



Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması

Yavuz DEMİREL*
M. Asif YOLDAŞ**

Özet

Bu çalışmada, çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır. Psikolojik yıldırma davranışları, çalışanların kendilerini ve iletişim durumlarını etkilemeye yönelik davranışlar, sosyal ilişkilerine, itibarlarına, yaşam kalitesi/ mesleki durumlarına ve sağlıklarına doğrudan saldırılar olarak beş temel boyutla ele alınmıştır. Türkiye ve Kazakistan'da kamu hastanelerinde çalışan 315 kişi ile yapılan araştırma sonuçlarına göre; çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan'a göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Özellikle Kazakistan'da sağlık çalışanlarının daha sık psikolojik yıldırma davranışına maruz kaldıkları araştırmanın dikkat çeken sonucudur.

Anahtar kelimeler: Türkiye, Kazakistan, psikolojik yıldırma davranışı (mobbing) sağlık sektörü

*Yrd. Doç. Dr. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ydemirel75@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Kırgızistan İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası İşletme Fakültesi mayoldash@hotmail.com

The comparison of mobbing behavior at health institutions of Turkey and Kazakhstan

Abstract (Extended)

Research Methodology

The basic purpose of the study is to determine whether the psychological mobbing behaviors to which employees are exposed in health organizations differ from each other in Turkey and Kazakhstan.

The main population of the study consisted of employees working in specific state hospitals in Turkey and Kazakhstan. The employees of three state hospitals in two cities in Turkey were involved in the study, and the employees of four hospitals in Kazakhstan were involved in the study. The fact that limited numbers of employees working in limited number of state hospitals in two countries were involved in the study is the limitation of the study. In spite of such a limitation, it is thought that the results of the study will provide important implications for those who will make research and investigations on that subject.

As it was not possible to reach the number of the employees working in the hospitals involved in the study in Turkey and Kazakhstan, simple random method was used for sampling. The number of employees involved in the sampling was 150 in Turkey and 165 in Kazakhstan. Questionnaire technique was used for collecting data. The scales used in the questionnaire were composed of psychological mobbing behaviors handled as Leyman Tipoji and grouped under five main titles. The scales used in the study are composed of the following dimensions: the behaviors directed towards showing yourself and affecting your initiation of communication (10 variables), the assaults towards your social relations (5 variables), assaults your dignity (15 variables), the assaults towards your life quality and professional position (9 variables) and the direct assaults towards health (4 variables) (Davenport, et al. 2003: 18–19). The opinions of the employees were taken using a 5-point-Likert scale (1. Never, 2. Rarely, 3. Sometimes, 4. Often, 5. Always).

The main hypothesis of the study is that the psychological mobbing behaviors differ from each other in Turkey and Kazakhstan.

Research Findings

SPSS 13.00 program was used to explain the research findings better as a whole. The research findings were put forward through putting forward the management type, socio-demographic properties, doing the structural reliability of the scales and testing the research hypotheses.

It has been determined that the hospitals have a guiding and directive management type in Turkey while there is an authoritarian and bureaucratic management understanding in Kazakhstan. The socio-demographic characteristics of the health employees involved in the study: 47.6 % (150) of the total number of the health employees are Turkish, 52.4 % (165) is Cossack; 61.3 % is female, 38.1 % is male; and their age range is between 18-45. Their level of education: 28.9 % is lycee, 30.2 % is high school and 31.7 % is university. It has been seen

that the employees have been working in the health sector from 1 to 10 years and more than 10 years. The time duration the employees have been working in the same organization is less than 1 year, 1-10 years and more than 10 years.

For the reliability analysis about the scales used in this study Cronbach Alpha Coefficient method has been used. It has been determined that the alpha coefficients have taken a value above .60 which is accepted as the sub-level for the social sciences. In this framework, it can be said that the scales have had a conceptual whole at all levels. For the validity analysis of the scales Exploratory Factor Analysis (EFA) has been carried out. The psychological mobbing behaviors directed towards affecting the employees' self-showing and their communication are explained through two basic factors. They are named as: Factor 1: Bad communication, Factor 2: unfair criticism and threat. The total variation put forward by two factors is 55.077 %. The variables involving the psychological mobbing behaviors towards the social relations of the employees have been explained through 48.49 % variation under one factor; the variables about the self-esteem of the employees have been explained through 56.7 % variation under two basic factors; the variable about the life quality and professional position of the employees have been explained through 51.88 % variation under one basic factor and the variables about the direct assaults towards the health of the employees have been explained through 53.73 % variation under one factor.

T-Test that considers the differences between two independent groups has been conducted in order to determine whether the psychological mobbing behaviors to which the health employees involved in the study are exposed differ from each other in Turkey and Kazakhstan. As a result of the test, it has been determined that the psychological mobbing behaviors to which employees are exposed differ from each other in Turkey and Kazakhstan. It has been seen that the frequency at which the employees are exposed to psychological mobbing behaviors is higher in Kazakhstan. It is possible to put forward the management type of the hospitals and the work conditions as the reasons of the fact that the health employees in Kazakhstan are exposed to psychological mobbing more often. The fact that the management types of the state hospitals are usually authoratitative and bureaucratic causes the employees to be exposed to psychological mobbing.

In order to prevent the psychological mobbing behaviors towards health employees, particularly in Kazakhstan, it is beneficial to consider certain points such as adopting democratic, participatory and directive management type, providing work-employee conformity, accepting organizational justice as a principle, lessening the excessive amounts of work inspection, improving the consciousness of work ethics and social responsibility, avoiding sudden changes, opening all the channels of communication, institutionalizing the education, defining the tasks and responsibilities clearly, preventing the monotonousness of work, improving the physical conditions, stimulate whole participation and team work, providing the participation in management, increasing the moral standards in organization, protecting the workers' health and security.

The fact that limited numbers of employees working in state hospitals only in two countries were involved in the study is the limitation of the study. Therefore, interpreting the results through generalizing them may lead to misunderstandings. However, handling the psychological mobbing behaviors to which health employees are exposed as whole in cultural terms will have important implications for the further research.

Keywords: Turkey, Kazakhstan, psychological mobbing behaviors, health sector

1. Giriş

Günümüzde hemen hemen her ülkede ve sektörde çalışanlar, birtakım olumsuz davranışlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu davranışların boyutu ve türü, ülke ve sektöre göre farklılık gösterebilir. Çalışanların iş yaşamını ve verimliliklerini önemli ölçüde etkileyen davranışların tespit edilmesi ve çözülmesi veya gereken tedbirlerin alınması büyük önem arz etmektedir. Çünkü bu tür davranışlar, örgütlerin yapısını, işleyişini, psikolojisini ve üretkenliğini doğrudan etkileyen davranışlardır. Bu nedenle bu tür davranışların hem iş dünyası hem de akademik çevreler tarafından yakından takip edilmesi gerekir. Örgütler üzerine yapılan araştırmaların niteliği ve sayısı arttıkça söz konusu konular da açığa çıkmaktadır.

Çalışma hayatını olumsuz etkileyen ve yaygın bir biçimde gözlenen konulardan biri de psikolojik yıldırma (mobbing) dir. Psikolojik yıldırma davranışı, genel kültür ve örgüt kültürü tarafından şekillenmektedir. Çalışanların sahip oldukları kültürel değer ve inançlarla örgütsel değerler uyuşmadığı zaman, çalışanlar arasında birbirlerini yıpratmaya yönelik davranışlar daha sık görülmektedir. Bu nedenle ülke ve örgüt kültürünün birbiriyle uyuşması gerekir. Örgütlerde psikolojik yıldırma, “bir grup çalışan veya yöneticinin örgüt içi ilişkilerinde birbirlerine karşı düşmanca veya gayri ahlakî tutum ve davranışları sonucu ortaya çıkmaktadır. Psikolojik yıldırma, tutum ve davranışların yanı sıra örgüt içi iletişim biçimlerini de kapsayan bir ya da daha fazla kişinin veya grubun genellikle herhangi bireye ve gruba karşı bilinçli, amaçlı ve sistematik olarak yapılan psikolojik baskı olarak tanımlanmaktadır”. Ülkemizde ve Kazakistan’da bu alanda yapılan akademik araştırma ve incelemelerin temeli çok eskiye dayanmamaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalarla iş hayatında psikolojik yıldırmanın açığa çıkarılması ve örgüt üzerindeki etkisinin daha belirginleşmesi sonucu herkesin dikkatini bu konuya çekmiştir.

Buradan hareketle sağlık çalışanlarının maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarını ülkelere göre mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla Türkiye ve Kazakistan’da sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yöntem ve bulgularına ilişkin gerekli açıklamalar ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak verilmiştir.

2. Psikolojik Yıldırma (Mobbing)

Günümüz örgütlerinde çalışanların psikolojik olarak yıpratılmasında, psikolojik veya duygusal istismar, sözlü saldırı, gözdağı, tehdit, doğrudan fiziksel saldırı, kültürel saldırı gibi davranışların etkin ve bilinçli bir biçimde yaşandığı görülmektedir (Davis, 2006: 2). Psikolojik yıldırma, şiddetin soyut biçimi olarak ele alınabilir ve fiziki şiddetten daha tehlikelidir. (Paksoy, 2007: 10). Psikolojik yıldırma, negatif davranışlar sonucu ortaya çıkan birey ve örgütleri doğrudan psikolojik etki altına alarak onları sinsice sindiren ve izole eden psikolojik olgudur (Girardi, vd., 2007: 172). Psikolojik yıldırma, örgütlerde bir veya birden fazla grubun çalışanlarını bilinçli ve sistematik olarak etki altına alma sürecidir. Etkileme süreci daha çok yıpratmaya ve örgütten izole etmeye yöneliktir (Leymann ve Gustafsson, 1996: 252). Örgütlerde psikolojik yıldırma, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını veya performansını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Bu durum uzun bir süre devam ettiği takdirde hem birey hem de örgüt büyük zarar görecektir. Sonuçta bireyin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesi kaçınılmazdır. Psikolojik yıldırma, çalışanın saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir çalışanın veya bazı çalışanların, bir çalışana veya birkaç çalışana düşmanlığı biçiminde gelişmektedir. Örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çalışma çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifayla sonuçlanır (Tınaz, 2006: 12).

Örgütlerde psikolojik yıldırma, belirli çalışanlar, yöneticiler ve işletme sahipleri tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir psikolojik baskı olarak ortaya çıkan ve bu baskıya maruz kalan tarafın saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Bu süreçte, bir çalışanın diğer çalışanlar, üstü ve işletme sahibi tarafından sistematik olarak sürekli ve yinelenen, basit şakalar, alay etmeler, eleştiriler, tehditler, komplolar, iftiralar, hiçe saymalar şeklinde sindirilmesi ve yıldırılmasıdır. Bu bağlamda psikolojik yıldırmanın oluşabilmesi için davranışın sistematik olarak yapılması veya gösterilmesi gerekmektedir (Bozbel ve Palaz: 2007: 68–69). Psikolojik yıldırma ve korkutma, örgüt yöneticilerinin veya aynı statüye sahip çalışanların yasal yetkilerinin haricinde diğer kişi ve/veya grupları etki altına almak için onlara etik dışı meydan okumaları olarak

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

tanımlanmaktadır. Gerek yöneticiler gerekse de çalışanlar bu tür davranışlarla hem örgüt kurallarını hem de toplumsal etik kuralları çiğnemektedirler. Böylece örgütsel çalışma ortamına ilişkin, saygı, güven, iletişim, işbirliği, ilişkiler bozulacaktır. Bu bağlamda örgütün belirlediği amaç ve hedefler de istenilen sonuçlar sağlanamayacaktır. Çünkü bu tür davranışlar, çalışanların psikolojik tatmin düzeylerini düşürerek onların iş performansı üzerinde olumsuz etki yapmaktadır (Gül, 2006: 70).

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

Örgütlerde psikolojik yıldırma sendromu çeşitli özellikte, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmeni içermektedir. Bu etmenler hedef kişi veya kişiler üzerinde etkisi psikolojik yıldırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu etmenler şunlardır (Yalçın, 2006:527);

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar,
2. Doğrudan veya dolaylı, gizili veya açık olarak yapılan kişisel saldırılar,
3. Olumsuz küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve sabote edici bir iletişim,
4. Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması,
5. Sürekli, tekrarlı ve sistemli bir şekilde veya zamanda yapılması,
6. Hatanın psikolojik yıldırmaya maruz kalan birey veya bireylere ait gibi gösterilmesi,
7. Psikolojik yıldırmaya maruz kalanı, yenilmeye ve örgütten izole edilmeye zorlanması,
8. Kişiyi, yalnız bırakma ve dışlamaya yönelik olması,
9. Örgütten ayrılmanın sanki mağdurun niyetiymiş gibi göstermek,
10. Örgüt yönetimi tarafından anlaşılmasını zorlaştırmak ve bunu teşvik etmektir.

2.1. Örgütlerde Psikolojik Yıldırma Davranışının Ortaya Çıkış Nedenleri

Kurum ve kuruluşlarda, psikolojik yıldırma davranışları tesadüfî olarak ortaya çıkmamaktadır. Psikolojik yıldırma davranışı, belli bir nedene veya nedenlere bağlı olarak kendini göstermektedir. Söz konusu bu nedenleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Vandekerckhove ve Ronald, 2003: 44–46; Zapf, 1999: 71):

İletişim zayıflığı: Örgüt içi ve örgüt dışı iletişim zayıflığı, çalışanlar arasında çeşitli anlaşmazlıklara neden olmaktadır. İletişim, örgüt içi sorumluluk paylaşımı üzerinde önemli bir yere sahiptir. Bu yönüyle iletişim, hem örgütün iş politikasına hem de yönetimin karar alma süreçlerinde önemli rol oynamaktadır. Yönetimin aldığı kararlara tam katılımının sağlanmasında iletişim önemlidir. Etkili iletişim sayesinde çalışanlar/yöneticiler arasındaki bağlılık veya sorumluluk daha da güçlenmektedir. Örgüt içi iletişimle yapılan işlerin amacına uygun olup olmadığını da açığa çıkarabiliriz (De, Ridder, 2004: 3). Örgütlerde etkili bir iç iletişimin gerçekleştirilmesinde, örgüt içi ilişkilerin ve işbirliğinin oluşturulması, en iyi uyulama ve deneyimlerin paylaşılması, fırsatların değerlendirilmesi, güven ve tam katılımın sağlanması, personel güçlendirme ve örgütsel öğrenmenin geliştirilmesi, takım çalışmasının özendirilmesi, çalışanların tüm süreçlerde etkin rol almasına olanak tanımak, iletişimin çift yönlü olmasını her fırsatta vurgulamak, aynı mesajın aynı zamanda herkesin elde etmesi, yüz yüze iletişimin yaygınlaştırılması gibi hususlar önemli rol oynamaktadır (Orsini, 2000: 33).

Psikolojik yıldırmada, kurbanın kendisi ve çevreyle kurduğu iletişime bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bazen suçun kurbanda ya da sosyal grupta olduğunu söylemek zordur. Bazı nedenlerden dolayı, farklı kişilik özellikleri olan kişilerle bütünleşmek imkânsızdır. Ancak burada yaşanan sorun, kurbanın, yıldırmaya maruz kalmasında kişisel sorumlulukları üzerine alıp almamasıdır. İşgörenlerin yıldırmaya maruz kalmalarında, sosyal becerilerde eksikliği, performans düşüklüğü, “zor adam olmak” (örneğin bir şeyin kesinliği hakkında titizlik), saldırgan olmak veya her şeyden şikâyet edip sızlanmak gibi özellikler taşıdığını göstermektedir (Cemaloğlu, 2007: 113).

Dışarıdan etkilenme: Çalışanların, düşünce, duygu ve algılamaları konusunda dış güçlerden etkilenme hissine kapılmalarıdır. Bu dış güçler, diğer örgütler olabileceği gibi üçüncü kişiler de olabilir. Dışarıdan etkilenme sonucu, çalışanlar farklı düşünmeye başlayacaklardır. Örgüt çalışanları zaman zaman kendi örgütleriyle diğer örgütleri kıyaslamaktadırlar. Diğer örgütlerin, çalışanlarına sağlamış oldukları haklarla kendilerinin

elde etmiş oldukları haklar arasında bir uyumsuzluk veya yetersizlik hissettiklerinde örgüt içi anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasındaki anlaşmazlık birbirlerine yönelik yıpratma ve küçük düşürme şeklinde ilerleyip gitmektedir. Bu gidişatı yöneticiler fark etmediği takdirde psikolojik yıldırma genel bir sorun haline gelecektir.

Örgüt kültürü: Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin ortak olan davranış ve alışkanlıklarını içerdiği gibi, onları yönlendiren etik değerleri de içerir. Dolayısıyla, etik değerlerin de örgütlerde ortak paylaşılan değerlere dönüştürülmesi onun etkileme gücünü artıracaktır. Örgüt kültürü, ortak bir takım değerlere sahip olma anlamında oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural ve değerlerini benimsemelerini, örgüt üyeleri arasındaki paylaşmayı ve psikolojik desteği sağlar. Bu da örgütlerin verimliliğine ve sosyal ilişkilerine önemli bir etki yapar. Çalışan ve örgüt kültürü arasındaki uyum, çalışanlar arasındaki çekişmeleri ve anlaşmazlıkları gidermektedir. Bu bağlamda örgüt içinde bireyi yıpratmaya veya dışlamaya yönelik tutum ve davranışlar ortadan kalkacaktır. Bu sebeple bir örgüte alınacak çalışanların o örgütün sahip olduğu kültüre uyumlu olmalarına dikkat edilir. Kültür, örgüt içi etik karar alma sürecini etkilemektedir. Bazı kültürlerden gelen bireyler, diğer kültürlerden gelen bireylere göre etik konularda daha fazla hassasiyet gösterebilirler. Bu nedenle farklı kültürlerden gelen bireylerin ortak bir kültür etrafında toplanması gerekir. Aksi takdirde çalışanlar arasında uyumsuzluklar giderek artacaktır (Sayılı ve Kızıldağ: 240–241).

İşe bağlı stres: Reynolds'a (1997) göre, çalışanın işiyle ilgili yaşadığı psikolojik sıkıntıların iki farklı kaynağı bulunmaktadır. Birincisi, genel anlamda makro ekonomik koşulların olumsuz, işsizlik oranlarının yüksek olmasıdır. Bu tür olumsuz koşullar, çalışanın çalışma koşullarını dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Örneğin, ekonominin istikrarsız, işsizliğin yaygın olduğu dönemlerde işverenlerin tercihlerine bağlı olarak çalışanların çalışma koşulları da kötüye gidebilmektedir. Çalışanın işiyle ilgili psikolojik sıkıntılarının kaynaklarından birisi de iş stresi, çalışanın işinin karmaşıklık düzeyi ve kendisine sağlanan otonomi konusundaki algısal tutumunun etkisiyle şekillenir. İş stresi, çalışanın işini algısal olarak "iyi" ya da "kötü" gibi farklı şekillerde tanımlamasına bağlı olarak gelişir. Genellikle, çalışan rutin görevler içermeyen ve kendisine otonomi sağlayan işlere karşı olumlu algısal tutum geliştirir. Basit, rutin ve sıkı gözetim altında yapılan işler ise genellikle çalışanın çalıştığı işe karşı olumsuz algısal tutum geliştirmesine neden olur. Bu tür işler, çalışanın üretim sürecine zihinsel katılımını ve iş üzerindeki kontrolünü sınırlandırmaktadır. Bunun

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

yanında çalışan yaptığı işle ilgili yeterince söz söyleme hakkına sahip olmadığı için çoğunlukla kişisel bilgi, beceri ve yetkinliklerini aşan taleplerle karşılaşabilmektedir. Bu durum ise, çalışanın iş stresi yaşamamasına neden olmaktadır.

Kişisel özellikler: Örgütlerde psikolojik yıldırma olayında saldırgan tarafın da kişiliği etkilidir. Psikolojik yıldırma kendisi için amaç ve hedef olarak kabul eden bireyin kişilik özellikleri de buna uygun olduğu bir durumdan söz edebiliriz. Saldırganlık bir özellik taşıyan söz konusu bireyin niyeti ve kişilik özellikleri şiddet kapsamında tanımlanan, saldırgan ve zorbaca davranışların temelini oluşturmaktadır. Ancak, saldırganın karakteristiklerini tam olarak belirlemek oldukça güçtür. Psikolojik yıldırma etkili olan birey veya bireylerin saldırganlık davranışları çoğu durumda çeşitli kişilik bozukluğu terimleriyle ifade edilmektedir. Saldırgan önyargıları yüzünden bağınaz/dar kafalı; güç gösterme gereksinimiyle hareket eden, saldırgan, empati kurma yeteneğinden yoksun, mağdurun acı çekmesinden zevk alan kimseler olarak bilinmektedir. Örgütte, özsaygı ve sosyal statü elde etmek ya da örgütsel bir değişim karşısında mevcut durumunu korumak için, kendi yetenek ve becerilerini kullanmak yerine, hedef aldığı kişileri taciz ederek kişiliğinin diğer yönlerini öne çıkarmaya çalışır. Mağdurun kişiliğine ve mesleki onuruna yönelttiği lekeleyici ve aşağılayıcı davranışlarla kendisinin yüceltiğini; böylece yerini sağlamlaştırarak gücünü arttırdığını düşünür. Aslında davranışlarının çoğu aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi özelliklere dayanmaktadır (Özen, 2007: 15).

Shorenstein (2007)'e göre, örgüt içinde aktif ve saldırgan kişiliğe sahip çalışanlar diğer çalışanlara göre daha saldırgan ve düşmanca davranmaktadırlar. Bu tür çalışanlar, bir durumu veya bir davranışı kabul/ret etmeleri üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Örgüt içinde sahip oldukları güç ve pozisyonları ile davranışlarını ilişkilendirmemektedirler. Sonuçta psikolojik yıldırma konusunda daha uzmandırlar.

Yönetimsel belirsizlik ve liderlik stili: Örgütte emir-komuta zincirinin açıkça belirtilmemiş olması görev, yetki ve sorumluluk karmaşasına neden olacaktır. Diğer taraftan yönetim boşluğundan istifade edenler, diğer çalışanlar üzerinde psikolojik baskı kuracaklardır. Bu nedenle yönetim süreci açıkça belirlenmeli ve görev ve yetki kullanımı yazılı hale getirilmelidir.

Lao-Tzu'nun ifade ettiği gibi "Bir lider, insanlar var olduğunu zorlukla fark ettiklerinde en iyidir. İnsanlar ona itaat edip alışkanlıklarında o kadar iyi değildir. Onu hakir gördüklerinde en kötüdür. İnsanlara saygı göstermezsen onlarda sana saygı göstermezler.

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Fakat az konuşan iyi bir liderin işi yapıldığında ve hedefi gerçekleştirdiğinde hepsi diyeceklerdir ki biz kendimiz başardık” (Adair, 2004: 140). Bu nedenle lider örgütte çalışanlara her konuda öncülük etmeli, onlara engel olmamalı başarıyı veya başarısızlığı kabullenmeli ve paylaşmalıdır. Aksi bir durum söz konusu olursa çalışanlar arasında veya çalışanlarla yöneticiler arasında ortak bir amaca veya hedefe yönelik hareket edilemez. Psikolojik refahın büyük zarar alması kaçınılmaz hale gelir.

Korku: Korku, örgütlerde güvensizliğin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Açık bir iletişim olmadığı zaman örgüt çalışanları birbirlerinden endişe ve korku duymaktadır. Örgüt üyelerine danışılmadan alınan kararlar, o üyelerin itibarına veya işine karşı birer tehdittir. Diğer taraftan ekonomik durumlarına, ailelerine karşı sorumluluklarına ve kariyer beklentilerine karşı da birer saldırıdır. Korkuyla yoğunlaşmış bir örgütte, çalışanlar, anlaşılabilir nedenler ile iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten öte, kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olurlar. Korku böylece, sevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır. Örgütlerde korku ve güvensizlik yaygınlaştığı zaman sonraki tehlikeler bunların genişleyerek başka alanlara yayılır. Bastırılmış duygular, intikamlarını korku yaratarak alırlar. Bastırılmış duygular, sağlığınız için kötüdür ve işinizi yapmanızı engeller. Bunun çözümü de açıklıktır. İlk adımı ise, korkunuzu yenmek için rahatsızlık duyduğunuz şeylerle yüzleşmektir. Ancak yüzünüzde gerçek duygularınız görüldüğünde ve nefret dolu duygularınız olduğunu kabul ettiğinizde gerginliğiniz azalacak ve uzlaşma süreci başlayacaktır (Hagemann, 1997: 115).

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırma Konusunun Geçmişi

Psikolojik yıldırmanın çeşitli sektör ve kuruluşlarda çok boyutluluğu üzerine farklı ülkelerde birçok çalışma yapılmıştır. Literatürde yer alan temel çalışmaları özetleyecek olursak; Zapf (1999) tarafından, Almanya’da yapılan bir çalışmada psikolojik yıldırmanın örgüt, kişi ve gruba dayalı nedenlerinin olduğunu tespit etmiştir. Örgüt kültürü, işin yapısı, yönetim biçimi, iş stresi, husumet, grup baskısı, kıskançlık gibi hususların psikolojik yıldırmanın oluşmasına neden olduğu görülmüştür. Jelic vd. (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, psikolojik yıldırma davranışlarının sağlık personelinin iş performanslarını ve sosyal ilişkilerini olumsuz etkilediği vurgulanmaktadır. Shorestein (2007), ABD’de çeşitli

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

sektörlerde (eğitim, sağlık, hukuk vb.) farklı ırka sahip 172 çalışan üzerine yaptığı araştırmada, psikolojik yıldırma davranışları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ve maruz kalınan psikolojik yıldırma davranışlarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Girardi vd. (2007), farklı sosyo-demografik özelliklere sahip 535 sağlık çalışanları ile birebir yaptıkları görüşmede çalışanların psikolojik durumları ile psikolojik yıldırmaya eğimli olmaları arasında bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Çalışmada ayrıca, bireylerin geçmişten taşıdıkları psikolojik sıkıntıları, davranışlarına yansıttıkları görülmüştür. Yıldırım vd. (2007) tarafından sağlık yüksek okulunda görev yapan 210 akademisyen üzerine yaptıkları araştırmada, maruz kalınan psikolojik yıldırma davranışlarının boyutları ortaya konulmuştur. Sözkonusu çalışmada çalışanların mesleki durumlarına ve itibarlarına olan saldırılar ön plana çıkmaktadır. Grunau (2007), psikolojik yıldırma ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu çalışmasında, psikolojik yıldırmanın cinsiyete göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. O'Connell, vd. (2007), tarafından hazırlanan araştırma raporunda çok sayıda kamu ve özel sektöre ait farklı sektör çalışanlarının, İrlanda ve Norveç göre Amerika'da daha sık psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları belirtilmiştir. Aynı raporda kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarına oranla daha sık psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları belirtilmektedir. Aytaç (2008) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, AB giriş sürecinde olan Türkiye'de, işyerinde psikolojik yıldırma konusunda sınırlı sayıda çalışma yapıldığını ve henüz yasal bir düzenleme olmadığını vurgulamaktadır. Ülkemizde, psikolojik yıldırmanın çok yaygın bir biçimde yaşandığı alanlardan birisinin de sağlık sektörü olduğu görülmektedir. Sağlık sektöründe psikolojik yıldırmanın oluşmasına neden olan faktörlerden bazıları ise şu şekilde sıralanmaktadır (Çobanoğlu, 2005:141-142).

- Hastanelerde tıbbi olanakların çok yetersiz olması,
- Hasta sayısının yüksek olması nedeniyle çalışma temposunun yoğunluğu,
- Maaşların yetersiz olması,
- Bürokratik engellerin çokluğu,
- Akademik kariyer ve yükselme sırasında kayırmacılığın olması,
- Yoğun çalışma şartları ve nöbetlerin yoğunluğu nedeni ile aile hayatının zorlaşması,
- Mesleğin gereklerinin tam olarak yerine getirilmemesi,
- Hastalar arasında statü ve ekonomik duruma bağlı ayrımcılığın yapılması,
- İdareye yakınlık ve yöneticiye kişisel yaklaşım nedeni ile ayrımcılık yapılmaktadır.

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Bu çalışmalar paralelinde araştırmada; sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan'a göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın temel amacı, sağlık kuruluşlarında çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan'a göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir.

Çalışmanın ana kütesini Türkiye ve Kazakistan'da kamuya ait belirli hastane çalışanları oluşturmuştur. Türkiye'de kamuya ait iki ildeki üç hastane çalışanları araştırmaya dahil edilirken Kazakistan'da ise dört hastanenin çalışanları dahil edilmiştir. Araştırmaya sadece iki ülkede kamuya ait sınırlı sayıdaki hastane çalışanlarının dâhil edilmiş olması, araştırmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığa rağmen, elde edilen sonuçların, bu konuda araştırma ve incelemeler yapacaklara önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Türkiye ve Kazakistan'da araştırma kapsamına dahil edilen hastanelerde çalışan sayılarına tam olarak ulaşılmadığından örneklem tespitinde basit tesadüfî yöntem uygulanmıştır. Örnekleme dâhil edilen çalışan sayısı; Türkiye'den 150, Kazakistan'dan ise 165'dir. Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçekler, Leyman Tipojisi olarak ele alınan ve beş temel grupta toplanan psikolojik yıldırma davranışlarından oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler: Kendinizi göstermeye ve iletişim oluşumunuzu etkilemeye yönelik davranışlar (10 değişken), sosyal ilişkilerinize saldırılar (5 değişken), itibarınıza saldırılar (15 değişken), yaşam kalitenize ve meslekî durumunuza saldırılar (9 değişken) ve sağlığınıza doğrudan saldırılar (4 değişken) boyutlarından oluşmaktadır (Davenport, vd. 2003: 18–19). Konuyla ilgili çalışanların düşünceleri, (1.Hiç, 2. Ara sıra, 3.Bazen, 4.Oldukça sık ve 5.Her zaman) tipi 5'li Likert ölçeği kullanılarak alınmıştır.

Araştırmada temel olarak aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi hedeflenmiştir.

H1: Çalışanların maruz kaldıkları kendini gösterme ve iletişim durumlarını etkileme davranışı, Türkiye ve Kazakistan'a göre farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılar, Türkiye ve Kazakistan'a göre farklılık göstermektedir.

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

H3: Çalışanların itibarına saldırılar, Türkiye ve Kazakistan'a göre farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların yaşam kalitesi ve mesleki durumlarına saldırılar, Türkiye ve Kazakistan'a göre farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların sağlığına doğrudan saldırılar, Türkiye ve Kazakistan'a göre farklılık göstermektedir.

4. Araştırmanın Bulguları

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

4.1. Yönetim Biçimi

Türkiye ve Kazakistan'da araştırma kapsamına alınan kamu hastane çalışanlarının hastane yönetim biçimlerine ilişkin düşünceleri Tablo 1' verilmiştir.

Tablo 1: Türkiye ve Kazakistan'a göre sağlık kurumlarının yönetim biçimi

Ülke	Yönetim Biçimi					Toplam
	Yol gösterici-yönlendirici yönetim	Katılımcı Yönetim	Otoriter Yönetim	Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	Diğer	
Türkiye	85	12	19	15	15	146
Kazakistan	31	20	31	28	55	165
Toplam	116	32	50	43	70	311

Not: Diğer (anti demokratik, sürekli değişen belirsiz ve aşırı bürokratik yönetim biçimi).

Tablo 1'de ülkelere göre hastanelerin yönetim biçimlerine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Türkiye'de hastane yönetim biçiminin ağırlıklı olarak yol gösterici ve yönlendirici yönetim biçimine sahipken Kazakistan'da otoriter ve bürokratik yönetim anlayışının hakim olduğunu görmekteyiz.

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

4.2. Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamına alınan sağlık kuruluşu çalışanlarına yönelik sonuçlar Türkiye ve Kazakistan açısından Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Çalışanların sosyo-demografik özellikleri

Demografik özellikler	Toplam		Türkiye		Kazakistan	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Çalışan Sayısı			150	47.6	165	52.4
Cinsiyet						
Kadın	193	61.3	107	71.3	86	52.1
Erkek	120	38.1	42	28.0	78	47.3
Cevapsız	2	.6	1	.7	1	.6
Öğrenim düzeyi						
Lise	88	28.9	58	38.7	30	18.6
Önlisans	95	30.2	52	34.7	43	26.1
Lisans	100	31.7	29	19.3	71	43.0
Yüksek Lisans	15	4.8	2	1.3	13	7.9
Doktora	7	2.2	3	2.0	4	2.4
Cevapsız	10	3.2	6	4.0	4	2.4
Yaş düzeyi						
18-25 yaş	65	20.9	4	2.7	61	37.0
26-30 yaş	71	22.5	35	23.3	36	21.8
31-35 yaş	64	20.3	40	26.7	24	14.5
36-40 yaş	56	17.8	33	22.0	23	13.9
41-45 yaş	34	10.8	23	15.3	11	6.7
46 ve üstü	21	6.7	11	7.3	10	6.1
Cevapsız	4	1.3	4	2.7	-	-
Sektörde çalışma süresi						
1 yıldan az	32	10.2	8	5.3	24	14.5
1-3 yıl	64	20.3	11	7.3	53	32.1
4-7 yıl	74	23.5	33	22.0	41	24.8
8-10 yıl	35	11.1	17	11.3	18	10.9
10 yıldan fazla	107	34.0	80	53.3	27	16.4
Cevapsız	3	.9	1	.7	2	1.2
Aynı kurumda çalışma süresi						
1 yıldan az	50	15.9	18	12.0	32	19.4
1-3 yıl	99	31.4	30	20.0	69	41.8
4-7 yıl	66	21.0	33	22.0	33	20.0
8-10 yıl	31	9.8	15	10.0	16	9.7
10 yıldan fazla	69	21.9	54	36.0	15	9.1
Toplam	315	100	150	100	165	100.0

Araştırma kapsamına dahil edilen sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; Toplam sağlık çalışanının %47.6’sı (150) Türk, %52.4’ü (165) Kazaktır, %61.3’ü kadın, %38.1’i erkek, yaş dağılımları 18-45 aralığındadır. Eğitim düzeyi, % 28.9

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

lise, % 30.2 yüksekokul ve % 31.7 fakültedir. Çalışanların sağlık sektöründe çalışma süreleri genel olarak 1-10 yıl ve 10 yıldan fazla bir süreyi kapsadığı görülmektedir. Çalışanların aynı kurumda çalışma süreleri ise 1 yıldan az, 1-10 yıl ve 10 yıldan fazla bir süredir.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmış olup sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir. Alpha katsayısının bulunacağı aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0.80 \leq \alpha < 0.100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül ve Çevik, 2003: 428–435).

Tablo 3: Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach Alpha
Kendinizi göstermeye ve iletişim oluşumunuzu etkilemeye yönelik davranışlar	10	.85
Sosyal ilişkilerinize saldırılar	5	.71
İtibarınıza saldırılar	15	.93
Yaşam kalitenize ve meslekî durumunuza saldırılar	9	.88
Sağlığınıza doğrudan saldırılar	4	.69

Tablo 3’de araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları görülmektedir. Alpha katsayılarının sosyal bilimler için alt sınır kabul edilen .60 üzerinde değer aldığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, ölçeklerin her düzeyde kavramsal bir bütünlüğe sahip olduklarını söyleyebiliriz.

4.4. Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin geçerlilik analizinde ise Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis- EFA) yapılmıştır. Analiz sonuçları irdelenirken şu hususların dikkate alınması gerekir. Geçerlilik analizlerinde, değişkenlere ilişkin, özdeğer (eigenvalue), açıklanan varyans, güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha), örneklem yeterlilik test (KMO) sonuçları ve Bartlett testi sonuçları yer almaktadır. Örneklem yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. K-M-O verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

göstermektedir. K-M-O bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır (Nakip, 2003: 409; Tabachnick ve Fidel, 2001: 589). Barlet Testi (Barlett Test of Sphericity), korelasyon matrisinin, bütün diyagonal terimlerin 1 veya diyagonal olmayan terimlerin 0 olduğu birim matris olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Özdeğer (Eigenvalue) değeri ise her bir faktör tarafından açıklanan varyansların toplamından oluşmaktadır. Faktör yükleri ise bir faktördeki değişkenlerin faktörle ilişkilerinin değerini gösterir. Faktör yük değeri yüksek olursa o yapıyı ve kavramı açıklama düzeyi de o kadar yükselir. Faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür (Büyüköztürk, 2002: 118). Başka bir kaynağa göre 350 ve üzerindeki veri (gözlem) sayısı için faktör ağırlığının .30 ve üzerinde olması gerekir. .50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi kabul edilir (Albayrak, vd., 2005: 330). Analize ilişkin sonuçlar ise Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 4: Kendinizi göstermeye ve iletişim oluşumunuzu etkilemeye yönelik davranışlar

Değişkenler	Faktör 1	Faktör 2
Üstümüz kendimi gösterme olanaklarını kısıtlar.		.77
Sözüm sürekli kesilir.		.84
Meslektaşlarımız veya birlikte çalıştığımız kişiler kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlar.		.69
Yüzüme bağırlır ve yüksek sesle azarlanırım.		.51
Yaptığım iş sürekli eleştirilir.	.58	
Özel yaşamım sürekli eleştirilir.	.61	
Telefonla rahatsız edilirim.	.63	
Sözlü tehditler alırım.	.70	
Yazılı tehditler gönderilir.	.77	
Jestler ve bakışlarla ilişkilerim reddedilir.	.73	
Özdeğer	4.31	1.12
Açıklanan varyans	30.76	24.32
<i>KMO: .851; Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square: 1035.041; Sig. .000; 2 Faktörün toplam açıklanan varyansı: 55.077; Güvenilirlik alfa değeri: .85</i>		

Tablo 4'de çalışanların kendilerini göstermeleri ve iletişim durumlarını etkilemeye yönelik psikolojik yıldırma davranışı iki temel faktörle açıklanmaktadır. Faktör 1: Kötü iletişim, Faktör 2 ise haksız eleştiri ve tehdit olarak adlandırılmaktadır. Örneklem yeterlilik ölçütü KMO: .85; her iki faktör tarafından açıklanan toplam varyans %55.077 ve faktör yük değerleri ise .50'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 5: Sosyal ilişkilerinize saldırılar

Değişkenler	Faktör 1
Çevremdeki insanlar benimle konuşmazlar.	.63
Kimseyle konuşmam, başkalarına ulaşmam engellenir.	.77
Bana diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.	.58
Meslektaşlarımın benimle konuşması yasaklanır.	.74
Sanki orada değilmisiniz gibi davranılır.	.74
Özdeğer	2.42
Açıklanan varyans	48.49
<i>KMO: .775; Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square: 295.934; Sig. .000; Güvenilirlik alfa değeri: .71</i>	

Tablo 5’de ise çalışanların sosyal ilişkilerine yönelik psikolojik yıldırma davranışlarını içeren değişkenlerin tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Örneklem yeterlilik ölçütü ve faktör yük değerleri faktör analizi için uygun bir özellik taşımaktadır. Faktör tarafından açıklanan toplam varyans ise %48.49’dur.

Tablo 6: İtibarınıza saldırılar

Değişkenler	Faktör 1	Faktör 2
İnsanlar arkamdan kötü konuşur.		.79
Hakkımda asılsız söylentiler ortada dolaşır.		.86
Gülünç durumlara düşürülürüm.		.74
Akıl hastasıymışım gibi davranılır.	.62	
Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmem için baskı yapılır.	.77	
Bir özümlle alay edilir.	.61	
Beni gülünç düşürmek için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit edilir.	.56	
Özel yaşamımla alay edilir.	.68	
Milliyetimle alay edilir.	.74	
Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırım.	.42	
Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.	.48	
Kararlarım sürekli sorgulanır.	.53	
Alçaltıcı isimlerle anılırım.	.58	
Cinsel imalar.	.56	
Dini veya siyasi görüşümle alay edilirim.	.71	
Özdeğer	7.33	1.17
Açıklanan varyans	31.238	25.462
<i>KMO: .917; Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square: 2407.817; Sig. .000; 2 Faktörün toplam açıklanan varyansı: 56.700; Güvenilirlik alfa değeri: .93</i>		

Tablo 6’da çalışanların itibarlarına yönelik değişkenlere ilişkin faktör analiz sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda iki temel faktör elde edilmiş olup toplam açıklanan varyans %56.7’dir. Değişkenlere ilişkin faktör yük değerleri ise ,40’ın üzerindedir.

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 7: Yaşam kalitenize ve meslekî durumunuza saldırılar

Değişkenler	Faktör 1
Benim için hiçbir özel görev yoktur.	.58
Bana verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.	.65
Sürdürmem için anlamsız işler verilir.	.72
Sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.	.74
İşim sürekli değiştirilir.	.78
Özgüvenimi etkileyecek işler verilir.	.75
İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler bana verilir.	.78
Bana mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.	.78
Evim ya da işyerime zarar verilir.	.67
<i>Özdeğer</i>	4.67
<i>Açıklanan varyans</i>	51.88
<i>KMO: .913; Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square: 1141.900; Sig. .000; Güvenilirlik alfa değeri:.88</i>	

Tablo 7’de, çalışanların yaşam ve mesleki durumuna ilişkin değişkenler bir temel faktörle açıklanmış olup, faktörün örneklem yeterlilik ölçütü ,913 ve toplam açıklanan varyansı ise %51.88’dir.

Tablo 8: Sağlığınıza doğrudan saldırılar

Değişkenler	Faktör 1
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım.	.60
Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.	.80
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.	.79
Doğrudan cinsel taciz.	.72
<i>Özdeğer</i>	2.15
<i>Açıklanan varyans</i>	53.73
<i>KMO: .634; Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square: 267.666 Sig. .000; Güvenilirlik alfa değeri:.69</i>	

Tablo 8’de ise çalışanların sağlığına doğrudan saldırılara yönelik değişkenlerin bir faktör altında toplandığı ve toplam %53.73 varyansla açıklandığı görülmektedir.

4.5. Psikolojik Yıldırma Davranışına Maruz Kalan Çalışan Sayısı ve Karşılaşma Sıklığı

Araştırmada, Türkiye ve Kazakistan’da örneklem kapsamına dâhil edilen hastanelerde psikolojik yıldırma maruz kalan çalışan sayısı ve psikolojik yıldırma davranışı sıklığına ilişkin sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 9: Psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan çalışan sayısı ve psikolojik yıldırma sıklığı

Psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan çalışan sayısı ve psikolojik yıldırma sıklığı	Türkiye					Kazakistan				
	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
<i>Kendinizi göstermeyi ve iletişim durumunuzu etkilemek</i>										
Üstümüz kendimi gösterme olanaklarını kısıtlar.	113	19	15	2	1	77	42	23	13	10
Sözüm sürekli kesilir.	110	22	14	2	-	60	52	38	13	2
Meslektaşlarımız veya birlikte çalıştığımız kişiler kendimi gösterme olanaklarını kısıtlar.	126	13	4	6	1	78	47	23	13	4
Yüzüme bağırlı ve yüksek sesle azarlanırım.	120	20	8	1	-	85	36	38	4	2
Yaptığım iş sürekli eleştirilir.	122	22	2	3	1	59	44	46	14	2
Özel yaşamım sürekli eleştirilir.	137	10	2	-	1	87	33	25	15	5
Telefonla rahatsız edilirim.	141	3	5	-	1	66	39	32	21	7
Sözlü tehditler alırım.	139	7	3	-	1	94	42	16	10	2
Yazılı tehditler gönderilir.	144	3	3	-	-	116	25	15	5	4
Jestler ve bakışlarla ilişkilerim reddedilir.	132	11	6	1	-	95	35	26	7	2
<i>Sosyal İlişkilerinize Saldırılar</i>										
Çevremdeki insanlar benimle konuşmazlar.	130	11	8	1	-	110	37	13	3	2
Kimseyle konuşamam, başkalarına ulaşmam engellenir.	143	6	1	-	-	100	40	13	8	3
Bana diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.	142	1	1	1	5	83	43	20	8	12
Meslektaşlarımla benimle konuşması yasaklanır.	144	4	-	-	-	116	29	13	4	2
Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.	139	7	2	-	2	108	30	15	8	4
<i>Yaşam Kalitenizi ve Mesleki Durumunuza Saldırılar</i>										
Benim için hiçbir özel görev yoktur.	129	10	5	2	4	95	40	21	6	1
Bana verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.	144	5	-	-	-	93	41	23	6	4
Sürdürmem için anlamsız işler verilir.	139	5	2	2	2	82	31	34	16	2
Sahip olduğumdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.	136	8	2	1	2	76	42	25	16	5
İşim sürekli değiştirilir.	145	3	2	-	-	90	31	28	9	1
Özgüvenimi etkileyecek işler verilir.	144	4	1	1	-	88	34	24	13	5
İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler bana verilir.	145	4	1	-	-	84	27	31	17	4
Bana mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.	147	2	-	-	1	84	38	27	12	3
Evim ya da işyerime zarar verilir.	146	3	-	-	1	119	27	12	3	2

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 9'un devamı

Psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan çalışan sayısı ve psikolojik yıldırma sıklığı	Türkiye					Kazakistan				
	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman	Hiç	Ara sıra	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
İtibarınıza Saldırılar										
İnsanlar arkamdan kötü konuşur.	105	31	12	-	1	69	46	35	11	4
Hakkımda asılsız söylentiler ortada dolaşır.	120	17	8	3	1	61	43	38	17	6
Gülünç durumlara düşürülürüm.	138	7	4	1	-	79	45	30	9	2
Akıl hastasıymışım gibi davranılır.	145	4	-	-	1	122	22	14	5	2
Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmem için baskı yapılır.	147	1	1	1	-	118	29	13	3	2
Bir özümlü alay edilir.	143	5	1	1	-	95	39	18	11	2
Beni gülünç düşürmek için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit edilir.	141	7	1	-	1	95	30	28	10	2
Özel yaşamımla alay edilir.	147	2	-	-	-	101	36	13	7	8
Milliyetimle alay edilir	147	1	1	-	1	115	27	15	6	2
Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırım.	139	9	1	-	-	96	35	23	7	2
Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.	136	9	2	2	1	96	40	22	4	3
Kararlarım sürekli sorgulanır.	132	15	2	1	-	89	36	19	17	4
Alçaltıcı isimlerle anılırım.	148	2	-	-	-	99	37	20	6	2
Cinsel imalar	150	-	-	-	-	98	29	18	18	1
Dini veya siyasi görüşümle alay edilirim.	145	3	-	3	-	101	27	22	4	5
Sağlığınıza Doğrudan Saldırılar										
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım.	137	7	5	-	1	104	32	15	9	4
Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.	146	4	-	-	-	125	25	15	2	3
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.	146	3	-	-	1	124	26	12	2	1
Doğrudan cinsel taciz.	150	-	-	-	-	138	8	10	6	3

Tablo 9'da araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının sıklık düzeyi ve çalışan sayısı verilmiştir. Elde edilen sonuçlar genel olarak dikkate alındığında çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları sıklığı, Türkiye'ye oranla Kazakistan'da daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.6. Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Göre Karşılaştırılması

Araştırma kapsamına dâhil edilen sağlık çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan'a göre farklılık gösterip göstermediğini

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

belirlemek ve araştırmanın beş temel hipotezini test etmek amacıyla bağımsız iki grup arası farklılıkları dikkate alan T-Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Grup İstatistikleri ve T-Testi sonuçları

Faktörler	Ülke	N	Aritmetik Ortalama	Standart Hata	T	p	Hipotez sonucu
Kötü iletişim	Türkiye	147	1.3248	.53588	-8.54	.000	H₁: Kabul
	Kazakistan	165	1.9712	.76529			
Haksız eleştiri ve tehdit	Türkiye	150	1.1400	.32887	-11.71	.000	H₂: Kabul
	Kazakistan	164	1.8526	.67515			
Sosyal ilişkilerinize saldırılar	Türkiye	149	1.1154	.31035	-8.732	.000	H₂: Kabul
	Kazakistan	163	1.6160	.63362			
İtibarınıza saldırılar	Türkiye	148	1.2703	.51925	-8.778	.000	H₃: Kabul
	Kazakistan	165	2.0081	.89636			
Asılsız söylentiler	Türkiye	149	1.0503	.14099	-10.868	.000	H₄: Kabul
	Kazakistan	162	1.6358	.64341			
Yaşam kalitenize ve meslekî durumunuza saldırılar	Türkiye	149	1.0828	.23398	-11.804	.000	H₄: Kabul
	Kazakistan	160	1.7965	.70264			
Sağlığınıza doğrudan saldırılar	Türkiye	150	1.0533	.21595	-7.504	.000	H₅: Kabul
	Kazakistan	164	1.4345	.58670			

$p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10'da t değerlerini dikkate aldığımızda 005 anlamlılık düzeyinde çalışanlara yönelik psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan'a göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Söz konusu farklılık, ortalama değerlerden de anlaşılmaktadır. Ortalama değerler dikkate alındığında psikolojik yıldırma davranışına maruz kalma sıklığı Kazakistan'da daha yüksektir. Kazakistan'da sağlık çalışanlarının psikolojik yıldırma daha sık maruz kalmalarının nedeni olarak hastane yönetim biçimini ve çalışma koşullarını gösterebiliriz.

Örgütlerin yönetim biçimi, sosyal sistem olarak, örgütsel iklimi doğrudan etkilemektedir. Örgütsel iklim yönetim biçimine göre şekillenmektedir. Örgütsel iklim, yönetici-çalışan, çalışan-çalışan ve yönetici-yönetici arasındaki sosyal ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam etmesini engelliyorsa ve yönetim biçimi de bunu destekliyorsa psikolojik yıldırma kaçınılmaz olur. Çünkü bu tür ortamda, hem iletişim koşullarının hem de çalışanların birbirlerini sosyal olarak destekleme düzeyleri daha düşük düzeydedir. Bireyler arası husumet, kıskançlık, grup baskısı, rol ve statü baskısı gibi durumlar ön plana çıkmaktadır. Bu hususlar olumsuz çalışma koşullarına zemin oluşturarak, çalışanları hem örgüt hem de sosyal

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

sistem yönünden yıldırma maruz bırakacaktır. Demokratik, paylaşımcı, yol gösterici, yönlendirici, çalışan odaklı ve katılımcı yönetim biçiminde örgütsel iklim çalışanların beklentilerine ve ihtiyaçlarına kolayca cevap verebilmektedir. Diğer taraftan anti demokratik veya otoriter yönetim biçiminde örgütsel iklim korkuya, baskı ve güce dayalı bir yapıya sahiptir. Bu tür ortamda ise üretkenlik karşıtı ve psikolojik yıldırma amaçlı davranışların ortaya çıkması da kaçınılmaz hale gelmektedir. Kazakistan'da kamuya ait hastanelerin yönetim biçimlerinin genel olarak otoriter ve bürokratik olması çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalmalarına neden olmaktadır.

Sonuç

Örgütlerin yapısını ve işleyişini etkileyen çok sayıda yaşanmış ve yaşanmakta olan olay vardır. Bu olayların temeline inildiğinde, sosyo-kültürel, psikolojik, ekonomik, hukuki ve teknolojik faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Özellikle çalışma hayatına ilişkin koşulların oluşmasında sosyo-kültürel ve psikolojik değerlerin daha önemli olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Örgütsel değer ve inançların benimsendiği bir kurumda, çalışanlar arasındaki uyum ve işbirliği güçlüdür. Diğer taraftan örgüt kültürü ile barışık olmayan bir çalışma ortamında ise ilişkileri yıpratmaya ve üretkenliği olumsuz etkilemeye yönelik tutum/davranışlar da sık sık görülmektedir. Örgüt kültürü, genel kültürden etkilenmektedir. Dolayısıyla toplumun sahip olduğu temel inanç ve değerler de örgüt kültürüne yansımaktadır. Kültürel açıdan genel kabul görmüş temel inanç ve değerlerin iş hayatında devam ettirilmesi çalışan ve yöneticileri olumsuz etkilemektedir. Çünkü çalışanların sahip oldukları kültürel değerlerden vazgeçmemeleri veya bu değerleri devam ettirme istekleri örgüt kültürünün oluşmasına engel olmaktadır.

Örgüt kültürüne bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik yıldırma (mobbing), “haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal baskı, iş ve çalışan uyumunu zayıflatma, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilere müdahale etme ve yönlendirme, çalışmanı iş ortamından ve iş arkadaşlarından izole etme, bilinçli ve sistematik olarak başarılı olan çalışanları psikolojik olarak başarısız kılmak yoluyla çalışmanı örgüte yabancılaştırmak ve düşman haline getirmektir. Bu bağlamda, sağlık çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışların iki farklı ülke açısından karşılaştırma ve konunun önemine dikkat çekmek için bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Türkiye ve Kazakistan'da sağlık çalışanlarının

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

iletişim düzenine, sosyal ilişkilerine, itibarlarına, mesleki durumlarına ve sağlıklarına yönelik çeşitli psikolojik yıldırma davranışlarının olduğu görülmüştür. Çalışmada Türkiye ve Kazakistan'a göre çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının farklılık gösterdiği ve çalışanların Kazakistan'da daha sık psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları görülmüştür. Özellikle Kazakistan'da sağlık çalışanlarına yönelik psikolojik yıldırma davranışlarının önlenmesinde aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasında yarar vardır;

- Demokratik, katılımcı ve yönlendirici yönetim biçiminin benimsenmesi,
- İş-kişi uyumunun sağlanması,
- Örgütsel adaletin ilke olarak benimsenmesi,
- Aşırı iş denetimlerinin azaltılması,
- İş ahlakı ve sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi,
- Ani değişimlerden kaçınmak,
- Tüm iletişim kanallarının açık tutulması,
- Eğitimin kurumsallaştırılması,
- Görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi,
- İş monotonluğunun önlenmesi,
- Fiziksel koşulların iyileştirilmesi,
- Tam katılım ve ekip çalışmasının özendirilmesi,
- Yönetime katılımın sağlanması,
- Kurum içi moral standartlarının yükseltilmesi,
- İşçi sağlığı ve güvenliğinin korunması gibi hususlardır.

Araştırma kapsamına sadece iki ülkede kamuya ait sınırlı sayıdaki hastane çalışanlarının dâhil edilmiş olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilir. Ancak, kültürel açıdan sağlık çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının bir bütün olarak ele alınması ileride yapılacak çalışmalara önemli ipuçları verecektir.

Kaynaklar

- Adair, J. (2004). *Etkili liderlik*, (Çev. F. Beşenek), İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılığı.
- Akgül, A.& Çevik, O. (2003). İstatistiksel analiz teknikleri "SPSS"te işletme yönetimi uygulamaları, Ankara: Emek Ofset.
- Albayrak, A.S. vd. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, (editör, Ş. Kalaycı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Aytaç, S. (2008). İşyerinde psikolojik taciz davranışının iş stres tepkileri üzerine etkisi: Bir araştırma, *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi, 13(51), 10-24.

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- Bayrak Kök, S. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:16, 443-448.
- Bozbel, S. & Palaz, S. (2007). İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing) ve hukuki sonuçları, *TİSK Akademi*, 2(3), 66-82.
- Büyüköztürk, Ş. (2002) *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007), Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: yıldırma, *bilig*, Yaz / 2007, Sayı 42, 111-126.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N.; Schwartz, R.D & Elliott, G.P. (2003). Mobbing işyerinde duygusal taciz, (Çeviren: Osman Cem ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davis, S.L. (2006). *Development and evaluation of a workplace violence prevention plan*, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- De Ridder, J.A. (2004). Organisational communication and supportive employees, *Human Resource Management Journal*, 14, Issue 3.
- Girardi, P., et.al (2007). Personelity and psychopathological profiles in individuals exposed to mobbing, *Violence and Victims*, 22(2), 172-189.
- Grunau, G. (2007). Mobbing and burnout: Are they linked, Ph. D. Thesis, Walden University.
- Gül, H. (2006). Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması: devlet hastanelerinde bir uygulama, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 10, Yıl:9, 65-79.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon el kitabı*, (Çev. G. Aksan), İstanbul: Rota Yayınları.
- Jelic, Z.J. et.al (2005). The effect of mobbing on medical staff performance, *Acta Clin Croat*, 44(4), 347-352.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders, *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 251-275.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS Destekli) uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- O'Connell, P.J. et.al (2007). Bullying in the Workplace: *Survey Reports*, March, The Economic and Social Research Institute.
- Orsini, B. (2000). Improving internal communications, *Internal Auditor*, December: 28-33.
- Özen, S. (2007). İşyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 1-24.
- Paksoy, N. (2007). *İşyerinde psikolojik taciz-yıldırma (mobbing)*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Reynolds, J.R. (1997). The effects of industrial employment conditions on job-related distress, *Journal of Health and Social Behavior*, 38(2), 105-116.
- Saylı, H. & Kızıldağ, D. (2007). Yönetmelik etik ve yönetmelik etiğın oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt IX, Sayı:1, Haziran, 231-251.
- Shorenstein, A. (2007). *Bearing witness: workplace mobbing and the observer's quandary*, Ph. D. Thesis, Wright Institute.
- Tabachnick B.G. & Fidell Linda S., (2001). *Using multivariate statistics*, A Pearson Education Company, Needham Heights.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz, *Çalışma ve Toplum*, 2006/3, 11-22.

Demirel, Y., Yoldaş, M.A. (2008). Sağlık kuruluşlarında karşılaşılan psikolojik yıldırma davranışlarının Türkiye ve Kazakistan açısından karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Vandekerckhove, W. & Commers, M.S.R. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times?" *Journal of Business Ethics* 45, 41–50.

Yalçın, İ. (2006). Baskıyı yönetim aracı olarak kullanan yöneticilerin çalışanlar üzerinde yarattığı engeller, İçinde, Ö. Yeniçeri (Editör), *Yönetimde yeni yaklaşımlar*, 521–553, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yildirim, D.; Yıldırım, A. and Timucin, A. (2007). Mobbing behaviors encountered by nurse teaching staff, *Nursing Ethics*, 14 (4), 447-462.

Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work, *Internationaal Journal of Management*, 20(1/2), 70-85.