bulunması da etkili olacaktır. Bunun saptanabilmesi için örgütlerde swot analizleri yoluyla belirlenen zayıf tarafların düzeltilmesi için çalışmalar yapılması, çalışanlara düzenli ve sık aralıklarla insan kaynakları bölümü tarafından yapılan anketlerle çalışanlardan hangilerinin çalışma ortamlarından memnun olduğunu hangilerinin memnun olmadığını ortaya çıkarılması ve duruma uygun tedbirlerin alınması gerekmektedir (Söğütlü, 2014, s. 103). Mobbinge ilgili yapılan araştırmalarda bireylerin işe; işten ayrılma, yöneticiyle durumu konuşma, sendikalara başvuru yapma, aile ve sosyal çevreden destek alma, mobbing uygulayan kişiye karşı direnişte bulunma, yaşanan olayı umursamama, iş arkadaşlarına olayı anlatıp onların desteğini alma, yaşanan durumu şakaya vurma, önemsememe gibi yöntemlerden faydalandıkları anlaşılmaktadır (Dere, 2020, s. 31).

Kısaca mobbingi engellemek için; ilk aşamada mobbingin örgütlerde ortaya çıkış nedenlerinin anlaşılması, bu nedenlerin irdelenmesi, örgütün ve çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi ve bunlara uygun tedbirlerin alınması gerekmektedir (Eratik, 2017, s. 23). Ayrıca mobbingin tek bir kişinin problemi olmaktan çok hemen hemen herkesin problemi olarak görülmesi ve herkesin bu probleme bir çözüm bulması gerekmektedir (Kulaksız, 2019, s. 22). Bugün başkasına uygulanan mobbing, yarın

bireylerin kendi başlarına gelebileceği de düşünülerek, herkesin öznel sorunuymuş gibi mobbinge çözüm aranmalı ve mobbing mağduruna yardımcı olunmalıdır. Bunların yanında Baykal (2014, s. 633) aşağıdaki yöntemlerden de bahsetmektedir:

- Mobbing uygulayan kişiyle doğrudan konuşarak bu durumu yapmayı bırakması istenebilir,
- Mobbing uygulayan kişi yetkili birimlere yönlendirilebilir,
- Eğer durum daha ağır ise, mobbing uygulayan kişinin örgüt tarafından takip edilecek şekilde psikolojik bir yardım alması sağlanabilir.

2.1. BİREYSEL MÜCADELE

Mobbingin başlamasıyla mağdur için sıkıntılı bir süreç de başlar. Mobbing uygulayan kişi mağdura baskı uyguladıkça, mağdur kurban haline gelir ve bu olay da mobbing uygulayan kişinin istediği durumdur. Mağdurun kendini yalnız, korkak, yıpranmış ve çaresiz hissetmesi kısır döngü haline gelirse ve mobbing uygulayan kişi hedefine ulaştığını anlarsa daha da baskı yapacak ve mağdur için kötü günler başlayacaktır (Karyağdı, 2007, s. 43). Üstelik mobbinge maruz kalan kişiler iş ortamında yaşadıkları stresi iş ortamında bırakamazlarsa; mesai sonunda başlayan özel hayatlarında da mobbingin etkilerini sürdüreceklerdir (Karakale, 2011, s. 53). Bireylerin stresli bir durumu sadece durumun yaşandığı yerde bırakıp, yaşadıkları diğer alanlara taşımaması ise mümkün görünmemektedir.

Mağdurun kendini korumak için aldığı önlemlerden bir tanesi, bu duruma aslında hiç maruz kalmadığı düşüncesidir, ancak mobbingin ilerleyen süreçlerinde mağdur durumu ne kadar görmezden gelse de, mağdur kendisini suçlamaya başlayabilir ve özgüvenini kaybedebilir (Akgeyik vd., 2013, s. 45). Özgüveni yok olan mağdur artık işin içinden çıkamamaya başlar ve süreç ilerledikçe kendini bu duruma kaptırır. Bu nedenle çalışanların mobbingin ne olduğunu ve hangi tür davranışları kapsadığını, mobbinge karşılaşırlarsa haklarının neler olduğunu öğrenmeleri önemlidir. Çünkü ancak bilinçli bir çalışan doğru savunma mekanizmasını oluşturarak bu krizi yönetebilecek adımlar atabilir (bariserdem.com, 2016).

Mobbingle mücadelede bireyin başarılı olabilmesi için öncelikle birey ani tepkilerden kaçınmalı, kendisiyle istişare etmeli ve doğru kararlar alarak krizi iyi yönetebilmelidir (Akdeniz, 2013, s. 36). Ayrıca mobbingle karşılaşan ve bu süreci atlatan

bireylerden alınan bilgilere göre başarılı bir bireysel mücadelede aşağıdaki adımlar da atılabilir (Mobbingle Baş Etmenin Yolları, 2017):

- İlk olarak mobbinge maruz kalındığının farkına varılmalı ve bunun başa çıkılabilir bir sorun olduğu kabul edilmelidir
- İkinci olarak mümkünse mobbing uygulayan kişiyle açık açık konuşulmalı ve hissedilenler açıkça ifade edilmelidir
- Son olarak da tacizcinin mobbing uygulamaya son vermeyi bırakmaması durumunda yasal yollara başvurulacağı bildirilmelidir.

Mobbing ortamında mağdur, durumunu daha rahat hale getirmek için çeşitli taktikler de geliştirebilir. Kendi benliğine uygun bir hayat tarzı belirlemek, riske girmeyi göze almak, kendi yeteneğine uygun ve güçlü olduğu alanlara odaklanmak, yoğun rekabet ve hırs duygusuna yenilmemek, mental olarak aşırı yük oluşturacak olaylardan uzaklaşmak, güçlü idealler geliştirmek ve kişiliğinin örselenen yerlerini gözden geçirerek tekrar ve daha güçlü hale getirmek, bu taktiklerden bazılarıdır (Tekçe, 2010, s. 36). Mağdur tüm yolları denedikten sonra başarılı olamazsa ve işten ayrılmayı isterse hemen yasal yollara başvurmalı ve bu yaşadığı olaydan ders çıkartıp bir daha başka çalışma ortamında böyle bir olayla karşılaştığında nasıl mücadele etmesi gerektiğini öğrenmeli ve bir daha mobbinge yenilmemesi için gereken önlemleri almalıdır (Ertek, 2009, s. 84).

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu (tihek.gov.tr, 2021), mobbing mağdurlarının bireysel olarak yapabilecekleriyle ilgili aşağıdaki yöntemleri sıralamaktadır:

- TBMM'ye edilekce.tbmm.gov.tr adresi üzerinden dilekçe yazmak,
- CİMER'e başvuruda bulunarak durumu iletmek,
- Alo 170'i aramak (Alo 170; Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Sosyal Güvenlik Kurumu ve Türkiye İş Kurumu tarafından çalışanların psikolojik destek ve yardım alabileceği bir platformdur).
- Kamu görevlileri etik kuruluna başvurmak,
- Kamu denetçiliği kurumuna başvuruda bulunmak,
- Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu'na başvuruda bulunmak,
- Yargıya başvurmak.

Mobbingle mücadele etmede birçok bireysel yöntem olsa da, mobbing uygulayan kişiyi durdurmak için mağduru tek başına bir şeyler yapması bazen yeterli

olmamaktadır. Bu durumun ileriki zamanlarda diğer çalışanların da başına gelebileceği düşünülmeli, toplumun da bu şekilde bilgilendirilmesi ve ilgili olabilecek herkesten az veya çok destek ve öneriler de alınmalıdır (Türkelli, 2015, s. 52). Bu nedenle mobbingle örgütsel, toplumsal ve yasal mücadele yöntemleri de aşağıda ele alınmıştır.

2.2. ÖRGÜTSEL MÜCADELE

Örgütlerin mobbing tutumlarına karşıt politika benimsemesi gittikçe artan öneme sahip olan bir durumdur. İş ortamında mobbinge maruz kalan bireyin şikâyetleri örgüt tarafından değerlendirilmelidir. Çünkü mobbingi basit bir çatışma olarak gören ve çalışanlar arasında olağan olduğu fikrine kapılan ve sorunun çözümünü çalışanlara bırakan örgüt, mobbing sürecinde pasif kalarak mobbingin artışına neden olabilecektir. Örgütün çalışanlarına arka çıkmayan bu tutumu, mobbing mağdurunun verdiği bu çabayı olumsuz yönde etkileyerek, sürecin daha da kötüleşmesine sebep olabilir (Tursun, 2019, s. 30). Bu nedenle mobbingle örgütsel mücadelede, öncelikle sağlıklı ve şeffaf işleyen bir iletişim ortamının oluşturulması doğru olacaktır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012, s. 73).

Örgütlerde mobbingle karşılaşıldığında, olayın üstü kapanmamalı ve soruşturmaya çevrilmeli, bu soruşturmanın mobbingin herhangi bir tarafında yer almayan dışarıdan uzmanlar tarafından yürütülmesi sağlanmalı, mobbing yapıldığının farkında olmalarına rağmen duruma ses çıkarmayanlar uyarılmalı ve mobbing yapanlar yazılı olarak üstlerine bildirilmelidir (Yılmaz ve Köseoğlu, 2020, s. 783). Ayrıca üstler mobbingin oluşmasında etkili bir olay olan stresli çalışma ortamını da sağlıklı hale getirmek için stresi meydana getiren oluşumlar ve stres yönetimi hakkında çalışan bilgilendirmeli; iş zenginleştirme, rol çatışmalarını engelleme, çalışanların ihtiyaçlarını giderme ve terfi, yetki, ücret konularında adil olmaya çaba sarf etmelidir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012, s. 73).

Örgütlerdeki mobbing mücadelesi, mobbing eylemi var olmadan yöneticiler tarafından harekete geçirilip başlatılmalı ve bunun için de yöneticilerin mobbing eylemini anlaması, tanımlaması ve farkına varabilmesi için bilgilendirme ve hazırlığın yapılması gerekmektedir (Karyağdı, 2007, s. 45). Bu noktada örgütsel olarak mücadele etme yöntemlerini Arpacıoğlu (2009) aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Kötü şartlarda olan çalışma ortamında çalışanların hiçbirinin ayrımcılığa uğramasına izin vermeden eşit şekilde korumalıdır.

- Mobbing doğru şekilde tanımlanmalı; sözlü ve fiziki saldırılardan kişinin işini yapamayacak hale gelmesine kadar bütün davranışların açıklanması, bu durumun yıkıcı olduğunun resmen ilan edilmeli, uygulanan mobbingin ihbar olarak kabul edilmeli ve soruşturma açabilmek için şartlar belirlenmelidir.
- Mağdurun haklarını muhafaza ederek, mobbing uygulayan kişiden uzaklaşması sağlanmalıdır.
- Bütün çalışanların onayladığı bir soruşturma yöntemi belirlenmeli ve olaya tanık olanların güvenlikleri sağlanarak şahitlik etmeleri için uygun ortam sağlanmalıdır.
- Maddi ve manevi hasarların tespit edilerek kayıt altına alınmalıdır (Tıbbi teşhisler, ücretli izinler, yok olan sosyal haklar vb.).
- İşveren ve vekilleri güvenilir olmalıdır. Bir şikâyet iletildiğinde, işveren zamanında ve durumu soruşturmaya yönelik olumlu yönde tepki vermelidir.
- İşveren ve vekilleri mobbing sonucu oluşan durumları düzeltmek için duruma müdahale etmelidir.
- Soruşturma sonucu suçlanan tarafın gerçekten mobbing uyguladığı ortaya çıkarsa, uygun şekilde cezalandırılmalıdır.
- İntikamı engellemeye yönelik önlemler alınmalıdır.

Sonuç olarak örgütlerin mobbingi görmezden gelmeden, durumun ciddiyetine uygun politikaları belirlemeleri gerekmektedir. Çalışandan daha fazla verim almak isteyen örgütler bu tür durumları engellemek veya bu tür durumlara çözüm bulabilmek için önlemler almalıdır. Örgütler bu önlemleri almadıkları takdirde çalışanlarından istedikleri performansı alamayacak, çalışanlar odaklanmakta ve iş yerinde kalmakta zorluk çekecek ve belki de ileride işten ayrılacaktır (Kök, 2009, s. 39).

2.3. TOPLUMSAL MÜCADELE

Mobbinge mücadelede bireysel ve örgütsel mücadele ne kadar önemliyse toplumsal mücadele de bir o kadar önemlidir. Çünkü bir mücadelede bireyi destekleyen ne kadar fazla kişi olursa, birey kendisini o kadar güvende hissedecek ve daha kararlılıkla mücadelesini sürdürecektir. Bu nedenle bir toplumda ayrımcılığa, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine ve haksızlıklara yönelik kültürel olarak olumsuz bir bakış açısının bulunması, mobbinge mücadele edilmesinde doğrudan ve dolaylı olarak fayda sağlayacaktır. Bu nedenle yasaların uygulanması ve denetimlerinin yapılması ile sivil

toplum kuruluşları aracılığıyla toplumsal farkındalığın artırılması çalışmalarının gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır (Tınaz, 2013, s. 364).

Mobbingle mücadele etme yöntemlerinden toplumsal mücadele, aşağıdaki şekilde üç başlık altında toplanabilir (Ayan, 2017):

- *İletişim araçları:* Basın, sosyal medya ve internet sitelerinden faydalanarak, toplum mobbing konusunda bilgilendirilmelidir. Bu sayede mobbing kavramının ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı, neden ve nasıl mücadele edilmesi gerektiği gibi kavram ve bilgiler topluma yayılabilir.
- *Acil çağrı merkezleri (telefon yardım hatları):* Günümüzde çeşitli ülkelerde mobbinge maruz kalanlara psikolojik destek veren yardım hatları vardır. Ülkemizde de ALO 170 hattı bu amaçla kurulmuştur. Psikologlar yardımıyla mobbing mağdurlarına destek verilmektedir.
- *Sendikalar:* Sendikalar, katılımcılarının çalışma yaşamındaki problemleriyle ilgilenen kurumsal oluşumlardır. Sendikalar temsilcileri aracılığıyla iş yaşamındaki mobbingi araştırmalı, toplu iş sözleşmelerine mobbing karşıtı maddeler ekletmeli ve bu konuda mağduriyet yaşayan çalışanlara hukuki destek sağlamalıdır.

2.4. HUKUKSAL MÜCADELE

Mobbing ile mücadelede aslında en büyük görevlerden biri de devlete düşmektedir bu nedenle mobbing eylemleri suç olarak kanunlara yansıtılmalı ve yaptırımları ortaya konmalıdır, oysa ülkemizde mobbinge yönelik özel bir kanun maddesi bulunmamaktadır. Ancak AB Sosyal Şartı, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Türk Medeni Kanunu Türk Borçlar Kanunu, Türk Ceza Kanunu, İş Kanunu, Devlet Memurları Kanunu, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu, Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu, 10.2011/2 Sayılı İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Başbakanlık Genelgesi gibi şartlar, kanunlar ve genelgeler aracılığıyla bireyler haklarını hukuki açıdan arayabilmektedir (Mobbingle İlgili Mevzuat, 2023).

Ülkemizde 2006 yılında ilk açılan mobbing davasından bugüne, artan sayıda ortaya çıkan mobbing davaları, mobbing konusunun hukuki açıdan önem kazanmasını olağan ve hatta zorunlu hale getirmektedir. Bu aşamada mobbingin hukuksal olarak ifade

edilebilmesi için aşağıdaki problem ve sorunların cevaplarının alınmasına ihtiyaç duyulur (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, s. 5).

- Olayı yaşanırken herhangi bir tanık veya ispat edilebilecek olay var mıdır?
- Hukuki bir kural çiğnenmiş midir?
- Davalı kişinin herhangi bir davranışı sonuçta etkili midir?
- Davalı kişi olayı önceden planlayarak mı yapmıştır yoksa davacı tarafından tahrik edici davranışından dolayı mı olay gerçekleşmiştir?
- Davacı hukuki yollara başvurmadan önce anlaşma yolunu ya da herhangi bir uzlaşmacı yöntem denemiş midir?
- Mahkemeye başvurma nedeni nedir? Maddi-manevi tazminat mı? Şikâyet etmek mi? Yoksa davalının cezalandırılması için uğraşmak mıdır?

Mobbing mücadelede, hukuksal olarak hakkını aramak, mağdurun en son başvurduğu yöntem olmakla birlikte, bunun yöntemin uygulanmasıyla birlikte; mobbing olayının herkes tarafından anlaşılması ve öğrenilmesi sağlanır, mobbinge yeltenmeye çalışan kişiler buna cesaret edememeye başlar ve bu şekilde çalışma ortamında mobbinge ilgili bilinç gelişir ve farkındalık oluşur (Çıkman, 2019, s. 49). Çalışma ortamlarında yaşanan mobbing olayları Türkiye’de yargıya henüz yeni taşınmaktadır ancak mahkemelerde mobbing hiç olmazsa ifade edilmeye başlanmış ve bu durum bile konunun önemi ortaya çıkarmıştır (Kaya, 2020, s. 79). Çünkü günümüz yoğun rekabet ortamlarındaki kişilerin aşağılanması, görevlerinin sona erdirileceğine dair tehditlere maruz kalmaları, başarılarının ve yeteneklerinin olduğundan az gösterilmesi, iftira atılması, yetenekleri ve becerilerinin eleştiriye maruz kalması gibi pek çok davranış hukuksal olarak ele alınması gereken mobbing davranışlarını oluşturmaktadır (Kırel, 2007, s. 330).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG VE ÇALIŞANLARIN MOBBİNGLE
BİREYSEL MÜCADELE YÖNTEMLERİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Ülkemizde özellikle 2000’li yıllarla beraber önlemler alınmaya başlanan mobbing, yasal düzenlemelerle engellenmeye çalışılsa da hala her sektörden çalışanın karşılaştığı bir sorundur. Bu sorun neredeyse bütün meslek gruplarında olmakla birlikte, turizmin emek yoğun bir işletme türünü oluşturmamasından dolayı mobbing özellikle turizm sektörü içinde önemli bir sorun haline dönüşebilmektedir. Çünkü emek faktörü çalışanların bir işi gerçekleştirmek için ortaya koydukları fiziksel ve zihinsel çabalara dayanmaktadır ve bu nedenle doğrudan insanların duygu, düşünce ve davranışlarından meydana gelir. Bu durum bir arada bulunmayı ve hatta takım çalışması yapmak zorunda kalmayı gerektirir ki bu ortam, mobbingin oluşması için gerekli insan faktörünü de içermektedir.

Turizm alanında mobbinge karşılaşımla ihtimalinin yüksek olması, turizm çalışanlarının da hem bu sorunla karşılaşma hem de soruna yönelik olarak çeşitli bireysel mücadele etme yöntemlerini kullanma ihtimallerini artıracaktır. Turizmin önemli iş alanlarından birini oteller oluşturmaktadır. Bu nedenle oteller, mobbing karşısında çalışanlar tarafından tercih edilen bireysel mücadele yöntemlerinin ne olduğunun anlaşılması için elverişli bir araştırma alanı sunmaktadır. Bu araştırmada otel işletmelerinde mobbingin durumunu ve çalışanların mobbinge karşı geliştirdikleri veya tercih ettikleri bireysel mücadele etme yöntemlerinin neler olduğunu anlamayı konu edinmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı; Kütahya’da otel çalışanların otel işletmelerinde mobbinge karşılaşımla durumlarının ne olduğu ve otel çalışanlarının mobbinge karşı kullanmayı tercih ettikleri bireysel mücadele yöntemlerini ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle bu araştırmada; otel çalışanlarının bireysel olarak mobbinge karşı hangi mücadele yöntemlerini seçtikleri ve bu mücadele yöntemlerinden hangileri aracılığıyla kendilerini mobbingden uzak tuttukları veya tutmaya çalıştıkları incelenmektedir.

Bu çalışma, dünyada ve Türkiye’de, çalışma ortamlarının sağlığı için yasal düzenlemeler aracılığıyla birlikte de önlem alınması ve karşı konulması gereken mobbing olgusunun otel işletmelerindeki güncel durumunu ve mobbinge karşı otel çalışanlarının tercih ettikleri baş etme yöntemlerinin neler olduğunu gösterme noktasında önem arz etmektedir. Böylece otel çalışanlarının mobbinge mücadele etme stratejilerinin

anlaşılması sağlanacaktır. Bu sayede bu yöntemlerin tercih edildiğini gören insan kaynakları birimleri ve/veya yöneticiler, mobbinge maruz kalan çalışma arkadaşlarının daha rahat farkına varabilir ve gerekli önlemlerin alınmasında harekete geçebilirler.

Alanyazın taramasında turizm sektöründeki çalışanların mobbingle bireysel mücadelelerine yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle yapılan bu çalışma ile turizm sektörünün önemli iş alanlarından biri olan otel işletmelerinde mobbingin güncel durumunu merak eden, bu alanda çalışan veya çalışma yapmak isteyen akademisyen, araştırmacı, insan kaynakları yönetimi çalışanları ve diğer çalışanlara faydalı olacağı ve alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLAR

Araştırmada otel işletmelerinde mobbingin varlığı ile otel çalışanlarının mobbinge karşı tercih ettikleri ve sergiledikleri bireysel mücadele yöntemleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunu belirleyebilmek için tüm otel çalışanlarını ulaşabilecek kadar çok anket bastırmak, onlara ulaşmak, doldurulan anketleri toplamak ve benzeri çalışmalarda bulunulması gerekmektedir. Ancak bahsedilen bu çalışmalar hem zaman hem maliyet unsuru açısından karşılanamayacak ölçüdedir. Bu nedenle bu araştırmanın zaman, maliyet ve kaynak kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar nedeniyle Türkiye’deki tüm otellere ulaşmak yerine Kütahya ilindeki tüm otellere ulaşılmıştır.

Araştırma otel işletmelerindeki çalışanlar üzerine yapılacak olup, iki temel kavram üzerinde durulmuştur. Bunlar; mobbing ve mobbingle bireysel mücadele yöntemleridir. Araştırmanın amacı doğrultusunda otel çalışanlarının maruz kaldıkları mobbing ile vermiş oldukları bireysel mücadeleler araştırılmış olup, mobbingle ilgili diğer konular araştırma kapsamı dışında kalmıştır. Araştırma Kütahya’da yer alan otel işletmeleri çalışanlarıyla sınırlandırılmıştır. Buradaki çalışanlara araştırma amacıyla hazırlanan anketler ulaştırılmıştır. Anketin başında katılımcılara, cevapların sadece akademik amaçla kullanılacağı ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmanın güvenilirliği açısından katılımcılardan isim veya diğer kimlik bilgileri kesinlikle istenmemiştir. Anketi cevaplayan katılımcıların, soruları doğru, samimi ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilecek olup, önce veri kaynakları, veri toplama teknikleri ve araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinden bahsedilecektir. Sonrasında araştırmanın evren ve örnekleme yer verilecektir. Araştırmada ele alınan konu; otel işletmelerinde mobbingin durumu ve otel çalışanlarının mobbingle karşılaştığı zaman yöneldikleri bireysel mücadele yöntemlerinin neler olduğunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Bunu belirleyebilmek amacıyla aşağıdaki bölümlerde detayları verilen iki ölçekten yararlanılarak bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan anket toplamda üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılanların demografik verilerinin öğrenilebileceği dokuz soru yer almaktadır. İkinci bölümü 38 sorudan oluşan mobbing ölçeği oluşturmaktadır. Anketin üçüncü ve son bölümünde de 11 soruluk mobbingle bireysel mücadele yöntemleri bulunmaktadır.

Bu araştırmada otel işletmelerinde mobbing konusunu incelemek için nicel araştırma yöntem tekniklerinden faktör ve frekans analizinden yararlanılmıştır. Otel çalışanlarının mobbingle karşılaşmaları durumunda, bu davranışların hangi gruplar altında yer aldığını anlamak amacıyla faktör analizinden, otel çalışanlarının mobbinge karşı uyguladıkları bireysel mücadelenin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla da frekans analizinden yararlanılmıştır. Katılımcılar tarafından elde edilen veriler SPSS (Versiyon 22) programına aktarılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu hazırlanırken; ilk olarak ankete katılanların demografik verilerini elde edebilmek için dokuz soru sorulmuştur. Ardından otel işletmelerinde mobbingin durumunu anlamak amacıyla; Aiello, Deitinge, Nardella ve Bonafede tarafından 2008 yılında geliştirilen mobbing ölçeğinin Türkçe uyarlamasından yararlanılmıştır. Bu ölçek Likert tipi 7'li derecelendirmeli 38 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun son bölümünde, otel çalışanlarının mobbingle karşılaşmaları durumunda tercih ettikleri bireysel mücadele yöntemlerinin neler olduğunu belirleyebilmek amacıyla Gülşah Karavardar'a (2009) ait olan doktora tezinden alınmıştır. Bu ölçek Likert tipi 5'li derecelendirmeli on soru ve 2'li Likert tipi derecelendirmeli bir soru olmak üzere toplamda 11 sorudan oluşmaktadır. Üç bölümden oluşan anket formu EK 1'de yer almaktadır.

3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın konusunu otel işletmelerinde mobbing ve otel çalışanlarının mobbing karşısında uyguladıkları bireysel mücadele yöntemleri oluşturmaktadır. Bu nedenle her ne kadar tüm otel çalışanlarını ilgilendiren bir konu olsa da, araştırmanın evrenini Kütahya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Kütahya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün sitesinde yatak kapasiteleri değerlendirilerek verilen tüm oteller aşağıdaki Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Kütahya’daki Otellerin Yatak Kapasitesi

TESİS ADI	SINIF	ODA	YATAK
HİLTON GARDEN INN	****	121	242
YONCALI NEHİR TERMAL OTEL& SPA	****	62	124
GÜLÜMSER HATUN TERMAL& SPA	****	68	136
YONCALI TERMAL OTEL&SPA	****	73	152
Q TAHYA OTEL	***	35	70
HOTAŞ OTEL	**	65	122
ERBAYLAR OTEL	**	30	60

Kaynak: <https://kutahya.ktb.gov.tr/TR-238361/konaklama.html>, 2023.

Evrende bahsedilen türdeki tüm işletme ve çalışanlarına ulaşılması mümkün olmayacağı için araştırmanın bir örneklem üzerinden yapılması gerekmektedir. Bu noktada araştırmanın örneklemine oluşturan otellerde çalışanların çalışma düzenlilikleri araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için önemlidir. Çünkü araştırmada mobbing konusu ele alınmaktadır ve tanımında da belirtildiği gibi, bir mobbing olgusundan söz edilebilmesi için sergilenen düşmanca davranışların düzenli bir biçimde ve uzun süreli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Leymann, 1996, s. 168). Bu nedenle otellerde kadroda yer almayan dönemlik çalışan veya stajyerlerin verecekleri cevapların, yanıltıcı sonuçlara götürmemesi için sadece kadrolu çalışanlar ile araştırmanın yapılması yoluna gidilmiştir. Sonuçta araştırma için Kütahya ilindeki tüm otellerle irtibata geçilmiş, toplamda 200 çalışana ulaşılmış, ancak anketi geçerliliği olacak şekilde cevaplayan 121 çalışanın anket formu üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir.

121 çalışan sayısı, 200 kişilik bir grupta örneklemin yeterli temsilini sağlamaktadır. Çünkü küçük bir nüfus sayılan gruplarda (1000 kişinin altı), örneklemin yüksek doğruluk derecesini sağlaması için büyük bir örnekleme oranına (yaklaşık %30) ulaşmasına ihtiyaç duyulur (Neuman, 2006, s. 350). Araştırmanın yapılacağı Kütahya

ilinde, araştırmaya katılabilecek nitelikte kişi sayısı 200 olduğu için, bu kişilerin 60'ına ulaşmak, bu çalışma için yeterli bir örneklem büyüklüğünü sağlayabilecektir. Bu araştırmada ise yeterli görülen örneklem büyüklüğünün iki katı kadar büyüklükteki kişi sayısına (121 otel çalışanı) ulaşılarak veri elde edilmiştir. Bu haliyle araştırmanın örneklem grubu, araştırmanın geneliyle ilgili sonuçlar çıkarmak açısından oldukça yeterlidir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

Otel işletmelerinde mobbingin varlığı ve çalışanların mobbinge karşı gösterdikleri bireysel mücadele yöntemlerinin ele alındığı bu araştırmada, Kütahya ilinde faaliyet gösteren otel çalışanlarının 121'inden elde edilen cevaplar üzerinden yola çıkılmıştır. Cevaplar sayesinde ulaşılan veriler SPSS 22 programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Aşağıdaki bölümlerde araştırmanın bulguları ve analizi detaylı şekilde incelenmiştir.

3.6.1. Otel Çalışanlarının Demografik Verilerine Yönelik Bulgular ve Analiz

Aşağıda, araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerinin bulunduğu veriler Tablo 3.2'de yer almaktadır. Bu tabloya göre;

- Otel işletmelerinde çalışan erkek oranı ; %54,5 iken kadın oranı; %45,5'dir. Bu sonuca göre ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dengeli bir dağılıma sahip olduğu, ancak yüksek bir fark oluşturmamakla birlikte erkek çalışan sayısının daha fazla olduğu gözlemlenmektedir.
- Çalışanların %29,8'i 26-35, %29,8'i 36-45 yaş altı çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonuç, ankete katılan çalışanların %60'a yakınının 26-45 yaş arası bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Yaşı 56 ve üzeri çalışanlar ise %5 ile en az veri alınan grubu oluşturmuştur.
- Çalışanların %52,1'i evli %47,1'i bekâr olduğu gözlemlenmiştir. Yine burada da dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir.
- Çalışanlar arasında %40,5'lik bir oranla lise mezunlarının ilk sırayı oluşturduğu ve bu oranı %20,7 ile ilköğretim mezunlarının izlediği görülmektedir. Buradan yola çıkarak ankete katılan otel çalışanları arasında üniversite eğitimi almış olanlarının sayısının daha az olduğu, öğrenim durumlarına göre en fazla çalışan grubunu ise lise mezunu olanların oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

- Çalışanların işletmedeki pozisyonlarına göre, ankete katılım gösteren çalışanların %78,5 oranla yönetim kademesinde bulunmayan çalışanların oluşturduğu, bunu en yakın olarak %9,1 oranla alt kademe yönetim düzeyindeki çalışanların takip ettiği görülmektedir. Buna göre ankete katılım gösteren çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun yönetici sorumluluğu bulunmamaktadır.
- Ankete katılan çalışanların o sırada personel olarak bulundukları otellerdeki çalışma sürelerine bakıldığında %43,8'inin 2-5 yıl arasında, 36,4'ünün 1 yıl ve altı çalışma süresine sahip olduğu anlaşılmaktadır. 11 ve daha fazla yıldan beri aynı otel işletmesinde çalışanların oranı ise yalnızca %6,7'dir.
- Son olarak ankete katılan çalışanların toplam çalışma sürelerine bakıldığında; %30,6'lık bir oran ile 2 ila 5 yıllık bir çalışma geçmişine sahip olanların, bu kategorideki tüm gruplar arasında baskın durumda oldukları anlaşılmaktadır. Toplam çalışma süreleri açısından 11 yıl ve daha uzun süreli iş hayatında olanların oranı ise %28,9'dur. Bu sonuç bir önceki kategoriyle karşılaştırıldığında, ankete katılanların aynı işyerinde 11 yıl ve üzeri gibi oldukça uzun bir süreyi kapsayacak şekilde çalışma oranlarının oldukça az olduğu görülebilir.

Tablo 3.2: Demografik Bulgular

Özellikler	Veriler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	55	%45,5
	Erkek	66	%54,5
Yaş Grubu	25 ve altı	30	%24,8
	26-35	36	%29,8
	36-45	36	%29,8
	46-55	13	%10,7
	56 ve üstü	6	%5
Medeni Hal	Evli	63	%52,1
	Bekâr	58	%47,1
Öğrenim Durumu	İlköğretim	25	%20,7
	Lise	49	%40,5
	Önlisans	21	%17,4
	Lisans	19	%15,7
	Lisansüstü	7	%5,8
İşletmedeki Pozisyon	Üst kademe yönetici	5	%4,1
	Orta kademe yönetici	10	%8,3
	Alt kademe yönetici	11	%9,1
	Çalışan	95	%78,5
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	44	%36,4
	2-5 yıl	53	%43,8
	6-10 yıl	16	%13,2
	11-15 yıl	4	%3,3
	16-20 yıl	2	%1,7
	21 yıl ve üstü	2	%1,7
Toplam Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	23	%19,0
	2-5 yıl	37	%30,6
	6-10 yıl	26	%21,5
	11-15 yıl	19	%15,7
	16-20 yıl	9	%7,4
	21 yıl ve üstü	7	%5,8

3.6.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılamayacağını anlaşılmaması için ilk olarak ölçeklerin güvenilirliği analiz edilmiştir. Ayrıca ankette kullanılan ilk ölçek olan Mobbing Ölçeği'nin dört alt boyutunun da güvenilirliğine bakılmıştır. Bunların analizi için Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğini kontrol etmede sıklıkla kullanılan Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Cronbach Alpha değerleri, sonucuna göre aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018, s. 19).

- 0 - 0.40 aralığında ise güvenilir değil,
- 0.40 - 0.60 aralığında ise düşük güvenilirlikte,

- 0.60 - 0.80 aralığında ise oldukça güvenilir,
- 0.80 - 1.00 aralığında ise yüksek güvenilirlikte.

Aşağıdaki Tablo 3.3’de ölçeklerin ve ölçeklere ait faktörlerin Cronbach Alpha değerleri gösterilmektedir. Bu araştırmanın ileriki aşamalarında Mobbing Ölçeği’nin faktörleri de incelenmiştir. Bu nedenle faktörlerin de güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu araştırmada Mobbing Ölçeği’nin alt faktörleriyle ilgili 2 sorunun değerlendirme dışında tutulması gerekmiştir. Bunun sebebi, bu çalışmanın faktör analizi bölümünde açıklanmıştır. Dolayısıyla Mobbing ölçeği bir bütün olarak 38 sorudan, alt faktörleri 36 soru ile güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak, araştırmanın oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu görülebilir. Çünkü hem araştırmada kullanılan ölçekler hem de mobbing ölçeğinin 4. alt faktörü hariç tüm faktörler yüksek güvenilirlik aralığındadır. Bununla birlikte Mobbing Ölçeği’nin 4. Faktörünün değer aralığı karşılığı ise oldukça güvenilirdir.

Tablo 3.3: Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Mobbing Ölçeği	,984	38
Faktör 1. Tehdit ve taciz faktörü	,985	24
Faktör 2. Kariyer gelişimine engeller faktörü	,954	8
Faktör 3. İşe bağlılık faktörü	,856	2
Faktör 4. İlişki faktörü	,734	2
Mobbingle Bireysel Mücadele Yöntemleri Ölçeği	,873	11

3.7.OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG ANALİZİ

Araştırmada otellerde çalışanların mobbinge maruz kalma durumlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bunun için Laleoğlu ve Özmete’nin (2013) Türkçeleştirdiği Mobbing Ölçeği’nden faydalanılmıştır. Ölçekten alınan puanlar arttıkça mobbinge maruz kalma düzeyi artmaktadır (Deniz, 2022, s. 58). Ayrıca bu ölçeğin Türkçeleştirilmiş halinde mobbinge hangi boyutlarla maruz kalındığını gösteren beş faktör bulunmaktadır. Bunlar; “İş arkadaşları İle İlişkiler”, “Tehdit ve Taciz”, “İş ve Kariyer ile İlgili Engellemeler”, “Özel Yaşama Müdahale”, “İşe Bağlılık”tır (Laleoğlu ve Özmete, 2013, s. 23). Oysa Aiello vd. tarafından oluşturulan ölçeğin orijinal halinde dört faktör bulunmaktadır. Bunlar (Laleoğlu ve Özmete, 2013, s. 17);

- *İlişki Faktörü*: Çalışanın işyerindeki bireylerle olan resmi, gayri resmi, sözlü veya diğer şekillerdeki iletişimi ile diğerleri tarafından işletme içi ve dışı ilişkilerini içermektedir.

- *Tehdit ve Taciz Faktörü*: Çalışanın özel hayatına müdahale edilmesi, tehdit ve şantaja maruz kalması gibi fiziksel ve psikolojik olarak yaşadığı şiddeti içermektedir.
- *İş ve Kariyer İle İlgili Engellemeler Faktörü*: Çalışanın niteliksiz ve yeteneksiz olduğuna ilişkin yargıları perçinlemeye çalışan öğeleri içermektedir.
- *İşe Bağlılık Faktörü*: Çalışanın işletmesine ve iş arkadaşlarına yönelik duygusal bağları içermektedir.

Kütahya otellerinde gerçekleştirilen araştırmada, öncelikle çalışanların mobbinge maruz kalma durumlarının kullanılan ölçekteki maddelere göre ortalaması ve standart sapmaları belirlenmiştir. Buna göre otel işletmelerinde çalışanların en fazla karşılaştıkları mobbing maddelerinin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki Tablo 3.4'te bu sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Otel İşletmelerinde Çalışanların Karşılaştıkları Mobbingin Betimleyici Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
1 Hiçbir şey işten daha önemli değildir.	2,876	2,1078
2 İşim benim için her şeyden önce gelir.	2,7934	2,03682
3 Uzmanlık gerektirmeyen basit işler bana verilir.	2,7686	2,13604
4 İş arkadaşlarım arkamdan konuşur.	2,7273	1,84842
5 Aldığım ücrete uygun olmayan işler bana verilir.	2,686	1,96652
6 Gereksiz işler ile ilgili olarak çalışmam istenmektedir.	2,686	1,92801
7 Yetenek gerektirmeyen işler bana veriliyor.	2,595	1,96035
8 İş arkadaşlarımdan benimle ilgili olarak dedikodu yaptıklarını düşünüyorum.	2,5785	1,89628
9 Benim uzmanlık alanıma uygun olmayan işler bana verilir.	2,438	1,87924
10 İş arkadaşlarım tarafından izlendiğimi düşünüyorum.	2,4298	1,88338
11 Kariyer gelişiminin kasten engellendiğini düşünüyorum.	2,4215	1,83372
12 Kariyerimin yönetim tarafından engellendiğini düşünüyorum.	2,405	1,79155
13 Molalarda yalnız kalıyorum.	2,3967	1,90822
14 Kimsenin beni dinlemediğini düşünüyorum.	2,3471	1,81067
15 Çalışırken kendimi çok kaygılı hissediyorum.	2,3306	1,7435
16 İş arkadaşlarım benim özel yaşamımla ilgili olarak gereksiz eleştirilerde bulunuyorlar.	2,314	1,88871
17 İş için kullandığım araç gereçler bana haber verilmeden kaldırılır.	2,2645	1,81093
18 Saygısızca davranışların hedefi haline geldiğimi düşünüyorum.	2,2231	1,79112
19 İş arkadaşlarımdan sürekli bana baktığı izlenimine kapılıyorum.	2,2231	1,6906
20 İş arkadaşlarım benimle yüksek ses tonuyla konuşurlar.	2,2066	1,61202
21 Çevremde düşmanca bir havanın olduğunu hissediyorum.	2,1901	1,63969
22 İş arkadaşlarım tarafından günah keçisi ilan edildiğimi düşünüyorum.	2,1818	1,7127
23 Dış görünüşüm ile dalga geçiliyor.	2,157	1,74169
24 İş arkadaşlarımdan beni reddettiğini ve bana arkadaşça olmayan tavırlarla yaklaştıklarını düşünüyorum.	2,1405	1,68476
25 İş arkadaşlarımdan özelime girdiğini düşünüyorum.	2,1322	1,65802
26 İş arkadaşlarım beni azarlamak için bahane ararlar.	2,124	1,73479
27 İş arkadaşlarımdan beni boykot ettiklerini düşünüyorum.	2,1074	1,72628
28 İş arkadaşlarım benim dini inançlarımla ilgili olarak eleştirilerde bulunmaktadırlar.	2,0661	1,74993
29 İşte aşağılayıcı sözlerin hedefi haline geldiğimi düşünüyorum.	2,0496	1,66759
30 İş arkadaşlarım ben yokmuşum gibi davranırlar.	2,0413	1,55133
31 Siyasi görüşlerim eleştiri odağı haline geliyor.	2,0413	1,67031
32 İş arkadaşlarım ile düşmanca ilişkilerim vardır.	2,0248	1,56238
33 İş arkadaşlarımdan telefonla tehditler alırım.	1,9917	1,79116
34 İş arkadaşlarım kişisel eşyalarımın zarar veriyor.	1,9587	1,65528
35 Cinsel içerikli kabaca şakalara maruz kalıyorum.	1,9008	1,65532
36 İş arkadaşlarımdan yazılı tehditler alıyorum.	1,8678	1,66304
37 Cinsel tacize maruz kaldığımı düşünüyorum.	1,8099	1,56159
38 Hafif derecede fiziksel şiddete maruz kalıyorum.	1,7686	1,47626

Tablo 3.4 incelendiğinde, Kütahya’da yapılan bu araştırmada otel çalışanlarının mobbinge maruz kalma oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Çünkü mobbingi ölçen maddelerin hiçbirisi ortalama değer olan 4 ve üzerinde çıkmamıştır. Ancak bu durum otellerde mobbing olmadığını göstermemekte, Kütahya’daki tüm otel çalışanları açısından durum incelendiğinde mobbingin ortalamanın altında olduğunu ortaya

koymaktadır. Çünkü “ifadeye katılmamanın karşılığı olan 2” ile “ifadeye biraz katılmamanın karşılığı olan 3” arasında kalan 32 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden “3” ortalamasına daha yakın olan bir başka deyişle ortalamalarının 2,5’u geçenlerin sayısı sekizdir. Bu durum mobbinge maruz kalma ortalamasının düşük olmakla beraber yine de karşılaşıldığını göstermektedir.

Mobbing ölçeği sadece mobbinge maruz kalınan durumlarla ilgili maddeleri içermemektedir. Aynı zamanda mobbingin hangi boyutlarla ilişkili olduğunu da ortaya çıkarmaktadır ve bu boyutlar faktör analizi yardımıyla ortaya çıkarılabilmektedir. Bu araştırma sırasında da kullanılan bu ölçek ile otel işletmelerinde çalışanların, mobbingin hangi faktör grubuyla karşılaştığı belirlenmiştir. Bu sayede araştırmada otel çalışanlarının maruz kaldıklarını ortaya koyan mobbing ifadelerinin, hangi faktörlere denk geldiği görülebilecektir. Ancak bunun için öncelikle KMO Bartlett’s Testi yapılmış ve araştırmaya katılan örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığına bakılmıştır. Bu teste göre elde edilen değer 0,60’dan az olmaması gerekmekte ve 1’e yaklaştıkça örneklem yeterliliği yükselmekte, 1’den uzaklaştıkça düşmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2016, s. 152). Test sonucu Tablo 3.5’de verilmiştir. 0,936 olan KMO sonucu, araştırmanın örneklem büyüklüğünün oldukça yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett Sphericity testi incelendiğinde ise anlamlı bir sonuç elde edildiği ($p=0.000$) anlaşılmaktadır. Bu test sonucunda Chi-square (6.299,311) testinin anlamlı çıkması verilerin çok değişkenli dağılımdan geldiğini ifade etmektedir.

Tablo 3.5: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,936
Bartlett's Test of Sphericity Approx. chi-square	6299,331
df	703
Sig.	,000

Otel işletmelerinde çalışanların karşılaştıkları mobbingin, hangi faktörler altında toplandığını anlamak için yapılan faktör analizinde kullanılan ölçekte 38 ifade bulunmaktadır. Her bir ifadenin hangi faktör altında toplanacağı bilgisine ulaşılırken, ifadelerin en az 0,40 faktör yüküne ulaşması sağlanmış, bu sayede birden fazla faktörde de yer alan ifadeler elenebilmiştir. Buna göre 2 ifade (“İş arkadaşlarımla benimle ilgili olarak dedikodu yaptıklarını düşünüyorum” ile “İş arkadaşlarımla benimle yüksek ses tonuyla konuşurlar”) faktör analizi sonucunda yeterli bir yükle belirli bir faktör grubunda yer almamıştır. Dolayısıyla toplamda 36 ifade faktörleri oluşturmuştur. Analiz sonucunu gösteren bilgiler Tablo 3.6’da sunulmuştur.

Tablo 3.6: Otel İşletmelerinde Çalışanların Karşılaştıkları Mobbingin Faktör Sonuçları

İfadeler	1	2	3	4
Hafif derecede fiziksel şiddete maruz kalıyorum.	,955			
Cinsel içerikli kabaca şakalara maruz kalıyorum.	,920			
Cinsel tacize maruz kaldığımı düşünüyorum.	,886			
İş arkadaşlarım benim dini inançlarımla ilgili olarak eleştirilerde bulunmaktadırlar.	,887			
İş arkadaşlarım kişisel eşyalarımın zarar veriyor.	,868			
İş arkadaşlarımdan yazılı tehditler alıyorum.	,860			
İş arkadaşlarım benim özel yaşamımla ilgili olarak gereksiz eleştirilerde bulunuyorlar.	,856			
İş arkadaşlarımdan telefonla tehditler alırım.	,804			
Siyasi görüşlerim eleştiri odağı haline geliyor.	,811			
İş arkadaşlarımdan özelime girdiğini düşünüyorum.	,804			
Dış görünüşüm ile dalga geçiliyor.	,748			
İşte aşağılayıcı sözlerin hedefi haline geldiğimi düşünüyorum.	,697			
Çevremde düşmanca bir havanın olduğunu hissediyorum.	,677			
İş arkadaşlarımdan beni boykot ettiğini düşünüyorum.	,671			
İş arkadaşlarım ile düşmanca ilişkilerim vardır.	,664			
İş arkadaşlarımdan sürekli bana baktığı izlenimine kapılıyorum.	,689			
Molalarda yalnız kalıyorum.	,616			
Çalışırken kendimi çok kaygılı hissediyorum.	,606			
İş arkadaşlarım beni azarlamak için bahane ararlar.	,600			
İş arkadaşlarım tarafından günah keçisi ilan edildiğimi düşünüyorum.	,623			
Saygısızca davranışların hedefi haline geldiğimi düşünüyorum.	,596			
İş arkadaşlarımdan beni reddettiğini ve bana arkadaşça olmayan tavırlarla yaklaştıklarını düşünüyorum.	,576			
Kimsenin beni dinlemediğini düşünüyorum.	,557			
İş arkadaşlarım tarafından izlendiğimi düşünüyorum.	,541			
Aldığım ücrete uygun olmayan işler bana verilir.		,885		
Gereksiz işler ile ilgili olarak çalışmam istenmektedir.		,857		
Benim uzmanlık alanıma uygun olmayan işler bana verilir.		,865		
Yetenek gerektirmeyen işler bana veriliyor.		,717		
İş için kullandığım araç gereçler bana haber verilmeden kaldırılır.		,667		
Kariyer gelişiminin kasten engellendiğini düşünüyorum.		,631		
Kariyerimin yönetim tarafından engellendiğini düşünüyorum.		,615		
Uzmanlık gerektirmeyen basit işler bana verilir.		,569		
Hiçbir şey işten daha önemli değildir.			,841	
İşim benim için her şeyden önce gelir.			,732	
İş arkadaşlarım arkamdan konuşur.				,761
İş arkadaşlarım ben yokmuşum gibi davranırlar.				,569

Tablo 3.6'ya göre çalışanların karşılaştıkları mobbing davranışları, ölçeğin aslına uygun olarak dört faktör altında toplanmıştır. Mobbing ölçeğin aslına göre mobbinge maruz kalanlar; “tehdit ve taciz faktörü”, “iş ve kariyer ile ilgili engellemeler faktörü”, “işe bağlılık faktörü” ve “ilişki faktörü” olmak üzere dört grup davranışla karşılaşmaktadır. Otel işletmelerinde çalışanlara yönelik olarak yapılan bu araştırmada da bu faktörler doğrulanmıştır. Buna göre, mobbinge ilgili hangi ifadelerin hangi faktör grubuyla eşleşmiş olduğunu gösteren analiz sonucunu ortaya koyan Tablo 3.7 aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.7: Otel İşletmelerinde Çalışanların Karşılaştıkları Mobbingin Faktörlerini Oluşturan Durumlar

Faktörler	İfadeler
1. Tehdit ve Taciz	Hafif derecede fiziksel şiddete maruz kalıyorum.
	Cinsel içerikli kabaca şakalara maruz kalıyorum.
	Cinsel tacize maruz kaldığımı düşünüyorum.
	İş arkadaşlarım benim dini inançlarımla ilgili olarak eleştirilerde bulunmaktadırlar.
	İş arkadaşlarım kişisel eşyalarımın zarar veriyor.
	İş arkadaşlarımdan yazılı tehditler alıyorum.
	İş arkadaşlarım benim özel yaşamımla ilgili olarak gereksiz eleştirilerde bulunuyorlar.
	İş arkadaşlarımdan telefonla tehditler alırım.
	Siyasi görüşlerim eleştiri odağı haline geliyor.
	İş arkadaşlarımdan özelime girdiğini düşünüyorum.
	Dış görünüşüm ile dalga geçiliyor.
	İşte aşağılayıcı sözlerin hedefi haline geldiğimi düşünüyorum.
	Çevremde düşmanca bir havanın olduğunu hissediyorum.
	İş arkadaşlarımdan beni boykot ettiğini düşünüyorum.
	İş arkadaşlarımla düşmanca ilişkilerim vardır.
	İş arkadaşlarımdan sürekli bana baktığı izlenimine kapılıyorum.
	Molalarda yalnız kalıyorum.
	Çalışırken kendimi çok kaygılı hissediyorum.
	İş arkadaşlarımdan beni azarlamak için bahane ararlar.
	İş arkadaşlarımdan tarafından günah keçisi ilan edildiğimi düşünüyorum.
	Saygısızca davranışların hedefi haline geldiğimi düşünüyorum.
	İş arkadaşlarımdan beni reddettiğini ve bana arkadaşça olmayan tavırlarla yaklaştıklarını düşünüyorum.
	Kimsenin beni dinlemediğini düşünüyorum.
	İş arkadaşlarımdan tarafından izlendiğimi düşünüyorum.
2. İş ve Kariyer İle İlgili Engellemeler	Aldığım ücrete uygun olmayan işler bana verilir.
	Gereksiz işler ile ilgili olarak çalışmam istenmektedir.
	Benim uzmanlık alanıma uygun olmayan işler bana verilir.
	Yetenek gerektirmeyen işler bana veriliyor.
	İş için kullandığım araç gereçler bana haber verilmeden kaldırılır.
	Kariyer gelişiminin kasten engellendiğini düşünüyorum.
	Kariyerimin yönetim tarafından engellendiğini düşünüyorum.
3. İşe Bağlılık	Uzmanlık gerektirmeyen basit işler bana verilir.
	Hiçbir şey işten daha önemli değildir.
4. İş Arkadaşları İle İlişkiler	İşim benim için her şeyden önce gelir.
	İş arkadaşlarımla arkamdan konuşur.
	İş arkadaşlarımla ben yokmuşum gibi davranırlar.

Tablo 3.7’de “Tehdit ve Taciz” başlığı altında incelenen birinci faktörde 24 ifade yer almıştır. En fazla ifade bu faktör başlığı altında toplanmıştır. “İş ve Kariyer İle İlgili Engellemeler” başlığı altında incelenen ikinci faktör sekiz ifadede oluşmuştur. “İşe Bağlılık” başlığı altında ortaya çıkan üçüncü faktör ile “İlişki Faktörü” başlığı altında incelenen dördüncü faktör, ikişer ifadeyle şekillenmiştir.

3.8. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN MOBBİNGLE BİREYSEL MÜCADELE ETME YÖNTEMLERİ

Araştırmada, otel işletmelerinde çalışanların mobbinge maruz kaldıkları durumlara yönelik olarak hangi bireysel mücadele etme yöntemlerini kullandıkları, otel çalışanlarından elde edilen veriler ışığında yapılmıştır. Bu verileri toplamak için Karavardar'ın (2009) "İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri İlişkisi" isimli doktora tezinden alınan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 11 sorudan oluşmaktadır. Sorulardan on tanesi Likert tipi 5'li derecelendirmelidir ve her soruya karşılık ankete katılanlar tarafından verilen cevaplara göre; 1=hiçbir zamanı, 2=nadireni, 3= bazeni, 4=sıklıklayı ve 5=her zamanı simgelemiştir. Ölçekte bir tane de 2'li Likert tipi derecelendirmeli soru bulunmaktadır ve buna göre 1=eveti, 2=hayır anlatmaktadır.

Kütahya otellerinde çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirilen bu araştırmada, ölçeği oluşturan ifadelerin frekans analizi yapılmış, böylece çalışanların hangi bireysel mücadele etme yöntemini daha çok veya daha az tercih ettikleri hesaplanmıştır. İlk olarak 2'li Likert tipi ifadeye verilen cevaplar değerlendirilmiş; ardından 5'li Likert tipi ifadelere verilen cevaplar sıralanarak Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Mobbinge Bireysel Mücadele Yöntemlerinin Frekans Analizi

Mobbinge maruz kaldığınızda nakil istediniz mi?									
Frekans					Yüzde				
Evet		Hayır			Evet		Hayır		
13		108			10,7		89,3		
Mobbing uygulayan kişiyi görmezden gelmek									
Frekans					Yüzde				
Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
77	18	16	4	6	%63,6	%14,9	%13,2	%3,3	%5,0
Mobbing yapan kişiye bunu yapmamasını söylemek.									
Frekans					Yüzde				
Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
34	20	24	7	36	%28,1	%16,5	%19,8	%5,8	%29,8
Mobbing uygulayan kişiye bu davranışını başkalarına anlatacağını söylemek.									
Frekans					Yüzde				
Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
47	19	23	13	19	%38,8	%15,7	%19	%10,7	%15,7
Mobbing yapan kişiye benzer davranışlarla karşılık vermek.									
Frekans					Yüzde				
Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
58	13	28	8	14	%47,9	%10,7	%23,1	%6,6	%11,6
Durumu bir arkadaşına veya akrabaya anlatıp mobbing yapan kişiyle görüşmesini istemek.									
Frekans					Yüzde				
Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
69	11	14	22	5	%57	%9,1	%11,6	%18,2	%4,1
Bir arkadaş veya meslektaşla görüşmek.									
Frekans					Yüzde				
Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
37	18	34	14	18	%30,6	%14,9	%28,1	%11,6	%14,9
Mobbing uygulayan kişiyi insan kaynaklarına şikâyet etmek.									
Frekans					Yüzde				
Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
53	14	17	12	25	%43,8	%11,6	%14	%9,9	%20,7
Mobbing uygulayan kişiyi amire şikâyet etmek.									
Frekans					Yüzde				
Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
36	19	21	19	26	%29,8	%15,7	%17,3	%15,7	%21,5
Mobbing uygulayan kişiyi meslek derneğine şikâyet etmek.									
Frekans					Yüzde				
Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
67	14	15	10	15	%55,4	%11,6	%12,4	%8,2	%12,4
Resmi şikâyetinde bulunmak.									
Frekans					Yüzde				
Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
62	12	23	7	17	%51,3	%9,9	%19	%5,8	%14

Tablo 3.8 incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Analiz sonucuna göre; “mobbinge maruz kaldığınızda nakil istediniz mi?” sorusuna %10,7 evet %89,3 hayır cevabı verilmiştir. Bu durum çalışanların mobbinge maruz kalsalar bile bulundukları yerden ayrılmayı düşünmediklerini göstermektedir.
- “Mobbing uygulayan kişiyi görmezden gelmek” ifadesine %5 her zaman, %63,6 ise hiçbir zaman olarak cevap verilmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere çalışanlar mobbinge maruz kaldıklarında oldukça büyük bir oranla bu durumu görmezden gelememişlerdir.
- “Mobbing yapan kişiye bunu yapmamasını söylemek” olarak belirtilen ifadeye verilen cevaplar incelendiğinde, belirli bir cevabın baskın gelmediği, hiçbir zaman şıkkının da (%28,1), her zaman şıkkının da (%29,8) birbirlerine oldukça yakın oranlarda olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, katılımcılar bu durumla karşılaşırlarsa, belirli bir davranışı yüksek ihtimalle sergilerler demek zordur.
- “Mobbing uygulayan kişiye bu davranışını başkalarına anlatacağını söylemek” ifadesine, katılımcılar en çok hiçbir zaman (% 38,8) şıkkını işaretleyerek cevap vermişlerdir. Buna göre mağdurların mobbing uygulayan kişinin yaptıklarını başkasına anlatma noktasında sıkıntı yaşadıkları söylenebilir.
- “Mobbing yapan kişiye benzer davranışlarla karşılık vermek” ifadesine katılımcılar, diğer şıklara oranla baskın bir farkla hiçbir zaman (% 47,9) diyerek cevap vermişlerdir. Bu durum mağdurların mobbinge maruz kaldığında aynı şekilde karşılık vermekten çekindiği şeklinde yorumlanabilir.
- “Durumu bir arkadaş ya da akrabaya anlatıp mobbing yapan kişiyle görüşmesini istemek” ifadesine katılımcıların çoğunluğunun hiçbir zaman (%57) olarak cevap verdikleri görülmüştür. Buna göre mağdurların başkalarından yardım isteme noktasında da çoğunlukla çekimser oldukları söylenebilir.
- Bir arkadaş ya da meslektaşla görüşerek, yaşanan mobbing ile ilgili açık davranabilmek veya çevredeki kişilerden fikir almak noktasında bile, katılımcıların olumsuz şıkları (% 30,6 hiçbir zaman, %14,9 nadiren) daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Bu durum, mağdurların yaşadıkları mobbingi kendi arkadaş çevrelerine bile açamadıklarını şeklinde değerlendirilebilir.
- “Mobbing uygulayan kişiyi insan kaynaklarına şikâyet etmek” ifadesini %43,8 hiçbir zaman, %11,6 nadiren olarak cevaplayan katılımcılar, çoğunlukla

olumsuz şıkları tercih etmişlerdir. Bu durum, mağdurların mobbing konusunda insan kaynakları birimlerine oldukça güvenmediklerini göstermektedir.

- Katılımcılar, “mobbing uygulayan kişiyi amire şikâyet etmek” noktasında, hemen hemen birbirlerine yakın sayılacak şekilde tercihte bulunmuşlardır. Yine de katılımcıların yaklaşık %30’u hiçbir zaman diyerek, mobbing konusunu üst yönetime bildirmeden yaşamayı göze almaktadır. Bu cevabın oranının diğerlerine göre yüksek olması, mağdurun üst yönetimine yeteri kadar güvenmediği şeklinde yorumlanabilir.
- “Mobbing uygulayan kişiyi meslek derneğine şikâyet etmek” ifadesini katılımcıların çoğunluğu % 55,4 ile hiçbir zaman olarak işaretlemişlerdir. Bu durum mağdurların meslek derneklerini tercih etmediklerini göstermektedir.
- “Resmi şikâyetle bulunmak” ifadesine de katılımcıların çoğunluğu, %51,2 ile hiçbir zaman şikkını işaretleyerek cevap vermişlerdir. Bu sonuca göre mobbinge maruz kalanların çoğunluğunun, mobbing yapan kişiye karşı resmi bir girişimde bulunmayacağı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing kavramı, ülkemizde 2000’li yıllardan itibaren dikkat çekilmeye başlanan bir olgu olsa da, uzun yıllardır mağdurları etkisi altına alan bir durumdur. Günümüzde mobbing, hiçbir ayırım olmadan üs, orta ve alt kademe yöneticileri, kadınları ya da erkekleri, unvanları, yaşları göz ardı etmeksizin etkisi altına alabilir. Bu nedenle ülkemizde mobbing ve mobbinge mücadele ile farkındalıklar nispeten yeni sayılsa da, yasalar özelinde de ele alınmaya başlanmıştır. Örgütler için de önemli bir sorun haline gelen mobbing, hemen hemen herkesin az ya da çok rast geldiği bir olay olmakla birlikte, bu durum normalleştirilmemeli ve durumun ciddiyeti kavranmalıdır. Mobbing bireyleri sadece mental olarak değil, maddi ve manevi olarak da olumsuz olarak etkilemektedir. Özellikle örgütlerin ve yöneticilerin mağdurların mobbingden etkilenmelerini eza indirebilmek için gerekli tedbirleri ve mücadeleyi elden bırakmamaları gerekir. Bununla birlikte mobbinge mücadele herkesin görevidir ve bireylerin de mobbinge mücadele noktasında çeşitli tepkileri bulunur. Bu araştırmada da Kütahya’da otel işletmelerinde mobbing ve çalışanların mobbinge bireysel mücadele etme yöntemleri araştırılmış olup, Kütahya’daki otel çalışanlarının mobbinge mücadelelerini öğrenmek hedeflenmiştir.

Araştırmada ulaşılan 121 otel çalışanından anket yöntemiyle elde edilen verilerin analizi için SPSS 22 (Statistical Package of Social Science) programından yararlanılmıştır. Anketten elde edilen demografik verilere göre Kütahya’daki otel çalışanlarının yarısından fazlasının erkek, yaş ortalamalarının 36-45, çoğunluğunun evli ve lise mezunu oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca katılımcılarının yüksek oranının yönetim kademesinde yer almayan çalışan pozisyonunda olduğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan mobbing ölçeğine yönelik yapılan güvenirlik analizinin Cronbach’s Alfa değeri 0,936 olup, bu değer yüksek düzeyde kabul edilebilir düzeydedir.

Araştırmada öncelikle katılımcıların mobbinge maruz kaldıklarında hangi faktörlerde mobbinge karşılaştıkları belirlenmiştir. Anket sorularına verilen cevaplardan hareketle Kütahya’daki otel çalışanlarının çoğunluğunun mobbinge maruz kalma oranlarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu durum Öcal’ın (2014) çalışmasına göre farklılık göstermektedir. Öcal’ın (2014) da, Karavardar’ın (2009) çalışmasından hareketle gerçekleştirdiği araştırmasına göre; çalışma ortamındaki genç, yönetim kademesinde yer almayan çalışan kademesinde görev alan ve iş tecrübesi az olan çalışanların daha fazla mobbinge maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Özdemir’in (2019) çalışmasında ise çalışanların yaşları ile çalışanlara uygulanan mobbing arasında herhangi

bir farklılık bulunamamıştır. Bu araştırmada ise genel olarak mobbinge maruz kalma durumuyla ilgili oranlar oldukça düşük ve ortalama altında olduğu için, durum aynı şekilde değerlendirilebilir. Bununla birlikte Türkiye'nin önemli sektörlerinden biri olan turizmde, mobbinge ilgili oldukça az sayıda çalışmanın (toplamda 78 çalışma) yapıldığı bilinmektedir (Özkan ve Yıldız, 2022, s.365). Bu nedenle bu araştırmayla elde edilen sonuçların karşılaştırılmasında da çeşitli zorluklar yaşanmıştır.

Kütahya'daki otel işletmelerinde çalışanların düşük bir ihtimalle bile olsa karşılaştıkları zaman mobbinge karşı kullanmayı tercih ettikleri bireysel mücadele yöntemleriyle ilgili yapılan araştırmadan çıkarımlar ise şu şekildedir;

- Yapılan araştırma göstermiştir ki, mağdurlar mobbinge maruz kaldıklarında nakil olmak, bulundukları çalışma ortamlarını ve pozisyonlarını değiştirmeyi çok nadir tercih etmiştir. Bu sebeple mağdurlar için nakil, tercih edilen bir çözüm şıkkı olarak değerlendirilememektedir.
- Mağdurların çok azı mobbing yapan kişiyi görmezden gelebilmiş çoğunluğu bu durumu görmezden gelememiştir. Bu da mağdurların psikolojilerinin mobbingden etkilendiğini ortaya çıkarmaktadır. Mağdurların mobbingi yaşadığında bu durumu başkalarına anlatmada sıkıntı yaşadıkları ve çevresinde bu olayların duyulmasını ve bilinmesi istemediği de ortaya çıkan diğer sonuçlardandır.
- Araştırmadan hareketle mağdurların mobbing uygulayan kişiye aynı davranışlarla karşılık vermedikleri ve bu durumun yanlış olduğu bilinciyle hareket ettikleri elde edilen sonuçlardandır. Ayrıca mobbing mağdurları çoğunlukla başkalarından da yardım talep etmemektedir. Yaşadıkları durumu bir arkadaş veya akraba gibi yakınları olarak gördükleri birisine anlatarak mobbing yapan kişiyle görüşülmesini de istememektedirler.
- Diğer bir sonuca göre; turizmde meslek dernekleri mağdurlar için bir güvence oluşturmamaktadır. Yapılan araştırma, çalışanların çoğunluğunun mobbinge maruz kalmaları durumunda meslek derneklerine herhangi bir şikâyetle bulunmadıklarını göstermektedir. Oysa meslek derneklerinin, günümüzün önemli sorunlarından biri haline dönüşen mobbinge karşı, turizm alanında çalışanlara yönelik faaliyetlerde bulunması gerekir. Mobbing hakkında bir bilgilendirme, hukuki alanlarda yardımlarda veya yönlendirmelerde bulunma,

hangi işletmenin mobbinge karşı başarılı olduklarına yönelik olarak yıllık teşekkür listeleri oluşturma vb. uygulamalar geliştirilebilir.

- Şikayet, mobbing mağdurları için tercih edilen bir yöntem değildir. Ne mobbing uygulayan kişiyi insan kaynaklarına şikâyet etmek ne de resmi şikayette bulunmak, mağdurların sergiledikleri hareketler arasında sıklık göstermemektedir. Sadece mobbing yapan kişinin amirine giderek durumun anlatılması, yine az fakat diğerlerine oranla biraz daha fazla uygulanmaktadır.
- Genel olarak değerlendirildiğinde, mağdurların aslında mobbing oluşumunun ve mobbingin farkında olduğu ancak ya günümüz şartlarında iş bulamama korkusu ya da dışlanacağı korkusuyla yeni bir yere nakil isteme veya iş değişikliğine gitmediği, şikayette bulunmayı tercih etmedikleri görülmektedir. En sık uygulanan yöntemin ise mobbing yapan kişiye bu davranışlarını bırakmasını istemek olduğu çıkarılan sonuçlardandır.

Öneriler

Yapılan araştırma zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı sadece Kütahya'daki oteller örnek alınarak gerçekleştirilmiş. Bu nedenle elde edilen sonuçlar sadece belirli bir bölge çalışanlarından toplanmıştır. Ancak başka araştırmalarda, çalışma alanı genişleterek, çeşitli şehirler ve bölgelerden de sonuçlar elde edilebilir. Bu sayede şehirlerarası, hatta bölgeler arası kıyaslamalar yapılabilir. Ayrıca Kütahya'da en fazla dört yıldızlı şehir ve termal otelleri bulunmaktadır. Yine farklı türdeki oteller (sahil otelleri, tatil köyleri, muhafazakâr oteller, beş yıldızlı oteller vb.) arası yapılacak olan araştırmalar ile otel çalışanlarının mobbinge maruz kalma durumları ile çalışanların mobbinge karşı sergiledikleri bireysel önlemler daha genel sonuçlarla değerlendirilebilir.

Mobbinge mücadelede örgütlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Çünkü bir örgüt, mobbing olayını yaşatan çalışanlarına otoritesini koyup caydırıcı cezalar verirse, o örgütte mobbing olayları azalabilecek ve hatta hiç başlamayabilecektir. İşte bu yüzden örgütlere bu konunun ne kadar ciddi sonuçlara yol açtığı anlatılmalı, seminerler sempozyumlar düzenlenmeli, sosyal medya ile insanlara bu olgu ayrıntılı biçimde anlatılmalıdır. Bu noktada üstüne görev düşen bir diğer kurum sendikalarlardır. Sendikalar sözleşme maddelerine mobbinge ilgili eklemelerde bulunmalıdır. Bu sayede mobbing olayı yaşatan çalışanlar, karşılarında sadece ezebileceklerini düşündükleri bir kişinin değil, sendikal bir gücün de olduğunu görecektir ve mobbing yapma olasılıkları azalacaktır.

Araştırma, Kütahya'daki otel işletmelerinde çalışanların mobbinge oldukça nadir karşılaştığını göstermektedir. Dolayısıyla çeşitli demografik özelliklere göre çalışanların hangi mobbing faktörüyle daha sık karşılaştığı ya da hangi bireysel mücadele yönteminden yararlandığını söylemek anlamlı olmayacaktır. Bundan sonraki araştırmalarda farklı otellerde yapılacak yeni çalışmalar ile mobbinge karşılaşırsa, bahsedilen sonuçlara da ulaşılabilecektir. Bu araştırmanın, konuyla ilgili çalışma yapacak diğer araştırmacılara bir ışık olacağı ve konuyla ilgili elde edilen sonuçlar aracılığıyla mobbinge mücadelede yardım sağlayacağı temenni edilmektedir.





EKLER

Ek 1: Anket Soruları

OTEL İŞLETMELERİNDE MOBBİNG VE ÇALIŞANLARIN MOBBİNGLE BİREYSEL MÜCADELE YÖNTEMLERİ ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket, yüksek lisans çalışması kapsamında hazırlanmıştır ve bilimsel bir yaklaşımla yapılmaktadır. Amacımız, turizm işletmelerinde çalışanların aşağıda yer alan konulardaki düşüncelerini ortaya çıkartmaktır. Elde edilen bulgular herhangi bir idari amaçla değil, tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Bu ankette katılımcılardan kimlik bilgisi istenmemektedir ve elde edilen bilgiler araştırmacı dışında üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Araştırmamızın geçerliliği ve güvenilirliği sizin vereceğiniz cevapların doğruluğuna ve samimiyetine bağlı olacaktır. Yaklaşık 7 dakikanızı alacak olan bu ankete gösterdiğiniz ilgi ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Nilüfer YILDIZ

Dr. Öğr. Üyesi Harika ÖZKAN

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi-TUBİF

Turizm ve Otel İşletmeciliği Y. Lisans
Programı

Turizm İşletmeciliği Bölümü

İşleme Bilgileri Bölümü

Çalıştığınız departman						
İşletmedeki pozisyonunuz	☐ Üst kademe yönetici	☐ Orta kademe yönetici	☐ Alt kademe yönetici	☐ Çalışan		
Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek				
Yaşınız	☐ 25 ve altı	☐ 26-35	☐ 36-45	☐ 46-55	☐ 56 ve üstü	
Eğitim durumunuz	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Lisans	☐ Lisansüstü	
Bu şirkette çalışma süreniz	☐ 1 yıl ve altı	☐ 2-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16-20 yıl	☐ 21 yıl ve üstü
Toplam çalışma süreniz	☐ 1 yıl ve altı	☐ 2-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16-20 yıl	☐ 21 yıl ve üstü
Medeni durumunuz	☐ Evli	☐ Bekâr				
Gelir durumunuz	☐ Düşük	☐ Orta	☐ Yüksek			
Varsa engellilik durumunuz	☐ Var	☐ Yok				

Mobbing Anketi

Aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenize bağlı olarak, ifadelerin sağ tarafında yer alan rakam üzerine "X" işareti koyunuz. Söz konusu ifadeye; Kesinlikle katılmıyorsanız 1'i, Katılmıyorsanız 2'yi Biraz katılmıyorsanız 3'ü, Kararsızsınız 4'ü, Biraz katılıyorsanız 5'i, Katılıyorsunuz 6'yı ve Tamamen katılıyorsunuz 7'yi işaretleyiniz.							
1. İş arkadaşlarım ben yokmuşum gibi davranırlar.	1	2	3	4	5	6	7
2. İş arkadaşlarım benimle yüksek ses tonuyla konuşurlar.	1	2	3	4	5	6	7
3. İş arkadaşlarım arkamdan konuşur.	1	2	3	4	5	6	7
4. İş arkadaşlarım ile düşmanca ilişkilerim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
5. İş arkadaşlarım beni azarlamak için bahane ararlar.	1	2	3	4	5	6	7
6. İş arkadaşlarımın beni boykot ettiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7. İş arkadaşlarımın beni reddettiğini ve bana arkadaşça olmayan tavırlarla yaklaştıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
8. İş arkadaşlarımdan yazılı tehditler alıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
9. İşte aşağılayıcı sözlerin hedefi haline geldiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
10. Çevremde düşmanca bir havanın olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
11. Çalışırken kendimi çok kaygılı hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
12. İş arkadaşlarım tarafından izlendiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
13. İş arkadaşlarımın benimle ilgili olarak dedikodu yaptıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
14. Saygısızca davranışların hedefi haline geldiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
15. İş arkadaşlarım tarafından günah keçisi ilan edildiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
16. İş arkadaşlarımın sürekli bana baktığı izlenimine kapılıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
17. Molalarda yalnız kalıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
18. Kimsenin beni dinlemediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
19. Hafif derecede fiziksel şiddete maruz kalıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
20. Cinsel tacize maruz kaldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
21. Cinsel içerikli kabaca şakalara maruz kalıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
22. Dış görünüşüm ile dalga geçiliyor.	1	2	3	4	5	6	7
23. Siyasi görüşlerim eleştiri odağı haline geliyor.	1	2	3	4	5	6	7
24. İş arkadaşlarım kişisel eşyalarımı zarar veriyor.	1	2	3	4	5	6	7
25. İş arkadaşlarımın özelime girdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
26. İş arkadaşlarım benim özel yaşamımla ilgili olarak gereksiz eleştirilerde bulunuyorlar.	1	2	3	4	5	6	7
27. İş arkadaşlarımın benim dini inançlarımla ilgili olarak eleştirilerde bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
28. İş arkadaşlarımdan telefonla tehditler alırım.	1	2	3	4	5	6	7
29. Hiçbir şey işten daha önemli değildir.	1	2	3	4	5	6	7
30. İşim benim her şeyden önce gelir.	1	2	3	4	5	6	7
31. Uzmanlık gerektirmeyen basit işler bana verilir.	1	2	3	4	5	6	7
32. İş için kullandığım araç gereçler bana haber verilmeden kaldırılır.	1	2	3	4	5	6	7
33. Benim uzmanlık alanıma uygun olmayan işler bana verilir.	1	2	3	4	5	6	7

34. Aldığım ücrete uygun olmayan işler bana verilir.	1	2	3	4	5	6	7
35. Gereksiz işler ile ilgili olarak çalışmam istenmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
36. Kariyerimin yönetim tarafından engellendiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
37. Yetenek gerektirmeyen işler bana veriliyor.	1	2	3	4	5	6	7
38. Kariyer gelişiminin kasten engellendiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7

Mobbinge Bireysel Mücadele Yöntemleri Anketi

Mobbinge maruz kaldığınızda başka bir yere nakledilmeyi istediniz mi?	☐ Evet	☐ Hayır			
Mobbinge maruz kaldığınızda aşağıdaki ifadelerde geçen eylemleri uygulama durumunuza bağlı olarak, ifadelerin sağ tarafında yer alan rakam üzerine “X” işareti koyunuz. Söz konusu ifadeyi uygulama durumunuz; Hiçbir zaman ise 1’i, Nadiren ise 2’yi Bazen ise 3’ü, Sıklıkla ise 4’ü, Her zaman ise 5’i işaretleyiniz.					
Mobbing uygulayan birini görmezden gelmek.	1	2	3	4	5
Mobbing yapan kişiye bunu yapmamasını söylemek.	1	2	3	4	5
Mobbing uygulayan kişiye bu davranışını başkalarına anlatacağını söylemek.	1	2	3	4	5
Mobbing yapan kişiye benzer davranışlarla karşılık vermek.	1	2	3	4	5
Durumu bir arkadaşına veya akrabaya anlatıp mobbing yapan kişiyle görüşmesini istemek.	1	2	3	4	5
Bir arkadaş veya meslektaşla görüşmek.	1	2	3	4	5
Mobbing uygulayan kişiyi insan kaynaklarına şikâyet etmek.	1	2	3	4	5
Mobbing uygulayan kişiyi amire şikâyet etmek.	1	2	3	4	5
Mobbing uygulayan kişiyi meslek derneğine şikâyet etmek.	1	2	3	4	5
Resmi şikâyetle bulunmak.	1	2	3	4	5
Varsa lütfen diğer eylemlerinizi yazınız.					

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (1994). *Otel işletmelerinin organizasyon yapılarında reklam ve tanıtım faaliyetlerinin rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akdeniz, D. (2013). *Mobbing ve yazılı basındaki mobbing haberlerine yönelik bir alımlama çalışması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Akgeyik, T., Delen, M. G. ve Uşen, Ş. (2013). *Çalışma yaşamında psikolojik taciz* (1. Basım). Ankara: Özyurt
- Akgün, İ. (2013, 10 Mart). Çalışma hayatında psikolojik taciz (mobbing). Erişim Adresi: csgb.gov.tr/media/1315/1çalışma-hayatında-psikolojik-taciz-mobbing-panel-ve-çalıştay-bildiriler-kitabı-2013.pdf
- Aldığ, E. (2011). *İşyerinde yıldırma (mobbing) ve örnek bir çalışma* (Yayımlanmamış Bitirme Tezi). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Altuntaş, C.(2010). Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(5), 2995-3015.
- Arsan, T. (2008). *İşyerinde psikolojik taciz olgusu (Tacizcilerin kişilik özelliklerine üzerine bir araştırma)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157-174.
- Avcı, A.S. (2020). *Mobbing ve tükenmişliğin sinizm üzerine etkisi: Doğubeyazıt örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacıbayram Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, Ş., Şahin, N. ve Uzun, D.(2007). Örgütlerde yaşanan psikolojik şiddet sorunlarının konaklama işletmeleri açısından değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 61-74.
- Aygün, H.A (2012). Psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine nitel bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 3(5), 99-121.

- Baş, M. (2012). *Bir eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerde mobbing ve anksiyete* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Baykal, C. (2014). Eski bir suç yeni bir tanım; mobbing. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 28(4),629-634.
- Bingöl, B. (2007). *İşyerinde yıldırma (mobbing) ve yıldırma üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İzmir.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sonu: yıldırma. *Bilim Dergisi*, 1(42), 111-126.
- Çağlar, B. (2016). *Kamuda mobbing* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çam, S. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefet, mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, B. (2014). *İlkokul ortamında öğretmenler tarafından algılanan duygusal bezdirme üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Çıkman, S.B. (2020). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) mağdurların benlik algısı, kariyer planlaması, duygu- durumları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftcier, D. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin maruz kaldıkları yıldırma davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Erzurum il örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Çopur, F. (2017). *Mobbingin çalışanlar üzerindeki etkileri: Türk hukuk sisteminde mobbing* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çuhadar, Y. (2017). *Konaklama işletmelerinde her şey dahil sistemin yiyecek içecek yönetimi üzerine etkileri: Bodrum ve çevresinde faaliyet gösteren konaklama*

- işletmelerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demirtaş, N. (2010). *Otel işletmeciliği* (2. Basım). Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.
- Dere, B. (2020). *Sağlık çalışanlarında mobbing algı düzeylerinin ve ilişkili faktörlerin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Tıpta Uzmanlık Tezi). Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği Ana Bilim Dalı, Diyarbakır.
- Dinçer, H. (2017). *İşyerinde yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Enerji sektörü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eratik, A. (2017). *İşletmelerde mobbing ve çalışanlar üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi). Nevşehir Hacı Bektaşî Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Erdem, T. (2014). Mobbing ve mobbinge mücadele yöntemleri. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 28(4), 622-628.
- Erkol, G. (2015). *Mobbing ve motivasyon arasındaki ilişki: Turist rehberleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Ertek, S.Ş (2009). *Yıldırma ve yıldırma mağduru öğretmenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gençer, M. (2019). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) algıları ile ders dışı sportif aktivite ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Gona, K. (2021). *İşgörenlerin maruz kaldıkları mobbing durumları ve mobbingin psikososyal etkileri üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Gökdemir, D. (2016). *Sağlık çalışanlarında mobbing algısının iş tatmini üzerindeki etkisi: kamu hastanesinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gül, H., ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2),107-134.
- Güler, G.A. (2016). *Konaklama işletmelerinde mobbingin personel devir hızına etkisi: İzmir örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gültekin, N.ve Deniz, Z. (2016). İşyerinde mobbing çalışanlar üzerinde bir araştırma. *İktisadi, İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 1(1),1-11.
- Güven, N. (2019). *Devlet okullarındaki eğitim çalışanlarının maruz kaldıkları mobbing durumları ve mobbing ile baş etme yöntemleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Işık, E. (2007). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). (2021 Aralık 11). Erişim Adresi İşyerinde Psikolojik Taciz Sgk_Mobbing_Kitap_Web.Pdf (Bariserdem.Com)
- İzmir, G. ve Fazlıoğlu, A. (2010). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu*. Ankara: Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları,
- Karaca, E.G (2019). *Hastane eczacılarında psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruziyetin, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: İzmir ili kamu ve üniversite hastaneleri örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karakale, S.B, (2011). *Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Karatuna,I., ve Tınaz, P. (2010). *İşyerinde psikolojik taciz sağlık sektöründe kesitsel bir araştırma*, Ankara:Türk-İş Konfederasyonu.
- Karavardar, G. (2009). *İş yaşamında psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özellikleri ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karcıoğlu, F., ve Çelik, Ü.H. (2012). Mobbing yıldırma ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde yıldırma(mobbing) ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kaya, M. (2020). *Çalışma hayatında mobbinge mücadele yöntemleri ve hukuki durum* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kaya, P. (2020). *İşyerinde psikolojik yıldırmanın yaşamın anlamı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, R. (2015). İşçilerin maruz kaldığı mobbing ve ülkelerin karşılaştırmalı analizi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(20),369-381.
- Keskin, M. (2013). *Konaklama işletmelerinde işgörenlerin hizmet kalitesini algılamaları Sinop ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kılıç, T. (2006). *Mobbing (İşyerinde psikolojik şiddet) sanayi sektöründe yaşanan mobbing uygulamaları, kişisel etkileri, örgütsel ve toplumsal maliyetleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2),317-334.
- Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (İşyerinde psikolojik taciz, yıldırma) uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konaklama ve Seyahat Hizmetleri. (2021 Kasım 15). Erişim Adresi https://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Turizm%20%C4%B0%C5%9Fletmeleri.pdf

- Konaklı, T. (2011). *Üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Koyuncu M.B. (2017). *Konaklama işletmelerinde çalışanların psikolojik şiddet algısının (mobbing) iş tatminine etkisi (Antalya ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kök, M.(2019). *Psikolojik tacizin (mobbing) örgütsel bağlılığa etkisi: Banka çalışanlarına yönelik bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kul, L. (2019). *Çalışanların mobbing (psikolojik taciz) ve motivasyon algılarının incelenmesi: Mersin adliyesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kulaksız, B. (2019). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing): Bankacılık sektöründe niteliksel bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Konaklama Sayıları. (2023 Temmuz 02). Erişim Adresş <https://kutahya.ktb.gov.tr/TR-238361/konaklama.html>
- Kündeş, T. (2019). *Kurumsal itibar bağlamında çalışanların mobbing algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi- Türk ilaç sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Laleoğlu, A., ve Özmete, E. (2013). Mobbing ölçeği: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Sosyal Politikaları Çalışma Dergisi*, 1(7), 9-31.
- Leymann, H. (1996). "The Content And Development Of Mobbing At Work". *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Majidli, F., ve Budak, G. (2018). Mobbinge mücadelede farklılıkların yönetimi stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2),129-161.
- Mobbing ile Mücadele Mobbing Nedir Nasıl Üstesinden Gelinir 2021 Aralık 13 Erişim Adresi Mobbing İle Mücadele: Mobbing Nedir, Nasıl Üstesinden Gelinir? -1- | Meslek Hastalığı ve Riskli Görülen Sektörler (Meslekhastaligi.Org)

- Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni. (2021 1 Eylül). Erişim Adresi : Http://Turkoloji.Cu.Edu.Tr/Yeni%20turk%20dılı/Oktay_Eser_Mobbing_Kavrami.Pdf
- Mobbing Nedir. (2021 Aralık 12). Erişim Adresi <1612789982.Pdf> (Tihek.Gov.Tr)
- Mobbing Tipolojisi. (2021 15 Eylül). Erişim Adresi: Https://Www.Rehabilitasyon.Com/Makale/_Mobbing_Tipolojisi-2_Cjauw_10
- Mobbing ve Mobbinge Mücadele Yöntemleri. (2023 mayıs 17) Erişim Adresi <Https://Www.Aes.Org.Tr/Uyehaber-319-Mobbing-Ve-Mobbinge-Mucadele-Yontemleri.Html#:~:Text=%C3%9clkemizde%20de%20bu%20ama%C3%A7la%20%C3%87al%C4%B1%C5%9fma,İlgili%20kurum%20ve%20kurulu%C5%9flara%20iletilmektedir.>
- Mobbinge İlgili Mevzuat., (2023 mayıs 17). Erişim Adresi: <Https://Mobbing.Org.Tr/Mobbing-İle-İlgili-Hukuki-Mevzuat/>
- Mobbinge Mücadele. (2021 Aralık 11). Erişim Adresi [Mobbinge Mücadele - 2021 \(nedenisguvenligi.com\)](Mobbinge Mücadele - 2021 (nedenisguvenligi.com))
- Neuman, W. L. (2006). *Toplumsal araştırma yöntemleri, nitel ve nicel yaklaşımlar* (3. Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ongun, Y. (2017). *Okullarda uygulanan mobbingin çalışanlar üzerinde etkisi* (Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Pamukkale.
- Öcal, T. (2014). *Ulusal ve uluslararası düzenlemeler çerçevesinde işyerinde psikolojik taciz (mobbing)* (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü.
- Özdemir, E. (2019). *Mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi; Konya ilinde imalat sanayiinde çalışanlar üzerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kto Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özkan, G.V. (2011). *İşyerinde yıldırma (mobbing) ve iş doyumu ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Özkan, H. ve Yıldız, N. (2022). Türkiye’de turizmde mobbing ile ilgili literatürde yer alan çalışmaların bibliyometrik analizi. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(2), 357-368.
- Samırkaş, M., & Çalışkan, O. (2011). Örgütlerde işyeri terörü: Yıldırma kavramı ve önleme çabaları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 27-37.
- Seçkin, Z. (2017). *Örgütlerde Mobbing ve Siber Zorbalık*, (1. Basım). Çizgi Kitabevi.
- Sert, Ö., & Wigley, A. A. (2015). Üniversitelerde bezdiriyi dillendirmek. *Eğitim Bilim Toplum Hakemli Dergi*, 13(51), 8-32.
- Söğütlü, A. (2014). *Mobbing etkileri ve mobbinge mücadele (İstanbul hizmet çalışanları sektörü örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Sönmez, N. (2019). *İşyerinde yıldırma davranışlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine etkisi: Sivas’ta 3 ve 4 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Surgevil, O., vd.(2006). Belediye çalışanlarının duygusal saldırıya uğrama ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(17), 26-58.
- Şahin, M. (2013). Mobbing olgusuna anatomik bir bakış: üniversite özelinde vaka analizi. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi*, 1(38)
- Şiddet Türleri Arasında Mobbing ve Türk Özel Hukukundaki Yeri. (2021 Aralık 09). Erişim Adresi: www.umut.org.tr.
- Şimşek, A.S (2013). Mobbing kaderimiz midir?. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(2), 36-45.
- Tanrıverdi, D. (2016). *Üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının mobbing deneyimleri ve mobbingin bireyler üzerindeki psikososyal etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Tarhan, M. (2015). *Bir iş sağlığı ve güvenliği sorunu olarak mobbing* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez). Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkın, A.(2016). Mobbing davalarında ispat sorunu. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 20(2), 391-438.
- Tekçe, E.A (2010). *Yıldırma olgusu ve yıldırama ile kişilik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir bankacılık sektörü örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Kmü Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18),81-89.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3(10), 11-22.
- Tınaz, P. (2013). Çalışma hayatında psikolojik taciz (mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı. Ankara.
- Tunay, M., & Kamilov, R. (2021). Çalışanların liderlik, mobbing ve iş tutumu arasındaki ilişkilerinin incelenmesi: Nahçıvan Öğretmenler Enstitüsü. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 473-485.
- Turizm Kadın ve Mobbing. (2021 Aralık 11). Erişim Adresi www.turizmgunlugu.com
- Tursun, B. (2019). *İş yaşamında mobbing Fırat üniversitesi akademik ve idari çalışanlarına yönelik bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (2021 Aralık 09). Erişim Adresi <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkelli, H.A (2015). *Mobbing ve mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun, Z. ve Uzun, A. (2018). Akademide mobbing: okutmanların mobbing hakkındaki görüşlerine dair nitel bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, (66), 326-347.
- Uzunçarşılı, Ü., ve Yoloğlu, N. (2007). Mobbing/ işyerinde duygusal taciz: ulusal ve uluslararası boyutu ile çatışma yüklü bir iletişim biçimi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(27),1-8.

- Yalçındağ, S. (2014). *Takım sporlarında mobbing uygulamaları ve sporcuların mobbing algılama düzeylerinin tespiti* (Yayımlanmamış Bitirme Tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Yılmaz, H., ve Kaymaz, A. (2014). Kurumsal bir risk sorunu mobbing (İş yerinde psikolojik taciz). *Denetim*, (14),73-81.
- Yılmaz, S. ve Köseoğlu, D. (2020). İl sağlık müdürlüğünde çalışanların mobbing algısı. *Turkhis Studies- Social*, 15(1),767-787.



DİZİN**-D-**

Dikey Mobbing, 11

Düşey Mobbing, 12

19, 20, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 34,
35, 44, 47, 48, 51, 52, 53, 54, 55, 60,
61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70**-K-**Kütahya, v, vi, ix, v, vii, xi, 39, 41, 42,
45, 46, 50, 54, 55, 56, 59**-O-**Otel, vi, vii, viii, vi, x, xi, 25, 26, 40, 42,
46, 47, 48, 49, 59, 62, 64

Otel çalışanları, 40

-M-Mobbing, viii, v, vi, vii, viii, ix, xi, 1, 3,
4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18,**-Y-**

Yatay Mobbing, 12

Yıldırma, 6, 50, 64, 69, 70