

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE MOBBİNG UYGULAMALARI
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ASLI DEMİRGİL
04712028

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2008

ÖZ

İŞLETMELERDE MOBBING UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Aslı Demirgil

Ocak, 2008

Bu tezin amacı, mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla yapı sektöründe faaliyet gösteren iki farklı firmada uygulama yapılmıştır. Örneklem grubunu iki firmanın toplam 165 çalışanı oluşturmaktadır. Kişilere mobbing ve bağlılık ile ilgili anket formu uygulanmış ve analizleri SPSS programının 15.0 versiyonu kullanılarak yapılmıştır. Veriler; tanımlayıcı istatistiklerden Frekans Testi, non-parametrik Testlerden One Sample Kolmogorov-Smirnov, Kuruskal Wallis, Mann Whitney-U, Ki-Kare, değişkenler arasındaki ilişki için de Correlate-Bivariate Spearman's analizleri ile analiz edilmiştir. Ayrıca Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Mobbing Ölçeğinin güvenilirlik analizleri için cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Yapılan analizlerde, demografik bilgiler ile mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Analizler sonucunda işletmelerde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca alt boyutlarda inceleme yapıldığında mobbing uygulamalarındaki artış ile devamlılık ve duygusal bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların kuruma olan bağlılıklarında meydana gelen artış, işten ayrılma niyetleri ve kuruma olan inançlarını kaybetme düşüncesinde azalış meydana getirmektedir. Mobbing uygulamaları arttıkça kişilerin işten ayrılma niyetlerinde de artış meydana gelmektedir ve kişiler kuruma olan inanç ve beklentilerini kaybetmektedirler. Yapılan çalışma sonucunda mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Günümüzün değişen şartlarında şirketlerin başarısının temelinde şirkete bağlı çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu nedenle psikolojik şiddet olarak nitelendirilen mobbing'in şirketteki uygulamalarını minimum düzeye getirmek, örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına neden olması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Mobbing, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

A PRACTICE AIMED AT EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING PRACTICES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN WORKPLACES

**Aslı Demirgil
January, 2008**

This dissertation aims to examine the relationship between mobbing practices and organizational commitment. For this purpose, the study is carried out in two different companies in construction industry. Sample group is the 165 employees of these two companies. Employees were given a survey on mobbing and commitment and these are analyzed on SPSS 15.0. Data were analyzed by one of the descriptive statistics Frequencies, One Sample Kolmogorov-Smirnov, Kuruskal Wallis, Correlate-Bivariate Spearman's, Mann Whitney-U and Chi-Square was used to determine the relationship between the variables. Cronback alpha values were also calculated to indicate the reliability of measurement of corporate loyalty and mobbing. In these analyses, no significant relationship was found between mobbing and organizational commitment and demographic information. The results indicate that increased exposure to mobbing practices in workplaces, caused employees to be less commitment to their companies. Negative relationship was also found between increased mobbing practices and emotional attachment, when examined at related dimensions. Employees' increased commitment resulted in a decrease in intention to quit their jobs and their tendency to lose their trust in the corporation. Increased practice of mobbing seems to cause the employees to consider leaving the company and people tend to lose their expectations and trust in the company. As a result of this study, a negative significant relationship between the frequency of exposure to mobbing practices and corporate loyalty was observed. Under today's changing circumstances, loyal employees factor seems to be the main determinant of the success of companies. Hence the level of organizational commitment will be increased by minimized practice of mobbing in corporations, which is considered to be a form of psychological abuse.

Key Words: Organizational Commitment, Mobbing, Human Resources Management

ÖNSÖZ

Göstermiş olduğu anlayış, rehberlik ve en önemlisi sahip olduğu vizyon ve bilgiler ile sağladığı çok değerli katkılarından ötürü tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e çok özel teşekkürü bir borç bilirim.

Her türlü zorluğu beraber aştığım ve desteklerini her zaman hissettiğim sevgili aileme her zaman minnettarım.

Her konuda verdiği destek, bana olan güveni ve hep hissettirdiği sevgisi için Deniz DURUSU'ya ve tezimin uygulama aşamasındaki yardımlarından dolayı dostlarıma çok teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2008

ASLI DEMİRGİL

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) KAVRAMI, SÜRECİ, SONUÇLARI ve BAŞA ÇIKMA YOLLARI	3
2.1. Mobbing Tanımı, Önemi ve Tarihçesi.....	3
2.2. Araştırmalarla Mobbing	7
2.3. Mobbing İle Doğrudan İlişkili Kavramlar	10
2.3.1. Mobbing ve Çatışma	10
2.3.2. Mobbing ve Şiddet	12
2.4. Yaşanmış Bir Vaka	13
2.5. Mobbing Süreci	15
2.5.1. Mobbing Davranışları	15
2.5.2. Mobbing Süreci	19
2.5.3. Mobbing Sürecinin İçinde Rol Alan Taraflar	20
2.5.3.1. Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler)	21
2.5.3.2. Mobbing'e Maruz Kalanlar (Mağdurlar, Kurbanlar)	24
2.5.3.3. Mobbing İzleyicileri	26
2.6. Mobbing'e Neden Olan Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler	26
2.6.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzları	26
2.6.2. Örgütsel Destek	27
2.6.3. Örgüt İklimi	28
2.6.4. Örgütsel Adalet Algısı	29
2.7. Mobbing Uygulayan Kişinin Örgüt İçindeki Yeri.....	29
2.7.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing)	30
2.7.2. Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay Mobbing)	31
2.7.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing	31
2.7.4. Bir Örgüt Stratejisi Olarak Mobbing.....	31
2.8. Mobbing'in Sonuçları	32
2.8.1. Mobbing'e Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçlar	32
2.8.2. Örgüte İlişkin Sonuçlar	34
2.8.3. Mobbing Sürecinin Aileye Etkileri.....	35
2.8.4. Mobbing'in Topluma ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçları	36
2.9. Mobbing İle Başa Çıkma Yolları	36

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	39
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	39
3.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	42
3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar	43
3.3.1. Mesleğe Bağlılık.....	43
3.3.2. İşe Bağlılık.....	44
3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	44
3.3.4. İş Doyumu	45
3.3.5. İtaat.....	45
3.3.6. Sadakat	46
3.4. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması	46
3.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	47
3.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	47
3.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	49
3.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	49
3.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	50
3.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	51
3.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	52
3.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	53
3.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	54
3.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	54
3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	55
3.5.1. Kişisel Faktörler.....	56
3.5.1.1. Psikolojik Sözleşme	56
3.5.1.2. Kişisel Özellikler	56
3.5.1.3. İş Beklentileri.....	58
3.5.2. Örgütsel Faktörler	58
3.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	58
3.5.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	59
3.5.2.3. Ücret Düzeyi.....	59
3.5.2.4. Nezaret	59
3.5.2.5. Örgütsel Kültür	59
3.5.2.6. Örgütsel Adalet	60
3.5.2.7. Örgütsel Ödüller	60
3.5.2.8. Takım Çalışması	60
3.5.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	61
3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	61
3.5.3.1. Profesyonellik.....	61
3.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	62
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	62
3.7. Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	63
4. İŞLETMELERDE MOBBİNG UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	66
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
4.2. Araştırmanın Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri	67
4.3. Evren ve Örneklem.....	69
4.4. Veri Toplama Araçları.....	69
4.5. Veri Analiz Teknikleri.....	70
4.6. Bulgu ve Yorumlar	70
4.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları	70

4.6.2 Mobbing Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bulgular .	73
4.6.3. Mobbing Uygulamaları İle İşten Ayrılma Niyeti ve Kuruma Karşı Olan İnancın Yitirilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular	78
4.6.4. Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti ve Kuruma Karşı Olan İnancın Yitirilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular	79
4.6.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	81
4.6.6. Mobbing, Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....	82
5. SONUÇ	86
KAYNAKÇA.....	91
EKLER	97
Ek 1. Anket Formu.....	97
Ek 2. Mobbing ve Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin Analizi	100
ÖZGEÇMİŞ	108

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: İşyerinde Uygulanan Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar..	11
Tablo 2: Cinsiyet Frekans Dağılımı.....	70
Tablo 3: Yaş Frekans Dağılımı	71
Tablo 4: Medeni Durum Frekans Dağılımı.....	71
Tablo 5: Eğitim Durumu Frekans Dağılımı.....	71
Tablo 6: Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi Frekans Dağılımı.....	72
Tablo 7: Çalışma Hayatındaki Hizmet Süresi Frekans Dağılımı.....	72
Tablo 8: Pozisyon Frekans Dağılımı	72
Tablo 9: Departman Frekans Dağılımı.....	73
Tablo 10: Anketlerin Dağılım Durumu.....	73
Tablo 11: Mobbing ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	74
Tablo 12: Mobbing ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	74
Tablo 13: Mobbing ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Soru Bazında İncelenmesi.....	75
Tablo 14: Mobbing ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	76
Tablo 15: Mobbing ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	76
Tablo 16: Mobbing ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Soru Bazında İncelenmesi	77
Tablo 17: Mobbing ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	78
Tablo 18: Mobbing ile İncanın Yitirilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	79
Tablo 19: Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	80
Tablo 20: Örgütsel Bağlılık ile İncanın Yitirilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	80
Tablo 21: Duygusal Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	81
Tablo 22: Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	81
Tablo 23: Mobbing ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	82
Tablo 24: Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	82
Tablo 25: Cinsiyet Bazında Ortalamalar	83
Tablo 26: Yaş Bazında Ortalamalar.....	83
Tablo 27: Medeni Durum Bazında Ortalamalar	84
Tablo 28: Eğitim Durumu Bazında Ortalamalar	84
Tablo 29: Kurum Hizmet Yılı Bazında Ortalamalar.....	84
Tablo 30: Çalışma Yaşamı Toplam Hizmet Yılı Bazında Ortalamalar	85
Tablo 31: Pozisyon Bazında Ortalamalar	85
Tablo 32: Departman Bazında Ortalamalar	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	46
Şekil 2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	51
Şekil 3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	55
Şekil 4: Araştırma Modeli.....	67

1. GİRİŞ

Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için herşeyden önce sağlıklı bir yapıya ve işleyişe sahip olması gerekir. Böyle bir yapıya ve işleyişe sahip olan, değerlere dayalı bir vizyon geliştiren, müşteri odaklı ve yüksek performanslı bir çalışma anlayışı ile değerler yaratan her organizasyon başarılı ve kalıcı olur. Çalışanına, müşterisine ve topluma katma değer yaratan bir organizasyon olmak için; organizasyon içinde uygun bir kültür oluşturulması, doğru stratejilerin belirlenmesi ve bu doğrultuda yapının kurulması gereklidir. Ancak bu noktada gözden kaçırılmaması gereken, bütün bu çaba ve çalışmaların odak noktasında “insan”ın bulunduğuudur. Organizasyonların başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlı bulunmaktadır.

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler incelendiğinde literatürde yeni bir olgunun yer aldığı görülmektedir. “Mobbing” olarak adlandırılan bu kavram, işyerinde karşılaşılan karmaşık davranışlarla karakterize edilen; bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tarif edilebilir. Mobbing kelimesi İngilizce kökenlidir ve ilk defa hayvan bilimci Konrad Lorenz tarafından 1960’larda bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı “bir grup ya da sürü halindeki küçük hayvanın, tek başına dolaşan büyük bir hayvanı tehdit etmesi”ni tarif için kullanmış, daha sonraları çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzlarını inceleyen Heinemann aynı kavramı “bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini” açıklamak için 1972’de kullanmıştır. Bu kavramı daha sonra 1980’li yılların başında İsveçli Çalışma Psikoloğu Heinz Leymann iş yaşamında kullanmış, süreklilik arz eden; kişi veya kişilerce bir başka kişiye karşı uygulanan dışlayıcı eylemler şeklinde bir çeşit psikolojik terör olarak tanımlamıştır. Mobbing, çeşitli aşamaları içeren bir süreç halinde devam eder. Mobbing oluştuğça çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve kişinin sağlığını olumsuz biçimde etkiler. Süreç içerisinde motivasyonda azalma, depresyon artışı, psikosomatik rahatsızlarda artış, iş doyumunu ve performansta azalma gibi etkileri görülebilmektedir. Buna bağlı olarak kişilerin örgüte olan bağlılıklarında da azalma olabildiği düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devamı verimlilik artışı sağlar, çünkü bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmediği görülmektedir.

Mobbing ve bağlılık arasındaki bu ilişki çerçevesinde; bu tez çalışmasında araştırılmak istenilen hipotez; "işyerindeki mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olup olmadığı"dır.

Bu amaç çevresinde tezin ikinci bölümünde; mobbing kavramından, sürecinden, sonuçlarından ve başa çıkma yöntemlerinden bahsedilecektir.

Üçüncü bölümde; örgütsel bağlılık kavramı ayrıntılı şekilde ele alınıp, mobbing ve örgütsel bağlılık konularında verilen teorik bilgiler çerçevesinde değerlendirmeler yapılarak iki konunun birbirleri ile olan ilişkisi incelenecektir.

Uygulamanın anlatılacağı dördüncü bölümde; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kısıtları, evren-örneklem, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş sonrasında ise SPSS ile analizi yapılan anket sonuçları yorumlanarak araştırmanın hipotezleri hakkında sonuçlara varılmaya çalışılacaktır.

2. MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) KAVRAMI, SÜRECİ, SONUÇLARI ve BAŞA ÇIKMA YOLLARI

2.1 Mobbing Tanımı, Önemi ve Tarihçesi

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta işyerinde varolan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya “mobbing” adı verilmektedir.

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, yardım etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir.

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir¹.

Mobbing kavramının önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Küreselleşme nedeniyle hızlanan değişim, piyasaya sürekli yeni malların girmesi, müşteri beklentilerinin artması, rekabetin artması, teslim sürelerinin kısalması sonucu verimlilik artmasına rağmen kar marjları düşmektedir. Girişimcilerin ve çalışanların üzerindeki baskı sürekli artıyor. Mobbing araştırmalarına göre, çalışanların yüzde 7’si

¹ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2006), 7.

beş yıl öncesine göre üzerlerinde daha fazla baskı hissediyorlar. Çalışanların yüzde 40'ı bir yıl öncesine göre bile üzerilerindeki yükün arttığını söylüyorlar².

Literatür incelendiğinde mobbing kavramına ilişkin çeşitli tanımların bulunduğu ve kabul edilmiş ortak bir tanımının mevcut olmadığı görülmektedir. Buna karşın özellikle mobbing'in süresi ve sıklığı gibi parametrelerde araştırmacıların fikir birliği içerisinde olduğu söylenebilir³.

Yapılan tanımların çeşitliliği bu alanda yapılan araştırmaların amaçlarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Söz konusu çalışmaları üç ana grupta toplamak mümkündür⁴:

1. İşyerinde kötü muameleden dolayı ciddi travma yaşayan kişiler üzerinde yapılan çalışmalar
2. Özel olarak psikolojik şiddete maruz kalmış çalışanlar yerine genel anlamda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar
3. Örnek olaylar üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar

Psikolojik şiddet konusunda yapmış olduğu çalışmalarla tanınan Alman çalışma psikoloğu Harald Ege'e göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19.yy'da biyologlar tarafından kullanılan bir terimdir. 1960'lara geldiğinde mobbing kavramı hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Daha sonra bu kavram, çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla İsveçli hekim Peter-Paul Heinemann tarafından kullanılmıştır⁵.

Mobbing üzerine gerçekleştirilen öncü çalışmalardan biri 1976 yılında Brodsky'nin işyerinde kötü muamele (harassment) ile ilgili yaptığı çalışmadır. Söz konusu çalışmada Brodsky; lakap takma, günah keçisi yapma, fiziksel taciz ve iş baskısını

² Adnan Nur Baykal, **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, Mart 2005), 203.

³ H. Hoel, C. Rayner, C. L. Cooper, "Workplace Bullying", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v.14, (1999): 190.

⁴ D. Zapf, C. Knorz, M. Kulla, "On the Relationship Between Mobbing Factors, Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n.2, (1996): 216.

⁵ Tınaz, **age**, 10.

işyerinde en az cinsel taciz kadar sık karşılaşılan ve en az onun kadar önemli sayılabilecek taciz şekilleri olarak ifade etmektedir. Brodsky işyerinde kötü muameleyi, bireyin huzurunu kaçırmayı, onu korkutmayı ve hayal kırıklığına uğratmayı amaçlayan süreklilik arz eden, tekrarlanan davranışlar olarak tanımlamaktadır⁶.

Bugün anlaşılan anlamıyla mobbing ile ilgili araştırmalar 1980'lerin sonunda İskandinav ülkelerinde başlamıştır. Kavramı ilk olarak Alman Bilim adamı Heinz Leymann 1990'lı yılların başında kullanmıştır. Leymann psikolojik şiddete (mobbing) maruz kalmış ve sonuç olarak travma yaşamış çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, psikolojik şiddeti işyerinde kötü muamelenin şiddetli hali olarak tanımlamıştır⁷.

Çalışma hayatında mobbing veya psikolojik şiddet, düşmanca ve etik dışı hareketler içeren bir veya birkaç kişi tarafından sistematik olarak genelde bir kişiye karşı uygulanan ve bu kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma düşmesine neden olan davranışlardır. Bu davranışlar istatistiksel olarak haftada bir veya daha fazla görülür, altı ay ve daha fazla süre devam eder⁸.

Mobbing kavramına ilişkin yapılan tanımlardan bazı örnekler şu şekildedir. Einarsen ve Skogstad'ın tanımına göre mobbing "işyerinde devamlı olarak olumsuz tavırlara maruz kalmak"tır. Bireyin mağdur olarak tanımlanabilmesi için bu tarz bir durumla karşı karşıya kalmış olması ve kendini savunurken aşağılanmış hissine kapılmış olması gerekmektedir. Genellikle kişi sataşma, aşağılanma, üstüne gitme gibi durumlarla karşılaşmakta ve bunlara yönelik herhangi bir girişimde bulunmamaktadır⁹.

Tim Field mobbing kavramını, mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve öz-saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla mobbing, "mağdurun benliğini öldürme çabası" olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek

⁶ Noa Davenport, Ruth D. Schwartz, Gail P. Elliott, **Mobbing: Emotional Abuse in the Workplace**, (Newyork: Civil Society Publishing, 1999), 4.

⁷ Heinz Leymann, "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", **Violence and Victims**, v.5, (1990): 120.

⁸ Heinz Leymann, "The Content and Development of Mobbing at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.5, n.2, (1996): 164.

⁹ S. Einarsen, A. Skogstad, "Prevalence and Risk Groups of Bullying and Harassment at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.5, (1996): 186.

arzusudur. Field'in mobbing tanımında, mobbingcilerin davranışlarının sonuçlarını inkar etmesi de bulunmaktadır¹⁰.

Olweus'a göre, kişinin işyerinde, karşısında kendini savunmasız hissettiği olumsuz davranışlara sürekli ve düzenli bir şekilde maruz kalması durumunda duygusal şiddet ortaya çıkmaktadır. Mobbing kavramını açıklarken, duygusal şiddeti uygulayan ve bu duruma maruz kalan kişiler arasında fiilen mevcut yada algılanan güç farklılıkları olduğunu ifade etmektedir¹¹.

Fiziksel saldırı gibi tek bir ciddi olay da duygusal taciz veya kötü muamele olarak nitelendirilmesine rağmen; duygusal tacizin belirgin özelliği, maruz kalan kişi tarafından düşmanca algılanan saldırgan davranışların tekrarlanması ve ısrarla devam etmesidir¹².

Commers ve Vandekerckhove'a göre mobbing karmaşık davranışlarla karakterize edilen ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak tarif edilebilen, bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tarif edilmektedir¹³.

Hadjifotiou'a göre duygusal şiddet bazen kasten bazen bilinçsizce bir veya birden fazla çalışana tekrarlanarak yapılan, mağdur tarafından istenmeyen ancak sonucunda aşağılanma, hakaret vb durumlara sebep olan bir olgudur¹⁴. Duygusal tacizin temel özelliği sayılabilecek olan "kasıtlılık" bazı araştırmacılar arasında tartışma konusu olmuştur. Keashly ve Jagataic kasıt unsurunun duygusal tacizde kilit bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Buna karşılık, Rayner ve arkadaşları kasıtın varlığının ispatlanması zor olduğu için kasıtlılık durumunu duygusal tacizin bir özelliği olarak algılamamanın zor olacağına dikkat çekmiştir¹⁵.

Mobbing, tek bir spesifik hareketten daha fazlasını içermektedir. Leymann'a göre mobbing, insanların yalnızca bireysel olarak değil grup halinde de sergiledikleri psikolojik bir saldırganlık halidir¹⁶. Leymann, mobbingi "bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik, sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı

¹⁰ Hasan Tutar, Genel Olarak İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/web-kaynaklar.htm> [Nisan, 2006].

¹¹ D. Olweus, **Bullying at School: What We Know and What We Can Do**, (Oxford: Blackwell Publishers, 1993), 8.

¹² S. Einarsen, B.I. Raknes, "Harassment at Work and the Victimization of Men", **Violence and Victims**, v.12, (1997): 248.

¹³ Wim Vandekerckhove, M.S. Ronald Commers, "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?", **Journal of Business Ethics**, (2003): 45.

¹⁴ Einarsen, Raknes, **age**, 248.

¹⁵ C. Rayner, "The Incidence of Workplace Bullying", **Journal of Community and Applied Social Psychology**, v.7, (1997): 200.

¹⁶ Leymann, "Mobbing and Psychological Terror ...", 121.

bir iletişim yönetilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör “olarak tanımlar¹⁷.

“Psikolojik terör ya da mobbing; işyerinde sistematik bir şekilde bir ya da daha fazla birey (nadiren dörtten fazla) tarafından, daha çok bir kişiye yönelik (nadiren birden fazla) düşmanca ve etik dışı davranışları içerir. Birey, mobbing hareketlerine bağlı kalarak çaresiz ve savunmasız bir halde kalır. Bu hareketler, çok sık, (en az haftada bir) ve uzun bir süre içinde (en az altı ay) tekrarlanan bir temelde gerçekleşir. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uygulama süresinin uzunluğu, bireyde belirgin zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişliğe neden olur”¹⁸.

Terminoloji incelendiğinde yukarıda bahsedilen tanımları ifade etmek için: Bullying (Zorbalık), “Work or Employee Abuse” (İş veya İşgören Tacizi), “Mistreatment” (Kötü Muamele), “Emotional Abuse” (Duygusal Taciz), “Victimization” (Kurban Etme), Psikolojik Terör gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan “bullying”, “mobbing” ten farklı olarak, fiziksel saldırı ve tehdit anlamını da içermektedir. Bullying daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken mobbing, her türlü incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış örüntüsü olarak ortaya çıkmaktadır. Leymann, terminolojideki “mobbing” ve “bullying” kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için “bullying” kavramının, işyerlerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için ise “mobbing” kavramının kullanılmasını önermektedir¹⁹.

2.2 Araştırmalarla Mobbing

Mobbing uygulamalarına yönelik yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde şu tarz bilgilere ulaşılmıştır: Human Resources Management, Türkiye’deki mobbing vakalarını araştırmak amacıyla düzenlediği anket verilerine göre çıkan sonuçlara göre, katılanların yüzde 56’sını erkekler, yüzde 44’ünü kadınlar oluşturdu. Katılımcıların yüzde 81’i iş hayatında mobbing ile karşılaştıklarını söylediler. Mobbing’le birden çok karşılaşanların oranı yüzde 79, sadece birkaç kez karşılaşanların oranı yüzde 18, hiç karşılaşmayanların oranı ise yüzde 2’dir.

Katılımcıların yüzde 70’i bu davranışı yöneticisi konumunda olan kişi yada kişilerin gösterdiğini belirtti. Yüzde 25’i aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarından, yüzde 3’ü astından ve yüzde 1’i de diğerlerinden mobbing’e uğramış gözüküyor. Anket

¹⁷ Heinz Leymann, “The Definition of Mobbing at Workplaces”, <http://www.leymann.se/English/12100E.htm> [13.03.2006].

¹⁸ Tınaz, **age**, 12.

¹⁹ **age**, 16.

sonuçları gösteriyor ki; yüzde 27 çalışan istifa etmiş, yüzde 25 bilmezden gelip işe devam etmiş, yüzde 18 işten çıkarılmış, yüzde 17 ise bu durumu üst yönetim ya da İnsan Kaynakları yetkilisine iletmış, yani kurumsal bir yaklaşıma başvurmuş. Geri kalan küçük bir oran ise, farklı sonuçlara ulaşmış; örneğin üst yönetim ile konuşup değişiklik olmayınca istifa edenler, durumu ilk amirinle paylaşanlar, ya da benzer bir tavırla karşılık verenler var. Araştırma sonuçlarına göre en çok yaşanan mobbing çeşitleri şöyle ²⁰ :

- Yüzde 16 olmayan hatalar çıkarma
- Yüzde 9 ters bakış
- Yüzde 6 toplantıda aşğıılama
- Yüzde 14 tecrit etme
- Yüzde 6 duygu ve ruh halinde iniş ve çıkışlar
- Yüzde 13 kendisinin bile uymadığı saçma katı kurallar koyma
- Yüzde 9 başarılı işleri açıkça yok sayma
- Yüzde 5 sertçe eleştirme

Katılımcılarının kendi deneyimlerini aktarma bölümde ise işten ayırma tehdidi ve iftira atma gibi olaylar da gözlemleniyor.

Uludağ Üniversitesi'nde 877 kişi üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; 483 kişi, son bir yılda mobbing davranışlarından bir veya birkaçına maruz kaldıklarını, 416 kişi başkalarının bu davranışa maruz kaldığına tanıklık ettiklerini belirtmişlerdir. Çalışmaya katılanların %59,6'sı bu davranışa tepki gösterdiğini ve %48'i bu tepkinin bir yarar sağlamamış olduğunu ifade etmiştir. Farklı mobbing davranış türleri içinde en sık olarak görülenler sırasıyla; aşırı iş yükleme ve mesleki tehdit olarak saptanmıştır. Kişisel tehdit ve izolasyon daha az görülmekte olup, kişisel tehdit türündeki mobbing davranışı kapsamına giren fiziksel saldırı veya kişinin mallarına zarar verme davranışları çok nadir olarak görülmektedir. Mobbing davranışına maruz kalanlar ile kalmayanlar arasında iş memnuniyeti, anksiyete, depresyon, işe bağlı stres ve iş desteği bakımından farklılıklar olduğu; işi bırakma eğilimi bakımından ise bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır²¹.

²⁰ "HRM 100 Kişiyile İşyerinde Psikolojik Terör (MOBBING) Araştırması Yaptı", http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=134&Itemid=58 [3 Haziran 2007].

²¹ N. Bilgel, S. Aytaç, N. Bayram, "Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing", (Proje Çalışması, Uludağ Üniversitesi, 2004), 4.

Dünya'daki mobbing araştımlarına kısaca bakılacak olursa şu sonuçlara ulaşılıyor: İngiltere'de 1996'da Institute of Personnel and Development (IPD) tarafından yapılan araştırmaya göre, her 8 çalışandan biri (3 milyon kişi yüzde 12) son beş yılda işyerinde duygusal zorbalığa maruz kalmış.

ABD 'de Gary Namie başkanlığında yapılan araştırmaya göre, her 6 çalışandan biri (yüzde 16) 18 ay boyunca mobbing'e maruz kalmış.

Almanya'daki bir araştırma ise, zorbaca davranışın genellikle üst yönetici (yüzde 38.2) ya da bu üstün diğer çalışanlarla birlikte (yüzde 12.8) uygulandığını ortaya koyuyor²².

Dr. Leymann'ın tahminlerine göre, ABD'de yılda 4 milyon kişi mobbing kurbanı olmaktadır. İsviteki intiharların yüzde 15'i doğrudan işyeri mobbing'i ile bağlantılıdır.

Hornstein, hergün 20 milyon Amerikalı'nın bir salgın hastalık gibi, mobbing ile karşılaştığını belirtiyor. İtalya'da 1996-1997 yıllarında PRIMA denen, mobbing'e ve strese karşı savaş örgütünce yapılan araştırmaya göre, mobbing mağdurlarının yüzde 38'i endüstriyel eşya üretimi ile hizmet sektöründe istihdam edilmektedir. Maruz kalanların yüzde 20 kadarı da genel idari işlerde çalışanlardan oluřmaktadır²³.

Leymann tarafından yapılan mobbing araştırmasına göre, mobbing'e maruz kalanların oranı cinsiyet açısından yüzde 45 erkek, yüzde 55 kadın olarak bulunmuştur. Çalışmaya göre yüzde 76 erkeğe erkekler tarafından, yüzde 3 erkeğe kadınlar tarafından ve yüzde yirmi bir erkeğe her iki cinsiyet tarafından uygulanmıştır. Kadınlara gelince yüzde 40 kadına kadınlar tarafından, yüzde 30 kadına erkekler tarafından, kalan yüzde 30'luk orana ise hem kadın hem erkekler tarafından mobbing uygulaması yapılmıştır. Yaş istatistiklerine göre herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıřtır²⁴.

Araştırmalar da mobbing kavramının tüm çalışma yaşamında varolduğunu göstermektedir.

²² "HRM 100 Kişiyle".

²³ şaban obanoğlu, **Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, (İstanbul: Timaş Yayınları, 2005), 28.

²⁴ Leymann, "The Content and Development of...", 166.

2.3 Mobbing İle Doğrudan İlişkili Kavramlar

Mobbing kavramına psikolojik boyut açısından bakıldığında iki kavramla ilişki olduğu görülmektedir. Bu kavramlar “çatışma” ve “şiddet”tir.

2.3.1 Mobbing ve Çatışma

Çatışma aynı mobbing gibi sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve zaman zaman da çatışmak zorundadırlar. İnsan bakımından çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir²⁵.

Leymann'a göre mobbing ve çatışma arasındaki en önemli farklardan birisi, çatışmanın güç olarak birbirine eşit kişilerce uygulanmasıdır. Buna karşılık mobbing de eşit taraflar olabileceği gibi, bir veya daha fazla güç bakımından eşit bireylerin daha zayıf bir kişiye, baskı altında kalana kadar düşmanca davranışlarda bulunmasıdır²⁶.

Leymann, 1980'li yıllardan beri sürdürmekte olduğu araştırmalar sonucunda, mobbing'in çatışmanın aşırı ve abartılmış bir şekli olduğunu savunmaktadır. Mobbing, çatışma durumundan kısa bir süre sonra, bazen de çok uzun zaman sonra ortaya çıkabilmektedir. Mobbing olgusu sürekli gelişip değiştiği için, sosyal psikoloji alanında saldırganlık ve çatışma ile ilgili yeterli araştırma olmasına rağmen, mobbing ile ilgili yeterli araştırma bulunmamaktadır²⁷.

Çatışmanın açıkça dile getirilmesi, çözüm yoluna ulaşmada yardımcı olur. Bir anlaşmazlık veya çatışma mobbing olgusunu tetikler. Burada tetikleyen nokta, çatışmanın nedeninin belirlenememesi veya bunun üzerine gidilmemesidir. Bu süreçte, maruz kalan kişinin, çatışmanın kaynağı olan gerçek saldırganı bulamaması, çatışmayı daha karmaşık bir hale getirir.

²⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (İstanbul: BetaYayınları, 2000), 527.

²⁶ Heinz Leymann, “Information about Psychoterror in the Workplace, Frequently Asked Question”, <http://www.leymann.se/English/00005E.htm> [13.03.2006].

²⁷ Heinz Leymann, “Conflict: Risk for Mobbing”, <http://www.leymann.se/English/12110E.htm> [13.03.2006].

Leymann, kavramlar arasındaki farkın, olayın “ne olduğu veya “nasıl olduğu” değil; olayların sıklığı, süresi ve etkisiyle ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar olduğunu belirtmektedir²⁸.

Çatışmanın belirli bir düzeyi, günlük yaşam içinde normal hatta faydalı olarak nitelendirilir. Mobbing temel olarak iki yönü ile çatışmadan ayrılır. Öncelikle mobbing ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışmanın yararları olabileceği gibi, mobbing’in büyük zararlara yol açıcı etkisi bulunmasıdır.

Aşağıda yer alan tabloda sağlıklı bir çatışmanın yaşandığı işyeri ile mobbing uygulamalarının var olduğu bir işyerinin özelliklerinin karşılaştırılması yer almaktadır²⁹:

Tablo 1: İşyerinde Uygulanan Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	MOBBİNG ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Tınaz, **age**, 36.

²⁸ Tınaz, **age**, 34.

²⁹ **age**, 35.

2.3.2 Mobbing ve Şiddet

Mobbing kavramına terminolojik olarak bakıldığında, psikolojik şiddet olarak da nitelendirildiği görülmektedir.

“Şiddet kavramı, sertlik, sert ve katı davranış, kaba kuvvet kullanma olarak tanımlanır. Şiddet olayları ise insanları sindirmek, korkutmak için yaratılan olay ya da girişimler olarak tanımlanmaktadır. Fransızca’da şiddet (violence), bir kişiye güç veya baskı uygulayarak; istediği birşeyi yapmak ya da yaptırmak şeklinde tanımlanmaktadır. Burada şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence, vurma ve yaralama olarak yer almaktadır”³⁰.

Şiddet, fiziksel güç veya kuvvetin, bir birey ya da grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi problemlere yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır. Fiziksel, psikolojik, ahlaki, yasal ekonomik şiddet gibi farklı şiddet şekillerinden bahsetmek mümkündür. Dar anlamda şiddet, fiziksel şiddeti tanımlar. Geniş anlamda şiddet ise, insan üzerindeki fiziksel ve ruhsal etkilerin dolaylı bir şekilde hissedildiği şiddettir.

ABD’de Amerikan Posta Hizmetleri Sağlık ve Güvenlik İşyeri Komisyonu tarafından 2000 yılında yapılan bir araştırmaya göre, 1999 yılı içinde 20 Amerikalı çalışandan 1’inin fiziksel şiddete, 6 çalışandan 1’inin cinsel tacize ve 3 çalışandan 1’inin sözlü tacize maruz kaldığı bulgularla saptanmıştır³¹.

“İşyeri şiddeti olarak tanımlanan davranış çeşitleri şu şekildedir: cinayet, tecavüz, soygun, silahla yaralama, dayak, fiziksel saldırı, tekmeleme, ısırma, yumruklama, tükürme, tırnaklama, sıkma, sıkıştırma, sinsice yaklaşma, din ve ırkla ilgili taciz, zorbalık ve kabadayılık, mobbing, eziyet etmek, yıldırım, tehdit etmek, dışlama, rahatsız edici mesajlar bırakmak, sinir göstergeleri, kaba davranışlar, iş araç gereç ve gereklilikleriyle ilgili engellemeler, düşmanca davranışlar, küfür etmek, bağırma, isim takmak, kasıtlı sessizlik, kabul edilemez dolaylı imalar”³².

İşyerinde psikolojik şiddet tanımına uyan olumsuz davranışlar listesi kapsamında yer alan haksız eleştiri, hata bulmak, zayıflatmak, yalnızlığa terk etmek, dışlamak, iki yüzlülük, asıl niyeti gizlemek, iftira etmek, çarpıtmak, sürekli eleştiri, tehdit etmek gibi her tür rahatsız ve taciz edici eylemde bulunmak gibi tutum ve davranışlar, Leymann’ın belirlediği mobbing davranışları kapsamında da yer almaktadır. Dolayısıyla mobbing de, bir şiddet olarak değerlendirilmelidir³³.

³⁰ Emre Işık, “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 67.

³¹ Tınaz, **age**, 37.

³² **age**, 41.

³³ **age**, 46.

2.4 Yaşanmış Bir Vaka

Mobbing'e ilişkin kişilerce yaşanmış birçok vaka örneği bulunmaktadır. Ancak aşağıdaki olay tamamen kişinin kendi duygu, düşünce ve yaşadıklarına ilişkindir ve kendi anlatımı ile aktarılmaktadır:

"Aşağıda anlattığım olayı yaklaşık üç yıl önce yaşadım. 17 yıl kesintisiz sürdürdüğüm çalışma hayatım, başarılı bankacılık kariyerim, çok sevdiğim mesleğim, bir "zorba" nedeniyle tehdit edildi. Mobbing'e 6 ay maruz kaldım. Mobbing kavramını biliyordum, konuyu değerlendirdim, durumumu gözden geçirdim, gitmek mi yoksa kalmak mı diye düşündüm. Kendime güveniyordum. Kalmayı, çalışmayı ve direnmeyi sürdürdüm. Sonuç: bu zorba kişi beni işimden ve ideallerimden ayırdı. İşimi ve ünvanımı kaybettim, bununla birlikte başka kazanımlarım oldu. İş mahkemelerini, hukuk sistemini, adil olmayı, dürüstlüğü her durumda kazandığını öğrendim. En önemlisi de zorbalığa uğrayanlara, gelecekte uğrayabileceklere farkındalık yaratmayı... Son olarak bir bankada iki ayrı bölümden sorumlu Bölüm Başkanı olarak görev alıyordum.

Özelliklerim: İdari Bilimler, Bankacılık, Finansman ve Sigortacılık alanlarında lisans, yüksek lisans ve ön lisans diploması sahibi; bankacılık sektöründe ara vermeden 17 yıl çalışmış; yönetici adayı olarak başladığı bankacılık kariyeri Bölüm Başkanı olarak sona ermiş; işini iyi ve doğru olarak yerine getiren; iş yaşamında üç ayrı bankada, toplam sekiz ayrı bölümde çalışmış; onlarca eğitime katılmış, uzmanlık konularında eğitimler vermiş; yeni projeler geliştiren; hızlı düşünen, hızlı okuyan, iş üreten, çalışma odaklı; kurallara uygun çalışan; objektif; karar verme yetkisini doğru kullanan; ilişkilere önem veren (onlarca üst ve ast pozisyonlarda bulunan kişilerle çalışmış); çalışmayı seven, mutlu bir insan.

Zorba ve yaptıkları: Zorba benim çalıştığım bölüme üst düzey yönetici olarak banka dışından, bir inşaat firmasından gelmişti. Önceki iş deneyimlerinde bankalarda çalışmıştı. Seçildiği bu pozisyonun görev alanında ise daha önce çalışmamıştı. Geldiğinin ertesi günü, çok önem taşıyan, bizzat takip ettiğim bir konuda yapılan toplantılara beni çağdırtmadı. İlk dışlanmamı böylece yaşamış oldum. Bölüm'de yalnızca kendisinin yönetici/patron olduğunu, benim onun astı olduğumu, diğer tüm personel gibi benim de sorgusuz sualsiz her isteğine itaat etmemi istiyordu. Başkanlık katında açık ortamda, yüksek sesle yaptığım işleri sorgulamaya ve her fırsatta bana bağırmağa başladı. Ben asli görevlerimi yapmayı sürdürürken başka bölüm ve başka grupların işlerini de bana yaptırmaya başladı. Aşağıda bu işlere bazı örnekler bulunmaktadır. Bu işleri yapmamın gereksizliğini bildiğim halde, hem konuyu öğrenmek istediğini düşünerek, hem de verilen görevi yerine getirmediğimi düşünmesin diye yorumlayarak verdiği tüm görevleri tamamladım. Birçok sayıda benim asli görevim dışında bulunan, bölümde çalışan uzman ve uzman yardımcılarının görevleri arasında bulunan işleri de acil diyerek bizzat benden talep etti, işleri teslim ettiğimde de aşağılayarak, bu işlerin önemli olmadığını söyleyerek, okumadı. Belli bir konuda hazırlanması gereken bir rapor için elindeki kağıtları masama atıp "bunları bu akşam yap getir" dedi. Diğer bölümlerin görevi olan banka finansal verileri ile ilgili hesaplamaları bana yaptırdı. Finansal raporlardaki Dolar olan kuru Euro veya Türk Lirasına dönüştürme işlemi acil olarak şahsen benden istedi, yaptım, daha sonra okumadığını söyledi, gerek yokmuş dedi. Süreli olarak cevaplanması gerekli yazıları kendisinde tutarak, yazıların yanıtlarının benim tarafımdan geciktirilmiş olduğunu ilan etti. Yirminin üzerinde şirketin finansal raporlamasını (karlılık, sermaye durumu vs konularında) acil diyerek bana yaptırdı, sonra da gerekli değilmiş diyerek bu raporlara hiç bakmadı. Tarafımca hazırlanan önem düzeyi yüksek onay vermesi gerekli bir raporu okumayarak, seyahate çıktı, raporu okumadığı için Yönetim Kurulu Üyesi'nden raporun uygunluğunu alıp ilgili yerlere gönderdim. Çeşitli konularda bilgi ve deneyimlerimizden yararlanmak isteyen insan kaynaklarına sınav soruları hazırlamıştım, bu soruları uzun süre okumayı geciktirdiği için, ben bu görevi gecikmeli olarak yerine getirmiş sayıldım. İstanbul içi ve dışında yapılan kurum içi ya da kurum dışı toplantılara (ben şahsen davetli olsam da) kendi değerlendirmesine göre uzman veya uzman yardımcısı pozisyonundaki personelin katılacağını kendisi resmi olarak bildirirdi. "Sen gitmeyeceksin", dedi.

Şahsen davet edildiğim bir yurtdışı toplantıya yine alt pozisyonda bulunan bir kişinin gitmesini onayladı. Toplantılara katılan bu kişiler zorbanın her dediğine koşulsuz itaat eden, işlemlerin doğruluğunu ve uygunluğunu değerlendiremeyen, ürkek, korkutulmuş, karar verme yeteneğini kullanamayan kişilerdi. Bölüm elemanları ile beni çağırmadan toplantılar yaptı. En önemlisi ise, Bankacılık kural, yönetmelik, usul, teamül ve yasalarına uygun olmayan bir konunun işleme konulmasına karşı çıktığım, gerekeni yaptığım, yanlış işlemin düzeltilmesi için gerekli işlemleri yerine getirdiğim için, Başka bir pozisyona gönderme girişimi de itirazım nedeniyle sonuçsuz kalınca, beni bankanın kapısından içeri almamaları için güvenlik görevlilerine sözlü talimat vermiş, manyetik giriş kartımı iptal ettirmiş ve güvenlik görevlileri hiçbir surette bankanın kapısından içeri giremeyeceğimi söylediler.

Zorbaya karşı koyma mücadelem: Zorba ile mücadelem tam 6 ay sürdü, bir gün gelip de güler yüzle konuşmaya başladığında hemen anladım. Talebi ile, başka bir yere atamam yapılmıştı. Ben zorbaya karşı nezaketimi ve uygun çalışma prensiplerimi korudum. Araya gereken mesafeyi koydum. Her fırsatta bana çatmaya, bağırmağa başladığında bulunduğum ortamdan yavaşça ve sessizce uzaklaşıyordum. Sonraları telefonla bağırmağı ve isteklerini sıralamağı tercih etti.

Zorba, bankanın personeli olduğum halde bankanın kapısından içeri girmemi engellediğinde, çok önemli hukuki destek aldım. Bu olayı noter tarafından tesbit ettirdim. Konuyu aynı gün, yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve insan kaynakları başkanlığına yazılı olarak ilettim. Hiçbir cevap vermediler.

Zorba bana karşı davranışlarını sertleştirerek sürdürdükçe, çalışan ekip üzerinde korku, endişe ve gerginlik artmakta, benim hakkımda yaptığı yorumları fark etmeme rağmen, personel bunu bana iletmemenin sıkıntısını yaşamakta ve benden kaçmakta, zaman zaman işleri aksatmaya başlamakta, benim bilgim dışında evrak hazırlayarak zorbaya iletmekte, zorba evrakın eksik/yanlış olduğunu fark etmekten yoksun, bu bilgilerle toplantılara katılmakta, daha sonra durum anlaşıldığında gelip bana bağırmağaydı.

Hatalara örnek çokça verilebilir. Bu tür örnekler mahkemede saptırılarak, ilgili personelce verilen tanık ifadesinde, zorbanın değil de benim bağırarak baskı yarattığım ve personelin performansını olumsuz etkilediğim iddia edildi.

Zorba ve korkuttuğu, sindirdiği ve hiçbir görüş belirtemeyecek duruma getirdiği birkaç kişi ile çok hatalı bir işlem yaptılar. Bana da onay için getirdiler. Onaylamadım. Devamında da hiçbir surette onay vermedim. Zorba, onay vermediğim bu konu ile bir daha hiç ilgilenmemem konusunda beni tehdit etti.

Zorba, zorbalığını hakkımı adalet önünde aradığım zaman da sürdürdü. Şahsi mevduat hesabımı bile kapattırdı ama e-posta adresimi kapattırmayarak bana gelen mesajlarımı okumak, e-posta mesajlarımı kopyalayarak başka adreslere göndermek, sahte e-posta mesajları ile üst yönetimi tehdit etmek gibi son derece kötü niyetli çalışmalarını sürdürdü.

Mahkemeye düzmece belgeler düzenleyerek hakkımda asılsız iddialarda bulunarak, yaşanan olayları çarpıtarak hayal ürünü suçlamalarda bulundu. Personel hiç olmayan konulara tanıklık ettiler. Personel benim diğer yöneticilere yönelik olumsuz sözlerim olduğunu iddia ettiler.

Bu süre içinde maddi ve manevi olarak çok etkilendim³⁴.

Türkiye mobbing ile yeni tanıştı, ama mahkemelerde bir çok dava bulunmaktadır. Tülin Yıldırım'ın Jeoloji Mühendisleri Odası'na açmış olduğu davanın ardından, Şaban Tokat 25 yıl boyunca çalıştığı Toprak Mahsulleri Ofisi'ne işyerinde baskı görüp istifaya zorlandığı ve bu nedenle ailece depresyona girdikleri gerekçesiyle mahkemeye başvurdu. Bir diğer mobbing davası ise, Marmara Üniversitesi Eczacılık

³⁴ "Mağdur", **Mobbing Konferansı**, (Ocak 2007).

Fakültesi'nde öğretim üyesi olan Prof. Dehen Altiner'den geldi. Altiner, Dekan Prof. Dr. Mürşit Pekin'in baskısıyla karşılaştığı gerekçesiyle mahkemeye başvurdu³⁵.

2.5 Mobbing Süreci

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve psikolojik şiddetin habercisi olan davranışların içeriğinin belirlenmesi gerekmektedir.

2.5.1 Mobbing Davranışları

Leymann'ın makaleleri incelendiğinde, mobbing davranışlarının aslında günlük yaşantıda çok sık rastlanır olduğuna dikkat çektiği görülmektedir. Ancak literatüre bakıldığında mobbing kavramı, düşmanca ve saldırgan davranışlar içeren spesifik bir duruma işaret etmektedir³⁶.

The Workplace Bullying&Trauma Institute (WBTI)'e göre mobbing içeren davranışlar beş temel unsur içermektedir³⁷:

- Uygulayan kişi tarafından mağdura yöneltilen, sağlığını tehdit edici ve tekrarlayan kötü davranışlardır.
- Uygulayan kişinin başkalarını kontrol etme ihtiyacından kaynaklanır.
- Başlangıç sürecinde uygulayan kişinin hedefin kim olduğuna, nasıl bir psikolojik şiddet uygulanacağına, uygulamanın ne zaman ve nerede gerçekleşeceğine karar vermesinin ardından, diğerlerini saldırıya zorlanmasını içerir.
- Yasalara uygun olmayan; hem çalışanın verimini, hem de işvereni kazancını düşüren bir davranıştır.
- Kurumdaki diğer bölümleri de etkileyerek verimliliği düşürür.

Raynel ve Höel mobbing ile ilgili şöyle bir sınıflandırma yapmaktadırlar³⁸:

- Mesleki statüye yönelik tehditler
- Kişiliğe yönelik tehditler

³⁵ Behzat Miser, "İşyerinde Ağızdan Çıkan Kulağın Duysun", **Radikal Gazetesi**, 26 Aralık 2006, 2.

³⁶ Leymann, "The Content and Development...", 166.

³⁷ L. Keashly, "Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues", **Journal of Emotional Abuse**, v.1, n.1, (1998): 86.

³⁸ Hoel, Rayner, Cooper, **age**, 192.

- İzolasyon
- Aşırı işyükü
- İstikrarsızlık

Zapf ise mobbing davranışlarını şu şekilde sınıflandırmıştır³⁹:

- Doğrudan iş ile ilgili mobbing: Görev tanımı değişiklikleri, aşırı işyükü vb
- Sosyal izolasyon
- Çalışanın özel hayatına saldırı
- Sözlü tacizler
- Fiziksel şiddet ve tehdit

Björkqvist, Lagerspetz ve Kaukiainen'in araştırmaları ise mobbing'i üç değişik kategoride değerlendirmektedir⁴⁰:

- Açıkça sergilenen fiziksel şiddet
- Sözlü taciz
- Dolaylı taciz (söylenti, izolasyon)

Söz konusu mobbing tipolojileri genel olarak incelendiğinde, değişik araştırmacıların aslında benzer sınıflandırmalar yaptığı görülmektedir.

Konu ile ilgili temel isimlerden olan Leymann, yaptığı araştırmalar neticesinde 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve davranış özelliğine göre 5 grupta toplamıştır. Aşağıda belirtilen sonuçlar resmi olmayan görüşmeler ve yapılan buluşsal analizler sonucu elde edilmiştir⁴¹:

- Kişinin kendini göstermesinin ve yeterli derecede iletişim kurmasının etkilenmesi: Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar, sözünüz sürekli kesilir, yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- Kişinin sosyal ilişkiler sürdürme seçeneklerinin etkilenmesi: Çalışma arkadaşlarınız sizinle konuşmaz, başkalarına ulaşmanız engellenir, işyerinde değilmişsiniz gibi davranılır.

³⁹ Zapf, Knorz, Kulla, "On the Relationship...", 217.

⁴⁰ K. Björkqvist, K.M. Lagerspetz, A. Kaukiainen, "Do Girls Manipulate and Boys Fight? Developmental Trends in Regard to Direct and Indirect Aggression", **Agressive Behavior**, v.18, (1992): 119.

⁴¹ Zapf, Knorz, Kulla, "On the Relationship...", 170.

- Kişinin kişisel itibarını sürdürmesinin engellenmesi: Haklarınızda dedikodu yapılır, diğerleri tarafından aşağılanırsınız, mevcut olan engelleriniz ile dalga geçilir.
- Kişinin mesleki durumu ile ilgili engellemeler: Size özel görevler verilmez, anlamsız görevler tarafınızca yapılır.
- Kişinin fiziksel sağlığına yapılan saldırılar: Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız, fiziksel zarar görürsünüz.

Bir işyerinde mobbing'in varlığına işaret eden belirtiler, davranışsal düzeyde ve fizyolojik düzeyde olmak üzere iki farklı grupta ele alınmaktadır.

Mobbing'in davranışsal belirtileri şu şekildedir⁴²;

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen birisi yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkartılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
- Birey diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.

⁴² Tınaz, **age**, 50.

- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

Fizyolojik belirtilere bakılacak olursa;

- Beyinle İlgili: sıkıntı, panik atak, depresyon, baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama, uykusuzluk
- Deriyle İlgili: Kaşınma, kızarma, pullanma gibi deri hastalıkları
- Gözlerle İlgili: Göz kararması, bulanıklık
- Boyun ve Sırtla İlgili: Boyun ve sırt kaslarında ağrı
- Kalple İlgili: Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi
- Eklemle İlgili: Titreme, terleme, halsizlik, kas ağrıları
- Sindirim Sistemiyle İlgili: Yanma, ekşime, mide rahatsızlığı
- Solunum Sistemiyle İlgili: Nefessiz kalma gibi solunum sorunları
- Bağışıklık Sistemiyle İlgili: Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme.

Mobbing'in şiddeti, süresi ve sıklığı, kişilerin psikolojileri, yetişme şekilleri, ve geçmiş deneyimlerinin mobbing derecelerini etkilediği düşünülmektedir. Bu doğrultuda mobbing, kişiler üzerindeki etkisine göre üç derecede tanımlanabilmektedir:

- Birinci Derece Mobbing: Kişi direnmeye çalışmakta, erken aşamalarda kaçabilmekte veya rehabilite edilebilmektedir.
- İkinci Derece Mobbing: Kişinin direnemediği, kaçamadığı, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çektiği, eski performansına dönmekte zorlandığı aşamadır.

- Üçüncü Derece Mobbing: Etkilenen kişi artık işine geri dönememektedir. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir⁴³.

2.5.2 Mobbing Süreci

İşyerinde psikolojik şiddet olarak nitelendirilen mobbing, çeşitli aşamaları içeren bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Mobbing, devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür. Mobbing'e maruz kalan birey açısından, zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce, kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir⁴⁴.

Deneysel çalışmalara göre, mobbing aniden ortaya çıkan bir durumdan ziyade bir süreci ifade etmektedir. İlk aşamalarda kişi, dolaylı yollardan saldırganın davranışlarına maruz kalırken, daha sonra doğrudan saldırgan davranışlarla karşılaşmaktadır. Kişileri en fazla etkileyen mobbing'in sıklığı ve süresidir. Mobbing yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça etkisi şiddetlenir. Her bireyin dayanma sınırı farklıdır, birisi için dayanılabilir olan bir durum, diğer kişiye fazlasıyla zarar verebilir⁴⁵.

Psikolojik şiddet sendromu genel olarak; çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğe saldırı ile başlar. Mobbing'de insanların imajını, meslek ahlakını ve yeterliğini küçültücü davranışlar vardır. Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman, bu durum aynı zamanda, uygulanan kişinin mesleki kişiliğini tartışmalı hale getirir ve onun çevresinde bir güvensizlik halkası oluşturulur. Mobbing uygulanan kişinin algılamasına göre, eğer ona güvenilmiyorsa, yaptığı iş değersizdir ve kendileri de değersiz hale getirilmelidir⁴⁶.

Tüm araştırmalar göstermektedir ki; süreci ve amacı ne olursa olsun mobbing benzer aşamalardan geçmektedir. Bunları genel olarak dört aşamada tanımlayabiliriz: Saldırgan davranışlar, kabadayılık, damgalama ve travma⁴⁷.

Leymann, mobbing'in ortaya çıkışında beş aşama belirlemiştir:

1. Aşama-Çatışma: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz mobbing değildir; fakat mobbing davranışına dönüşebilir.

⁴³ Heinz Leymann, "The Mobbing Encyclopaedia", <http://www.leymann.se/English/frame.html> [Nisan 2006].

⁴⁴ Tınaz, **age**, 55.

⁴⁵ Einarsen, Skogstad, **age**, 187.

⁴⁶ Hasan Tutar, "Genel Olarak İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)", <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm> [Ocak, 2007].

⁴⁷ Einarsen, Raknes, **age**, 382.

2. Aşama-Saldırgan Eylemler: Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiğinin harekete geçtiğini gösterir.

3. Aşama-Yönetimin Devreye Girmesi: Yönetim, sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da durumu yanlış yorumlayarak, bu negatif döngüde işin içine girer.

4. Aşama-Damgalanma: Bu aşama oldukça önemlidir, çünkü mobbing'e maruz kalan kişi "zor insan" veya "akıl hastası" olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı bu negatif döngüyü hızlandırır. Bu sürecin sonunda genellikle işten çıkarılma veya zorunlu istifa vardır.

5. Aşama-İşine Son Verilme: Bu süreç, sonunda işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerinde Travma Sonrası Stres Bozukluğu'nu (TSSB) tetikler⁴⁸.

Mobbing süreci kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır. Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasına kadar uzanmaktadır. Durum, giderek korkutucu davranışlara ve açık suistimale dönüşmekte, kişinin çalıştığı kurum bu davranışları sona erdirmeyecek, hatta bunları planlayıp hoş görecektir olursa, kişi kendini giderek daha çaresiz durumda bulmaktadır. Sonuçta kişi, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Verim sıklıkla düşmekte, kişi üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık raporu kullanmaya başlamaktadır. Kazalar olabilmekte ve kişi depresyona girebilmektedir. Bunları da istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarılma izlemektedir⁴⁹.

2.5.3 Mobbing Sürecinin İçinde Rol Alan Taraflar

Mobbing, tüm işyerlerinde kültürel farklılıklar gözetmeksizin ortaya çıkabilen bir olgudur. Çalışma yaşamında yer alan herkes, mobbing olgusu içinde yer almaya adaydır. Güçlü ve mücadeleci, işini başarı ile sürdüren bir çalışan, yarın onun, kendisine rakip olmasından korkan amirinin mobbing davranışına maruz kalabilir. Farklı bir olayda çalışan, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir nedenden ötürü veya kendi kişiliğinin sapkınlığının yansıması olarak başkalarına yönelttiği davranışlarla, mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilir. Bir diğer olayda

⁴⁸ Leymann, "The Content and Development...", 172.

⁴⁹ Davenport, Schwartz, Elliott, **age**, 35.

ise birey, mobbing'i uygulayan ve mobbing'e maruz kalan bir çatışma sürecinde kendini, izleyici konumunda ve belki de bir süre sonra mobbing uygulayıcısının ortağı olarak görebilir. Görüldüğü gibi; çalışma yaşamında gerçekleşen mobbing süreci içerisinde, üç grup insan ayırtedilebilir. Kendine ait rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özellik ve etkinliği var olup, aynı zamanda etkileşimleri de bulunmaktadır. Bunlar⁵⁰;

- Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler)
- Mobbing'e Maruz Kalanlar (Mağdurlar, Kurbanlar)
- Mobbing İzleyicileri

2.5.3.1 Mobbing Uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler)

Mobbing uygulayanların psikolojik durumları üzerine yapılmış deneysel bir araştırma yoktur. Ancak, kişilerin neden mobbing'e başvurduklarına ilişkin yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbing uygulayanların psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbing'e başvurdukları görülmektedir⁵¹.

Norveç'te 278 mobbing uygulanan kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, mobbing uygulayanların kıskanç kişiler olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır⁵². Mobbing uygulayanların kişilik özelliklerine ilişkin araştırmaların çoğu mobbing'e maruz kalan kişiler üzerinde gerçekleştirilen çalışmaları içermektedir. Ancak, mobbing uygulayanların kişilik özelliklerini ve davranış biçimlerini doğru anlamak için maruz kalan kişiler her zaman iyi bir kaynak olmamaktadır. Mobbing'in ortaya çıkışında uygulayan kişinin kişilik özellikleri kadar, maruz kalan kişinin kişilik özellikleri de etkileşim çerçevesinde etkili olabilmektedir. Mesela; mobbing'e maruz kalan kişinin kişilik özellikleri diğer kişilerde saldırganlık dürtülerini harekete geçirmekte; maruz kalan kişi saldırgan tavırlarla karşılaşınca daha hassas ve duyarlı hale gelebilmektedir⁵³. Adams; sadizmin, narsizm ve kıskançlığın mobbing ile bağlantılı olduğunu ifade etmektedir⁵⁴. Farklı bir araştırma ise; mobbing'in önemli nedenleri arasında, mobbing uygulayanların kıskançlıklarının yanısıra kendinden

⁵⁰ Tınaz, **age**, 56-57.

⁵¹ **age**, 57.

⁵² S. Einarsen, B. I. Raknes, S.B. Matthiesen, "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, n.4, (1994): 382.

⁵³ M. L. Lengnick-Hall, "Sexual Harassment Research: a Methodological Critique", **Personnel Psychology**, v.48, (1995): 843.

⁵⁴ A. Adams, **Bullying at Work: How to Confront and Overcome It**, (London: Virago, 1992), 37.

emin olmamalarının yarattığı saldırganlık halinin bulunduğunu ortaya çıkarmaktadır⁵⁵.

Mobbing uygulayan kişileri bu duruma yönelten nedenlerin başında, duygusal zekadan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve etik değerlerden yoksun olma gibi faktörler gösterilebilir. Ayrıca, çok zor elde ettiği işini ve statüsünü kaybetme korkusu da göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Bu kişiler genellikle güvensizlik, korku ve kıskançlık duyguları ile kuşatılmışlardır. Leymann'a göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için mobbing'e başvurmaktadırlar. İşyerinde çalışanlara;

- Bir kuralı baskı ile kabul etmeye zorlamak
- Can sıkıntısı içinde zevk arayışına girmek
- Ve kişilik bozuklukları mobbing davranışına yol açabilir⁵⁶.

Walter'a göre mobbing uygulayan kişi;

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçen;
- Bir mobbing ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan;
- Mobbing'in, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden;
- Hiçbir suçluluk duygusu duymayan;
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi birşey yaptıklarını da zanneden;
- Suçu başkalarına yükleyen; sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir⁵⁷.

Konu ile ilgili çalışan araştırmacılar 14 farklı mobbing uygulayıcı profili belirlemişlerdir. Aşağıda en sık karşılaşılan profiller kısaca tanımlanmaktadır:

- **Narsisist Uygulayıcı:** Sapkın narsisistler, semptom vermeyen psikotiklerdir. Duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir.

⁵⁵ K. Bjorkqvist, K. Osterman ve M. Hjelt-Back, "Aggression Among University Employees", **Aggressive Behaviour**, v.20, (1994): 174.

⁵⁶ Çobanoğlu, **age**, 33.

⁵⁷ Tınaz, **age**, 58.

- **Hiddetli Uygulayıcı:** Bu kişiler tipik uygulayıcılardır. Korku verip, yıldırarak, kontrol sağlamaya çalışırlar. Bu tarz kişilerle yaşamak neredeyse olanaksızdır. Kişilik itibari ile duygularını kontrol edemezler.
- **İki Yüzlü Yılan Uygulayıcı:** Bu tarz kişiler, devamlı yeni kötülüklerin peşindedir. Mobbing uygulamaktan büyük zevk duyarlar. Karşısındakini strese sokmak için devamlı yeni yollar ararlar. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler.
- **Megaloman Uygulayıcı:** Bu kişiliğe sahip kişiler; bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerine güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır.
- **Eleştirici Uygulayıcı:** Sürekli olumsuzdurlar. Hata ararlar. Sürekli konuşur, şikayet ederler. Çevresindekileri, şikayetleri ile bıktırırlar. Diğer çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için, kendi yöneticileri tarafından sevilirler.
- **Hayal Kırıklığına Uğramış Uygulayıcı:** Mobbing uygulayan bireyin, çalışma yaşamı dışında karşılaştığı problem ya da çatışmalar, genellikle kişide giderilmesi güç bir hayal kırıklığına yol açar⁵⁸.

Mobbing sürecinin yarattığı durumlar çok farklı olmakla beraber genelde tipik bir yol izlenir. Ancak burada farklı olan sürecin ortaya çıkmasında rol oynayan gerekçelerdir. Bu gerekçeler şu şekilde özetlenebilir⁵⁹:

- Bireyi, grup kuralını kabul etmeye zorlamak.
- Düşmanlıktan zevk almak
- Sadece zevk arayışı
- Can sıkıntısı
- Ön yargıları pekiştirmek
- Ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak
- Sahip olmadıklarının acısını çıkarmak.
- Bencillik

⁵⁸ Tınaz, **age**, 58.

⁵⁹ **age**, 79.

2.5.3.2 Mobbing'e Maruz Kalanlar (Mağdurlar, Kurbanlar)

Einarsen ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre, mobbing'e maruz kalan kişilerin özgüvenlerinin eksikliği ve utangaç olmaları nedeniyle mobbing'e maruz kaldıklarını düşünmektedirler⁶⁰.

Mobbing'e maruz kalmış ve kalmamış çalışanlar arasında kişilik özelliklerini karşılaştırılmasına yönelik yapılan çalışmada, maruz kalan kişilerin, kalmamış olan kişilere göre aşırı hassas, sinirli ve şüpheli kişilik özelliklerine sahip olduğu belirlenmiştir⁶¹.

İrlanda'da mobbing'e maruz kalan kişi üzerinde yapılan çalışmada, kişilerin uysal, itaatkar, çatışmalardan kaçınan, içe dönük, endişeli, duyarlı, şüpheli, hata yapmaktan korkan ve geleneksel bireyler olduğu saptanmıştır. Ayrıca farklı bir çalışmada, mobbing'e maruz kalınması ile beş faktör kişilik boyutları içerisinde duygusal dengesizlik ve sorumluluk boyutları arasında anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır⁶².

Çoğu kez üstün mesleki özelliklere sahip kişiler yıldırımaya hedef olabilirler. Yetkinlik düzeyleri yüksek, yaratıcı, dürüst, başarı yönelimli, kendilerini işlerine adanmış kişiler bazı kişileri rahatsız edebilir ve şimşekleri üstlerine çekebilirler. Bu tür kişiler, insanlara güven duyar, iyi niyetlidir, politik davranmayı bilmez. Kurumlarına çok bağlıdır ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. İşlerini kaybetmek, onları daha da derinden etkiler. Stresle başa çıkamadıkları için özel yaşamları da bozulur, sağlık sorunları başgösterir⁶³.

Leymann, mobbing'e maruz kalan kişileri "Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir" şeklinde tanımlar. Süreç içerisinde, mobbing'e maruz kalan kişinin yaşadıklarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bireyde hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.

⁶⁰ Einarsen, Raknes, Matthiesen, "Bullying and Harassment...", 383.

⁶¹ R. Gandolfo, "MMPI-2 Profiles of Worker's Compensations Claimants Who Present with Complaints of Harassment", **Journal of Clinical Psychology**, v. 51, (1995): 712.

⁶² V. Jockin, R. D. Arney, ve M. McGue, "Perceived Victimization Moderates Self-Reports of Workplace Aggression and Conflict", **Journal of Applied Psychology**, v.86, n.6, (2001): 1264.

⁶³ Acar Baltas, İşyerinde Yıldırma(Mobbing), http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=90&Itemid=42 [Nisan, 2007].

- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişimde bulunabilir.
- Rolünü geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” der.
- Bir yandan suçlu olmadığına inanır.
- Diğer taraftan ise herşeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içindedir.
- İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya herşeyden kendini sorumlu tutar⁶⁴.

Mobbing olgusunda mağdur rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak, işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mobbing'e maruz kalma tehlikesi ile karşı karşıyadır;

- **Yalnız Bir Kişi:** Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- **Acayip Bir Kişi:** Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi sözkonusudur. Farklı giyinen bir kişi, engelli birisi veya yabancı bir kişi de olabilir.
- **Başarılı Bir Kişi:** Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış veya bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir.
- **Yeni Gelen Kişi:** Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing'e maruz kalma riskini artırır⁶⁵.

Mobbing'e maruz kalan kişilerin yüksek zeka, duygusal zeka, yaratıcılık, dürüstlük, başarı, örgüte ve işe bağlılık gibi olumlu özelliklere sahip olduğu yönünde araştırma bulguları bulunmaktadır⁶⁶.

⁶⁴ Tınaz, **age**, 95.

⁶⁵ **age**, 97.

⁶⁶ **age**, 99.

2.5.3.3 Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde, uygulayan ya da uygulayıcı olarak rol almayanlar, iş arkadaşları, amirler veya yöneticiler gibi sürece direkt olarak karışmayan, ancak bir şekilde süreci yaşayan, bazen de sürece pasif olarak katılan kişilerdir⁶⁷.

Dolaylı Mobbing uygulayıcıları olarak adlandırılan izleyicilerin nitelikler ve davranış biçimleri şu şekildedir:

- Mobbing süreci ile hiç ilgileri yokmuş gibi gözüken iş arkadaşları, amirler veya ast konumundaki çalışanlar, gerçekte mobbing uygulayanlarla birlikte. İki yüzlüdürler.
- Mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar; ancak süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler.
- Kendilerine çok güvenen kişilerdir. taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli ederler veya ikisine de kesinlikle yanaşmazlar.
- Bazen de çatışmanın doğrudan anahtar kişileri konumundadırlar⁶⁸.

Sorunun etkilediği kişilerden olan izleyiciler⁶⁹;

- "Sıra bana ne zaman gelecek?" korkusu çekiyorlar.
- İş arkadaşlarına yardım ederlerse işlerinden olabileceklerinin farkındalar.
- Kuruma olan saygıları, güvenleri ve sadakatlari erozyona uğruyor.

2.6 Mobbing'e Neden Olan Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler

Araştırmalar göstermektedir ki, mobbing olgusu her organizasyonda ortaya çıkabilmektedir. Bu durumun oluşmasına yol açan bazı yönetimsel ve organizasyonel unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıda açıklanmıştır:

2.6.1 Yöneticilerin Liderlik Tarzları

Seigne tarafından mobbing'e uğrayan çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, mobbing'e uğrayan çalışanlar kurumlarının otoriter bir yönetici

⁶⁷ Tınaz, **age**, 106.

⁶⁸ **age**, 107.

⁶⁹ Gülcan Arpacioğlu, "Yıldırma ve Zorbalık Kurumunuzu Nasıl Etkiler", **Mobbing Konferansı**, (Ocak 2007).

tarafından yönetildiğini dile getirmektedirler⁷⁰; Vartia'nın yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, mobbing'e maruz kalanların %42'sinin mobbing'e maruz kalma nedeni olarak zayıf yönetimi gösterdikleri ortaya çıkmıştır⁷¹. Ashforth, yöneticilerin katı davranışlarının çalışanların iş motivasyonlarını düşüreceğini ve birbirleri ile olan ilişkilerinde uyumsuzluğa yol açacağını belirterek bu durumun çalışanların iş stresini arttıracığını ve mobbing davranışlarının ortaya çıkmasını kolaylaştıracağını ifade etmiştir⁷². Gallup'un bir milyon kişi ile yapmış olduğu araştırma sonucuna göre; kişilerin işten ayrılma nedenlerinin başında kötü yönetici gelmektedir⁷³.

2.6.2 Örgütsel Destek

Organizasyonun çalışanlarına yönelik davranış şekilleri algılanan örgütsel desteği etkileyebilir ve bunun sonucu olarak da örgütsel amaçların çalışanlar tarafından farklı yorumlanmasına yol açabilir⁷⁴. Eisenberger ve arkadaşlarına göre, çalışanlar örgütü kişiselleştirirler ve örgütün temsilcileri tarafından yapılan eylemleri örgütün eylemleri gibi görürler⁷⁵.

Araştırmacılar, çalışanların kendilerine karşı gösterilen organizasyonel destek, bağlılık ve özen hakkındaki düşüncelerini yansıtmak üzere "algılanan örgütsel destek" kavramını geliştirmişlerdir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerine bağlılıklarına katkıda bulunur. Örgütsel destek algısı sonucunda çalışanlar, kendilerini örgütün refahına ve amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunma zorunluluğunda hissederler⁷⁶.

Zapf ve arkadaşları, özellikle takım çalışmasının yaygın olmadığı iş ortamlarında mobbing'e maruz kalan kişilerin, yöneticilerinden ya da çalışma arkadaşlarından çok az sosyal destek gördüğünü ifade etmektedir⁷⁷. Hemşireler ile gerçekleştirilen

⁷⁰ E. Seigne, "Bullying at Work in Ireland", **Bullying at Work**, (1998): 2.

⁷¹ M. Vartia, "The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate", **The European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.5, (1996): 204.

⁷² B. Ashforth, "Petty Tyranny in Organizations", **Human Relations**, v.47, (1994): 757.

⁷³ Gülcan Arpacioğlu, "Çatışma Yönetimine Farklı Bir Bakış", **Mobbing Konferansı**, (Ocak, 2007).

⁷⁴ Judith W. Tansky ve Debra J. Cohen, "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development and Organizational Commitment: An Empirical Study", **Human Resource Development Quarterly**, v.12, n.3, (2001): 290.

⁷⁵ R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison ve D. Sowa, "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, v.71, 504.

⁷⁶ Linda Rhoades ve Robert Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.4, (2002), 699.

⁷⁷ Zapf, Knorz, Kulla, "On the Relationship...", 218.

araştırmalar, işyerinde mobbing'e maruz kalmış hemşirelerin yonetim tarafından desteklenmedikleri dũřunçesine sahip olduklarını gostermektedir⁷⁸.

2.6.3 Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, kurumda çalışan kişilerin davranışlarının çok yönlü boyutlarının tek bir başlık altında incelenmesine olanak sağlar. Araştırmalar, rgt ikliminin, çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları üzerinde etkili olduğunu gostermektedir⁷⁹.

Çeşitli araştırmalar iş ortamı ile ilgili faktörlerin mobbing olaylarına anlamlı katkılarının olduğunu gostermektedir. Vartia'nın çalışmasına göre, örgüt ikliminin mobbing uygulamalarının ortaya çıkmasındaki etkisi %24'tr⁸⁰. İrlanda'da mobbing'e maruz kalan çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, maruz kalanların kurumlarını çok fazla stres içeren, rekabetçi ve kişilerarası anlaşmazlıkların sık yaşandığı bir yer olarak tanımladıkları görülmektedir. Çalışanlara göre, kurumlarının samimi ve destekleyici bir örgüt iklimine sahip olmadığı ortaya ıkmaktadır⁸¹.

Finlandiya'da gerçekleştirilen bir araştırmada; mobbing'e maruz kalan çalışanlar ve mobbing'e uğramamış ancak şahit olmuş çalışanların iş ortamlarını bilgi akışının zayıf olduğu, farklı dũřncelerin otoriter bir tavırla ele alındığı, hedefler ve görevlerle ilgili fikir alışverişinin eksik olduğu, çalışanların işleri ile ilgili yeterince inisiyatif kullanamadığı bir yer olarak tanımladıkları grlmektedir⁸².

Einarsen ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada, yoğun duygusal şiddetin, işyükünün fazla olmasının getirdiğı düşük doyumla, işyerinin iklimi ile, liderlik tarzları ile, rol atışması ve rol belirsizliği ile ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Bu noktada, rol belirsizliği ya da rol atışması yaşayan bir çalışanın kendisinden aynı anda farklı işler yapmasını bekleyen bir yoneticisinin bu davranışını mobbing olarak algılayacağı, ayrıca çalışanın bu taleplere bir tepki olarak kendini savunmaya kalkıştığında ya da öfkeyle davrandığında da mobbing'e uğramış olabileceği söylenebilir. Kuşkusuz, alışan açısından bakıldığında en ağır şiddet, bu sürecin bir kısır döngü halini aldığı durum olacaktır⁸³.

⁷⁸ Dalphond D., Gessner M., Giblin E. ve diğerleri, " Violence Against Emergency Nurses", **Journal of Emergency Nursing**, v.26, n.2, (2000): 105.

⁷⁹ Serdar ge, "rgt İklimi", **Selçuk İletifim**, s.4, (Ocak 2001): 137.

⁸⁰ Vartia, **age**, 205.

⁸¹ Seigne, **age**, 3.

⁸² Vartia, **age**, 205.

⁸³ S. Einarsen, B. I. Raknes ve S. B. Matthiesen, "Bullying and Its Relationship to Work and Environment Quality: an Exploratory Study", **European Work and Organizational Psychologist**, v.4, (1994): 383.

2.6.4 Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet, çalışanların çalıştıkları kurumlarda, kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin algılarından oluşur⁸⁴. Araştırmalar mobbing'e maruz kalan çalışanların, özellikle yönetimden destek görememeleri durumunda, örgütsel adalet algılarının olumsuz yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, çalışanların kurumlarını adil olarak algılamamaları, işverene zarar verici davranışların sergilenme sıklığını arttırmaktadır. Bu nedenle, örgütsel adalet literatürü, çalışanların adalet algısının işyerinde saldırgan davranışlar sergilenmesi üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar özellikle, adil olmayan uygulamaları uzun vadeli çıkarları için kötü ve onur kırıcı algıladıkları zaman, saldırgan davranışlar sergilemeye daha fazla eğilim göstermektedirler⁸⁵.

Ayrıca bu nedenlerin yanında aşağıdaki nedenler de unutulmamalıdır⁸⁶:

- Mobbing'in, örgüt içi disiplinin sağlanması, veriminin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi
- Hiyerarşik yapının fazlalığı
- "Kapalı kapı" politikasının uygulanması
- İletişim kanallarının zayıflığı
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikayet işlemlerinin yetersizliği
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması
- Örgüt içi değişim yönetimine gereken önemin verilmemesi

2.7 Mobbing Uygulayan Kişinin Örgüt İçindeki Yeri

Mobbing süreci içerisinde öncelikle mobbing uygulayan kişi ve mobbing'e maruz kalan kişi olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarsak bu süreç yukarıdan aşağıya doğru, eşdeğerler arasında ve aşağıdan yukarıya olmak üzere üç farklı

⁸⁴ Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, v.16, n.2, (1990): 399.

⁸⁵ Yochi Cohen-Charash, Paul E. Spector, "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.86, n.2, (2001): 281.

⁸⁶ Tınaz, **age**, 115.

şekilde gerçekleşebilir. Ancak bu sürece örgütün stratejisi olarak mobbing de dahil edilmelidir⁸⁷.

2.7.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey Mobbing)

Dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir üst tarafından doğrudan doğruya kişiye yönelik, son derece saldırgan ve cezalayıcı davranışların uygulanmasıdır. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre dikey şiddet daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş bir psiko-terör olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı mobbing %85,5 iken, eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları mobbing, %15,7 olduğu tespit edilmiştir⁸⁸.

Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanma eğiliminde ise, bu kişinin bir mobbing uygulayıcısı olma olasılığı oldukça yüksektir⁸⁹.

Yukarıdan aşağıya mobbing'in nedenleri şu şekilde özetlenebilir⁹⁰:

- **Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:** Üstündeki kişiden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan bir durumdur. Amir, astının yaptığı işi sahiplenir ve bu durumu kendi başarısıymış gibi göstermeye çalışır.
- **Yaş Farkı:** Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde üst yönetici, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir ve mobbing'e başvurabilir.
- **Kayıрма:** Kayırılan kişi üst konumda ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğu emindir, gücüne güvenmektedir ve istediği herşeyi yapmakta özgürdür. Bazen kayırılan kişi ast da olabilir. Bu durumda üstün mobbing için bahanesi zaten hazırdır; bu bireyin bu konum için yeterli olmadığını veya bu işi haketmediğini gösterecek tüm uygulamaları sergileyebilecektir.
- **Politik Nedenler:** Ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse mobbing ortamının oluşması olasıdır. Dikey mobbing'in uygulanmasındaki neden, astın politik görüş ve tercihinin üstün fikrinden farklı olmasıdır.

⁸⁷ Tınaz, **age**, 116.

⁸⁸ "Unacceptable Behaviour-The Unison Workplace Bullying Survey", <http://www.library.psa.org> [04.05.2006].

⁸⁹ Tınaz, **age**, 117.

⁹⁰ **age**, 118.

2.7.2 Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay Mobbing)

Bu tarz mobbing'de kişi kendi ile aynı konumda bulunan çalışma arkadaşları tarafından uygulamalara maruz kalır. Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği ve uzmanlığının özellikleri ile bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozacak gibi algılanır⁹¹.

Yatay mobbing'in nedenleri ile ilgili edinilen bilgiler şu şekildedir⁹²:

- **Rekabet:** Rekabet, kişinin öz yapısında gizli, genetik bir gereksinimdir. Rekabet gereksinmesini ve duygusunu çok güçlü olarak yaşayan birey, çalışma yaşamında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız bir mobbing davranışını başlatıp acımasızca uygulayabilir.
- **Farklı Bir Bölgeden veya Kentten Gelmiş Olma:** Bireyin öz kültürüne bağlı gelişen sosyal yaşamının süreci içinde yapılanan kişiliğinin belirli bir parçası olarak edindiği özellikler sonucu oluşur. Örneğin; bireyin geldiği veya doğduğu yer olumsuz yanları ile sık sık vurgulanır ve sonucunda birey ait olduğu yer ile özdeşleştirilir.
- **İrkçilik:** Bu tarz mobbing, tamamen yaşanan toplumun kültürüyle birlikte çalışılan firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir olgudur. Sürecin temelinde, kültürel yönden tamamen farklı bir bireye karşı tahammülsüzlük yatmaktadır.

2.7.3 Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Bu durum, bir üstün yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği zaman ortaya çıkar. Mobbing uygulayan kişiler genelde birden fazladır. Mobbing uygulayan kişiler, kişiyi kurumun üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek amacı ile dışlama stratejisini sabote etme ile beraber kullanırlar. Talimatlara uymaz, bile bile yanlış yaparlar⁹³.

2.7.4 Bir Örgüt Stratejisi Olarak Mobbing

Kurumun küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, kurum üst yönetiminin uyguladığı kasıtlı ve gerçek bir

⁹¹ Tınaz, **age**, 127.

⁹² **age**, 135.

⁹³ **age**, 139.

stratejinin yaşama geçirildiği bir mobbing olgusu sözkonudur. Bu tarz mobbing'de, insanlık ve ahlaki açıdan anlaşılması ve açıklanması mümkün olmayan birçok davranış görülmektedir. Bir işletmenin bu tarz bir stratejiye başvurmasındaki ilk akla gelen gerekçe ekonomik niteliktedir. Ayrıca çalışanların yeniden yapılanmasına yönelik örgütsel bir gereksinme de nedenler arasında sayılabilir⁹⁴.

2.8 Mobbing'in Sonuçları

Mobbing süreci incelendiğinde; sürecin sadece bireyin kendisi ve çalışmakta olduğu örgüt ile ilgili değil, aile ve yaşanan toplum ile ilgili sonuçları da olduğu görülmektedir.

2.8.1 Mobbing'e Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçlar

Mobbing'in uzun süreli ve sıklıkla devam etmesi bireyde zihinsel, psikosomatik ve sosyal bozukluklara neden olmaktadır. Leymann'ın tahminlerine göre, İsveç'teki intiharların %15'i doğrudan işyerinde uygulanan mobbing ile bağlantılıdır⁹⁵. Gerçekleştirilen geniş kapsamlı bir araştırmanın sonuçlarına göre; mobbing'e maruz kalan kişilerin %79'unda stres bozukluğu, %64'ünde depresyon, %64'ünde yorgunluk, %59'unda güven eksikliği, %58'inde suçluluk duygusu, %58'inde obsesyon, %56'sında konsantrasyon güçlüğü ve %53'ünde uyku bozuklukları gözlenmiştir⁹⁶.

Mobbing üzerine yapılan çeşitli araştırmalar, mobbing'in temel stres faktörlerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Birçok araştırmada mobbing'in, tüm stres kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı bir etki yaptığına dair bulgular elde edilmiştir. Araştırmalar, mobbing'e maruz kalan kişilerin korku, endişe gibi ciddi psikolojik stres belirtilerine sahip olduğunu göstermektedir⁹⁷. Mobbing'e yönelik davranışlara maruz kalma, travmaya yol açan bir durum olarak değerlendirilmemesine rağmen, mobbing'e maruz kalan kişilerde görülen ileri düzeyde travmatik stres belirtilerinin tecavüze uğramış kişilerde görülen ile benzerlik gösterdiği belirlenmiştir⁹⁸. Mobbing'e maruz kalan kişiler, maruz kalmayanlara oranla yüksek oranda iş kaynaklı stresten şikayet ettikleri görülmektedir⁹⁹.

⁹⁴ Tınaz, **age**, 141.

⁹⁵ "The Mobbing Encyclopedia", www.leymann.se [17 Ocak 2006].

⁹⁶ Gary Namie ve Ruth Namie, **The Bully at Work**, (Naperville, IL: Sourcebooks, 2003), 53

⁹⁷ Einarsen, Raknes, **age**, 250.

⁹⁸ H. Leymann, A. Gustafsson, "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.5, (1996): 121.

⁹⁹ L. Quine, "Workplace Bullying in Nurses", **Journal of Health Psychology**, v.6, (2001): 75.

Ayrıca iş stresi ile mobbing arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan araştırmalarda varılan sonuca göre, mobbing uygulanmaları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir¹⁰⁰. Öte yandan araştırmalar, sadece mobbing'e maruz kalanların değil, mobbing'e maruz kalındığını gözlemleyen çalışanların da stres düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiğini ortaya çıkarmaktadır. Vartia tarafından yapılan bir çalışmaya göre, mobbing'e şahit olmak zihin sağlığını ve stres faktörlerini etkileyen önemli bir durumdur. Yan etkiler açısından değerlendirildiğinde özellikle tacize yönelik gerçekleştirilen sesli tartışmalar önemli bir psikososyal stres faktörü olarak işlev görmektedir¹⁰¹.

Mobbing sürecinin etkilerinden birisi de depresyondur. Brodsky'e göre, en genel mobbing etkileri, depresyon ve kimsenin kendisine inanmayacağından kaynaklanan güçsüzlük duygusudur. Bu duygular çoğunlukla sistematik bir yıldırma ile karşı karşıya kalınca yoğunlaşır. Kendini suçlama, utanç ve güvensizlik duygusu mobbing'in diğer etkileridir. Bu duygular, maruz kalan kişilerin kendilerinin yetersiz birer çalışan oldukları yönündeki düşüncelerine katkıda bulunurlar. Mobbing, bazı durumlarda intihar ya da cinayet gibi daha ciddi sonuçlara neden olabilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, her yedi intihar olayından birinin, mobbing'in bir sonucu olduğu bulgusu elde edilmiştir¹⁰².

Leymann'ın gözlemlerine göre, mobbing ya ciddi bir depresyonla ya da ciddi bir obsesyonla sonuçlanmaktadır. Mobbing'e maruz kalan kişilerin, saldırılara maruz kaldıkça, bu kurbanlaşma sürecinin kendi suçları olduğunu ve kendi hatalarından kaynaklandığını düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, çalışanların mobbing'in arkasındaki örgütsel ve durumsal faktörlerin farkına varmaları ile çözülebileceği, en azından kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir. Ancak çalışanların, kendilik algılarının ve kendilik değerlerinin olumsuz, kendilik saygılarının da düşük olduğu ya da örneğin kronik depresyon yaşadıkları durumlarda örgütsel süreçler ne olursa olsun yaşadıkları kurbanlaşmayı kişilerarası ilişki süreçleri açısından "beklendik davranış örüntülerine" de uyması nedeniyle kendilikleri ile ilişkilendirecekleri söylenebilir. Buna bağlı olarak, özellikle erken çocukluk dönemine ait çözümlenmemiş kayıp, yas ve çatışmaları olan mobbing

¹⁰⁰ Işık, **age**, 83.

¹⁰¹ M. Vartia, "Consequences of Workplace Bullying with respect to the Well-Being of its Targets and the Observers of Bullying", **Scandinavian Journal of Work Environmental Health**, (2001): 64.

¹⁰² C. Rayner, H. Hoel, "A Summary Review of Literature Related to Workplace Bullying", **Journal of Community and Applied Social Psychology**, v.7, (1997): 183.

kurbanlarının da yaşadıkları engellenme ve stres gibi duygulanımlarla başa çıkmada zorlanmaları beklenebilir¹⁰³.

Mobbing'in ilerleyen uç noktalarında kişide travma sonrası stres bozukluğu görülebilir. Bu rahatsızlık, ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur. Bu sendromun en ağır sonucu, bireyin özgüvenini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir. Mobbing'e maruz kalan kişi, bir süre sonra yaşadığı bu panik atak krizlerini, işyerinde kendisine uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışır. Tükenir ve acı çeker. Başkaları tarafından bu denli aşağılanması, dışlanması için neler yaptığını kendi kendine sormaya başlar ve sonuçta özgüvenini yitirir¹⁰⁴.

2.8.2 Örgüte ilişkin Sonuçlar

Leymann'a göre mobbing'e hedef olanlar tesadüflerle belirlenmekte ve bu duruma olumsuz iş koşulları neden olmaktadır. Norveç'teki 2.215 sendikalı çalışan üzerinde yapılan araştırma, mobbing olgusu ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkisi olduğunu göstermektedir¹⁰⁵.

Mobbing'in, birey üzerinde olduğu kadar, örgüt üzerinde de olumsuz sonuçları vardır. Yönetim açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında kişilerin yaşamış oldukları olumsuz olayları dışarıda anlatmaları dolayısıyla oluşan sosyal sonuçları da mevcuttur.

Kurumlar, mobbing sonucunda kilit çalışanları yitirebilirler, işgücü devir oranı aniden artar, çalışanların morali bozulur. Motivasyonlarında ciddi bir düşüş yaşanır ve bu da performanslarında olumsuz etkilere neden olur. Sorunların temelini inilmeden birtakım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıf düşmesine neden olur. Mobbing 'in işletmelere verimlilik ve çalışanların morali açısından çok olumsuz etkileri olabilir. Süreç içinde zarar gören çalışanların, işletmelere maddi yük getirmeleri olanaksızdır. Yaşanan mobbing nedeniyle çalışanın dikkati, kurumun amaçlarından ve kendi taşıdığı önemden uzaklaşır.

¹⁰³ Tarık Solmuş, "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing), **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c.7, s.2, (2005): 3.

¹⁰⁴ Tınaz, **age**, 156.

¹⁰⁵ Elif Yüçetürk, "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?", http://www.duygusaltaciz.com/makale_goster.asp?id=1 [27.12.2006].

Yalnız mobbing'e maruz kalan çalışanlar değil, sürece tanık olan çalışanlar da örgüte olan güvenlerini yitirirler. İşletmede sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Mobbing nedeniyle işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır; buna karşılık verimliliği düşürür. Mobbing'e maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha fazla mali yük getirmesi beklenen bir sonuçtur¹⁰⁶.

Mobbing, bir kurumun güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Mobbing'in örgüte getirdiği psikolojik ve ekonomik maliyetlerin bazıları şu şekilde özetlenebilir¹⁰⁷:

- Kişilerarası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Hastalık izinlerinin artması
- İşten ayrılmaların artması nedeniyle yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- Yasal işlem masrafları
- İşsizlik maliyetleri
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları

2.8.3 Mobbing Sürecinin Aileye Etkileri

İşyerinde yaşanan bir mobbing olgusunun kişinin özel yaşamına uzantısı sonucunda karı-koca ilişkilerinin; ebeveyn-çocuk ilişkilerinin; ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin de olumsuz etkilenmeleri beklenir. Ancak, maruz kalan kişinin, yaşadıklarının ne kadarını aile ortamına taşıdığı önem kazanır. Mağdur birey, işyerindeki mobbing davranışlarının getirdiği dışlanmışlık ve küçük düşürülmekten

¹⁰⁶ Tınaz, **age**, 157.

¹⁰⁷ **age**, 160.

kaynaklanan duygu durumunu aile içine taşıyacak; işyerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında arayacaktır¹⁰⁸.

2.8.4 Mobbing'in Topluma ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçları

Mobbing'in dolaylı maliyeti, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde kendini gösterir.

National Safe Workplace Institute'in uzman raporuna göre, ABD'de işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır¹⁰⁹.

2.9 Mobbing İle Başa Çıkma Yolları

Mobbing ile başa çıkmada en önemli nokta, soruna ilişkin farkındalığın, maruz kalan kişinin kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Ancak, bir konu ile mücadele etmek için öncelikle onun ne olduğunu bilmek gerekir. Bu noktada, konu ile ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığın artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanır. Mobbing'in önlenmesi veya ortadan kaldırılması için yapılacak girişimlerin alanı, sadece örgütlerle sınırlı bırakılmamalı, konu ile ilgili toplumun tüm organları ile bilgilendirilmesine çalışılmalıdır¹¹⁰.

Mobbing ile mücadelede anahtar nokta, çalışma hayatı ve standartlarını geliştirmek ve izolasyonun önüne geçmektir. Bu çalışmalarda amaç, işverenin çalışanın şikayetinden önce önlemlerini almasını sağlayarak, çalışma ortamında kötü sonuçlar doğuracak uygulamaların başlamasını önlemektir. Psikososyal çalışma ortamının iyileştirilmesi; mobbing'e karşı standart ve değerlerle birlikte geliştirilmiş örgüt kültürü oluşturmak için aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır¹¹¹:

- Bireysel olarak çalışanların işlerini nasıl yapacaklarının seçiminin kendilerine bırakılması
- Monoton ve tekrarlanan işlerin yapılmasından kaçınılması
- Hedefler hakkında çalışana daha fazla bilgi verilmesi
- Liderlik anlayışının güçlendirilmesi
- Rollerin ve iş tanımlarının anlaşılır bir şekilde yapılması

¹⁰⁸ Tınaz, **age**, 173.

¹⁰⁹ **age**, 175.

¹¹⁰ **age**, 187.

¹¹¹ Işık, **age**, 61.

- Mobbing hakkında tüm kurumun bilgi sahibi olması
- Problemin doğası ve boyutu ile ilgili araştırma yapılması
- Gazete, dergi ve toplantılarla örgüt kültürü, değerleri ve standartları ile ilgili bilgilerin sürekli dağıtılması
- Çatışma ve iletişim konularında yönetimin beceri ve sorumluluklarının artırılması

Almanya, Fransa gibi pek çok Avrupa ülkesinde mobbing davranışının cezai müeyyidesi bulunmaktadır. ABD'de kişinin itibarına saldırmak ve kişinin sağlığını tehdit etmek davranışlarının tümü, 50 eyalette yasaklanmıştır. Henüz Türk İş Hukunda mobbing ile ilgili hukuki bir düzenleme yoksa da 4857 sayılı İş Kanununun 24/b maddesinde cinsel tacize maruz kalan işçiye belirli veya belirsiz iş sözleşmesini fesih hakkı tanırken, aynı kanununun 25. maddesi de işyerinde cinsel tacizde bulunan işçiyi tazminatsız fesih etme hakkı vermekte iken, Türk Ceza Kanununun 105. maddesi de cinsel tacizde bulunanlara uygulanacak cezaları belirlemektedir.

Türkiye de bu konuda açılmış birçok dava bulunmaktadır. Bu konuda açılan davalardan mobbinge muhatap olanların lehine kararlar çıkmıştır. Bu durum bizde de mobbing olgusunu, hukuki platforma yavaş yavaş oturtmaktadır. Mobbing uygulayan kişinin kim olduğuna göre, işyerinde işverenin hukuki sorumlulukları da değişecektir. Eğer mobbing hareketi direkt işveren tarafından yapılıyorsa, işverenin iş hukukundan doğan gözetim borcu çerçevesinde değerlendirme yapılabilecektir. Mobbing yapan işveren vekili (işyerinde yönetim kademesinde bulunan bir çalışan) veya bir diğer işçi ise, böyle bir durumda işverenin borçlar hukukundan doğan "adam çalıştıran sıfatıyla sorumluluğu" söz konusu olabilecektir. İşçi veya işveren vekilinin, diğer işçilere yaptıkları mobbingde ise, "işçinin işverene karşı sadakat borcu"na aykırılığı gündeme gelecektir. Mobbinge maruz kalan işçi de, işletme yöneticileri veya işverenin, söz konusu davranışlara göz yummaları nedeniyle uğradığı maddi ve manevi zararlar dolayısıyla, işverenden maddi ve manevi tazminat talep edebilmelidir.

Konunun diğer önemli bir yanı ise, iş sağlığı ve güvenliği hukuku açısındandır. İşletmelerde personelden sorumlu kimseler bakımından, hem de iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu elemanlar açısından konunun önemi büyüktür. Ülkemizde, özellikle ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarmalar ve bu bağlamda bireylerin işlerini yitirme korku ve endişeleri, çalışanların psikolojik tacizi katlanılması gereken bir süreç olarak görmelerine ve böylece mobbingin etkilerinin daha da ağırlaşmasına neden olmaktadır. 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu yeni olmasına

rağmen, işçi sağlığının psikolojik yanı açısından yeterince tatmin edici hükümler içermemektedir.

Kanunun İş Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili 77. maddesine göre: “İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksatsız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler./ İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar”. Yasa hükmüne açıklık getiren, ne 9 Aralık 2003 tarihli “İş Sağlığı İş Güvenliği Yönetmeliği”nde, ne de 7 Nisan 2004 tarihli “Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”te işçilerin karşılaşılabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemektedir¹¹².

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerinden olan mobbing kavramının tanımı, önemi ve tarihçesi ile giriş yapılarak sonrasında yapılan araştırmalardan, mobbing sürecinden ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

¹¹² Hüseyin Ulukan, “Mobbing (İşyerinde Duygusal Taciz)”, <http://www.harb-is.org.tr/dergi/wordler/nisan07/arastirma.doc> [15.06.2007].

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Örgütsel bağlılık özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır.

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir¹¹³.

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği kurumun kendisine sunduğu olanak ve fırsatları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve kurum açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun var olduğu her yerde varolup, toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimidir¹¹⁴.

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde oldukça fazla durulmuş bir konu olmasına rağmen, tanımı hakkında

¹¹³ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf.37 [22 Ocak 2006].

¹¹⁴ Turgay Ergun, "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı", **Amme İdaresi Dergisi**, c.8, TODAİE, Ankara, (1975): 97.

tam bir fikir birliğine varılmadığını ifade edebiliriz. Bunun nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarından getirdiği yaklaşımlardır¹¹⁵.

Örgütsel bağlılık, çalışanların enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir¹¹⁶. Grusk, 1966'da bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır¹¹⁷. Allen ve Meyer'e göre bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur¹¹⁸.

Örgütsel bağlılık, kuruma yönelik pasif bir itaatten daha fazlasını ifade eder. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileri ile ilgili birtakım fedakarlıklar yapmaya hazırdır¹¹⁹. Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemeksizin, bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur¹²⁰.

Görüldüğü gibi, örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanımlama yapılmasına rağmen, en çok kabul gören tanımlama Porter, Mowday ve Steers'a aittir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, kurum amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarfetmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur. Bu tanıma dayanarak, bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği saptanmıştır. Bu unsurlar¹²¹;

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba sarfetme
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü istek duyma

Örgütsel bağlılık beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, motivasyon ve performans gibi

¹¹⁵ Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, Richard M. Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, (Newyork: Academic Press, 1982), 109.

¹¹⁶ **age**, 200.

¹¹⁷ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, (Ankara: Nobel Yayınları, 2000): 46.

¹¹⁸ N. J. Allen, J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, v.63, n.1, (1990): 2.

¹¹⁹ R. J. Vandenberg, V. Scarpello, "A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization", **Journal of Organizational Behavior**, v.15, (1994): 535.

¹²⁰ B. Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, v.19, (1974): 533.

¹²¹ Vandenberg, **age**, 536.

tutumsal bilişsel yapılara; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle ve son olarak bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık faktörlerini bilme ile yakından ilişkilidir¹²².

Farklı bir tanımlamaya göre bağlılık, kişinin tatmin edici olsa da olmasa da, bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir¹²³.

Örgütsel bağlılık davranışında gönüllülük unsuru esas olduğundan bunu emretmek yanlış bir davranıştır. Örgüte bağlılık, insanlar bunu isteyerek gösterdiklerinde önemlidir. Davranışa katılım değeri, zorlama arttıkça düşer¹²⁴. Her organizasyon çalışanlarının bağlılığını arttırmak ister. Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devamı verimlilik artışı sağlar, çünkü bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.¹²⁵

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz¹²⁶:

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık, dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

¹²² Balay, **age**, 58.

¹²³ Carly E. Rusbult, Dan Farrel, "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments", **Journal of Applied Psychology**, v.68, n.3, (1983): 429.

¹²⁴ Ceylan Adanan, Nigar Demircan, "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, (Nisan 2002): 2.

¹²⁵ Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, **Organizational Behavior- A Management Challenge**, (Newyork: The Dryden Press, 1990), 464.

¹²⁶ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, s.59,125.

3.2 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kavramının kişiye, zamana ve mekana göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapısı olmasına rağmen, bağlılığı belirlemede bazı kriterler kullanılmaktadır¹²⁷:

- **Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme:** Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi, çalışanın ve örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Kurumun amaç ve hedeflerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Konunun öncülerinden Porter, Steers ve Moynaw “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açıklığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir.
- **Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme:** Bir diğer gösterge, çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba harcamasıdır. Bu çaba beklenen ve formel kriterlerin üzerinde olmalıdır. Çalışanın herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalışmakta olduğu örgütün başarısı için kendinden fedakarlıklarda bulunabilmesi, kişinin kurumu ile özdeşleştiğinin göstergesidir.
- **Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma:** Amaç ve değerleri benimseme ile fedakarlıklarda bulunabilme kriterlerine paralel olarak, çalışanın örgüte yönelik memnuniyetini ifade etmektedir.
- **Örgütle Özdeşleşme:** Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan bir etkidir. Bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler.
- **İçselleştirme:** Bu süreç, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Çalışanlar kendi amaç ve değerleri ile örtüştüğü oranda örgütün amaç ve değerlerini içselleştirirler.

¹²⁷ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, (Çizgi Kitabevi, 2005): 9.

3.3 Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar

Örgütsel bağlılık ile benzer özellik gösteren kavramlar bulunmakta ve bu kavramlar zaman zaman da örgütsel bağlılık yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlar; mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, itaat, sadakattir.

3.3.1 Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık; mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık ise; o örgütle özdeşleşme ve o örgüte ait olduğunu hissetmektir. Daha açık bir ifade ile mesleğe bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanması amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda, mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır¹²⁸.

Örgütsel ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişki, profesyonel çalışanların olduğu bir örgütte daha verimli sonuçlar vermektedir. Örneğin, mesleğine ve amaçlarına daha bağlı olan çalışanların örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermesi olasılığı daha düşükken, hem örgüt hem de mesleğine bağlı olan kimselerin örgüt etkinliğini arttırıcı davranışlar göstereceğine işaret eden araştırmalar bulunmaktadır¹²⁹.

Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcaayıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınır¹³⁰:

- **İşe Yönelik Tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ve özel yaşamını özdeşleştirir. İşin kendisi için herşey olduğu gibi söylemler çalışana hakim olur.
- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Bu düzeyde, çalışan kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kendini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.
- **İşin Nisbi Önemi:** İş ve iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese, eşine beğendirmese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi.

¹²⁸ Ayşe Can Baysal, Mahmut Paksoy, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, c.28, (Nisan 1999): 7.

¹²⁹ Ayşe Aytül Cengiz, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 13.

¹³⁰ İnce, Gül, **age**, 16.

3.3.2 İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramı, çalışanın işi ile yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanın işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. İşiyile ilgili konuların kişinin yaşamında önemli bir tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi ile harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gereğinden fazla çalışması işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir¹³¹.

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, kavram ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralamaktadır¹³²:

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arkadaşları arasındaki ilişki
- Kişinin işine sarılma derecesi
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyile özdeşleştirme derecesidir.

3.3.3 Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve zaman zaman karıştırılabilen diğer bir kavram ise; çalışma arkadaşlarına bağlılıktır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Kişi kurumda çalışmaya başladığında, halen orada çalışan çalışanlar kişiye rehberlik yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir.

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin bireysel ve örgütsel birtakım sonuçları vardır. Bireysel olarak; kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde, çalışma

¹³¹ Yeşim Türköz, "Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı İle İşe ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki", www.geocities.com/education2000/makale1.htm [18 Ocak 2006].

¹³² İnce, Gül, **age**, 19.

arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bağlılığın oluşmasına alt yapı hazırlar¹³³.

3.3.4 İş Doyumu

İş doyumu, çalışanın halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Farklı bir tanıma göre iş doyumu, çalışanın işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. Bu haz ne kadar yüksek ise, işinden sağladığı doyum o derece yüksek olur¹³⁴.

İş doyumu ve örgütsel bağlılık araştırmaları sonuçları olarak; devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters yönde bir ilişkinin varlığı görülürken; çalışanın kurumdan ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. Diğer yandan, doyum ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık birbirleriyle olumlu ilişkili bulunurken; işlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan çalışanların, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Buna göre, iş doyumu ile işte kalabilme, işe düzenli gelme ve işi zamanında yapma arasında aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır.

İş doyumu ve bağlılık kavramları birbirleri ile çok ilişkili olmasına rağmen, kişi örgüte bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olurken, belirli iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir. Hem örgüte bağlılık, hem de örgüt içinde belirli bir işe ilişkin olumlu tepki, motivasyonun yükseltilmesi için birlikte gereklidir¹³⁵.

3.3.5 İtaat

İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emre uymama sonucu karşılaşacakları yaptırımlardan dolayı itaat ederler. Oysa ki örgütsel bağlılık, dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. Bu bakımdan örgütsel bağlılıkta önemli olan; itaat unsurundan çok çalışanın işyerine sadakat ile bağlı olmasıdır ki bu da kişinin tamamı ile kültürel, psikolojik ve kişisel tutum ve tavırları ile bağlantılı bir konudur¹³⁶.

¹³³ İnce, Gül, **age**, 20.

¹³⁴ Balay, **age**, 135.

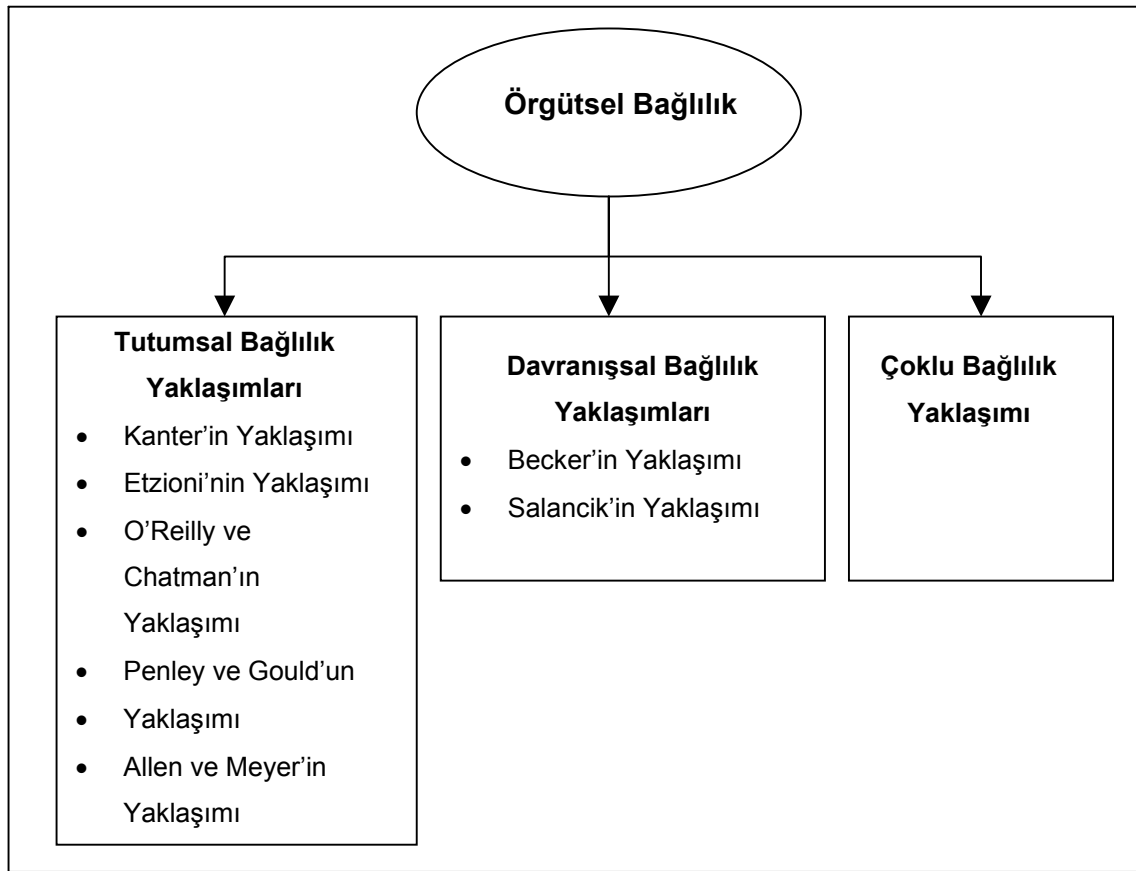
¹³⁵ **age**, 137.

¹³⁶ Güner Çöl Gop, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Diğer Kavramlarla İlişkisi", www.isguc.org [12 Ocak 2006].

3.3.6 Sadakat

Sadakat, bağlılık kavramına göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Her iki kavram da örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak söz konusu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılık, iş başarısından kaynaklanmasına karşın; sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel sadakat, ait olma duygusunun örgüt üyesi olma ve/veya kalma isteği şeklinde dışa yansımasıdır¹³⁷.

3.4 Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması



Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

İnce, Gül, **age**, 26

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde

¹³⁷ İnce, Gül, **age**, 24.

özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.

3.4.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımı; örgütsel bağlılık sürecinde çalışanların örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerinde odaklanır. Pek çok durumda, tutumsal yaklaşımdaki çalışanların kendi değer ve amaçları ile örgütün amaç ve değerleri uyumlu olarak düşünülür. Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, bağlılığın gelişmesine ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir¹³⁸.

Tutumsal bağlılık, kişinin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zaman içerisinde aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılığın ölçülmesine yönelik duygusal bağlılık adı altında daraltıldığını görmekteyiz.

Tutumsal yaklaşım ile ilgili çok sayıda farklı görüş bulunmaktadır. Kavramın daha net anlaşılabilmesi için yaklaşımların incelenmesi yerinde olacaktır¹³⁹.

3.4.1.1 Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir¹⁴⁰. Örgütler sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte kendini adanmak ve sadık olmak suretiyle sağlayabilir¹⁴¹. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal beklentilerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç çeşit bağlılık oluşturmaktadır¹⁴²:

- **Devama Yönelik Bağlılık:** Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri

¹³⁸ Allen, Meyer, "The Measurement and...", 61.

¹³⁹ İnce, Gül, **age**, 29.

¹⁴⁰ **age**, 29.

¹⁴¹ R. M. Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise", **American Sociological Review**, v.33, (1968): 500.

¹⁴² İnce, Gül, **age**, 30.

içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Bunun için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerlerde kişisel fedakarlıklar ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir. Üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır. Bir başka deyişle, üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler.

- **Kenetlenme Bağlılığı:** Bu tür bağlılık, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir. Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla çalışan oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurular. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır.
- **Kontrol Bağlılığı:** Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı (control commitment) adını vermiştir. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır.

3.4.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır¹⁴³:

- **Ahlaki Açıdan Yakınlaşma:** Diğer bir ifadeyle moral bağlılık örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Dolayısıyla ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır. Moral bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.
- **Çıkara Dayalı Yakınlaşma:** Bir diğer adı ile hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devamına yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.
- **Yabancılaştırıcı Yakınlaşma:** Bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır.

3.4.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır¹⁴⁴:

¹⁴³ Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının...", 43.

¹⁴⁴ Bayram, **age**, 130.

- **Uyum Bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

3.4.1.4 Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde çok fazla ilgi çekmediğini belirtmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşıklığıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal temelli katılım mevcuttur. Ancak bunların birbirinden bağımsız kavramlar mı, yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu anlaşılmamaktadır. Eğer bu kavramlar birbirinin zıttı ise yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek kalmayacaktır. Bu görüşten hareketle, Penley ve Gould bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadırlar¹⁴⁵.

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır¹⁴⁶.

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.
- **Çıkarıcı Bağlılık:** Alışveriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

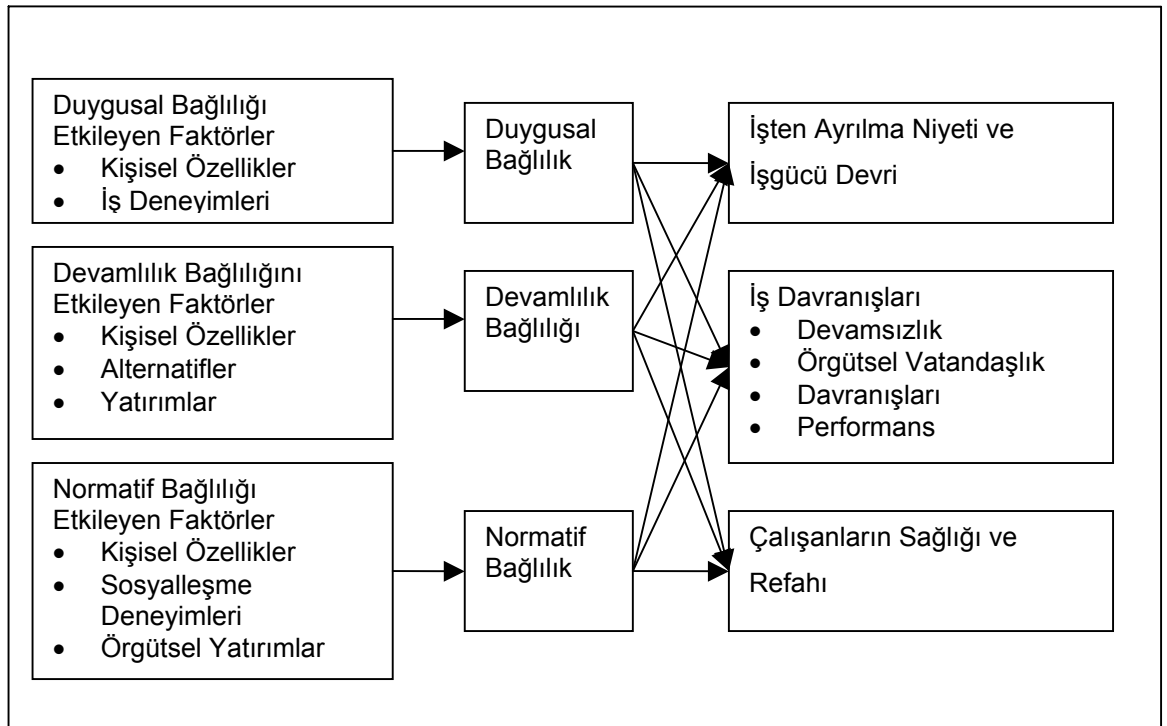
¹⁴⁵ L. E. Penley, S. Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, v.9, (1988): 43.

¹⁴⁶ Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının...", 44.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır.

3.4.1.5 Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir.



Şekil 2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

İnce, Gül, age, 39.

Şekil 2’de görüldüğü üzere, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedirler¹⁴⁷.

Bunlar; Duygusal (Affective), Devamlılık (Continuance) ve Normatif (Normative) bağlılıktır¹⁴⁸:

- **Duygusal Bağlılık:** Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerir.
- **Devamlılık Bağlılığı:** Allen ve Meyer, Becker’in Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır.
- **Normatif Bağlılık:** Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır.

3.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma

¹⁴⁷ İnce, Gül, **age**, 39.

¹⁴⁸ Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının...”, 45.

süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır¹⁴⁹.

3.4.2.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar:

- **Toplumsal Beklentiler:** Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- **Sosyal Etkileşimler:** Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.
- **Sosyal Roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır¹⁵⁰.

¹⁴⁹ İnce, Gül, **age**, 48.

¹⁵⁰ Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının...", 49.

3.4.2.2 Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir¹⁵¹.

3.4.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır.

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyona dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Oysa ki örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır.

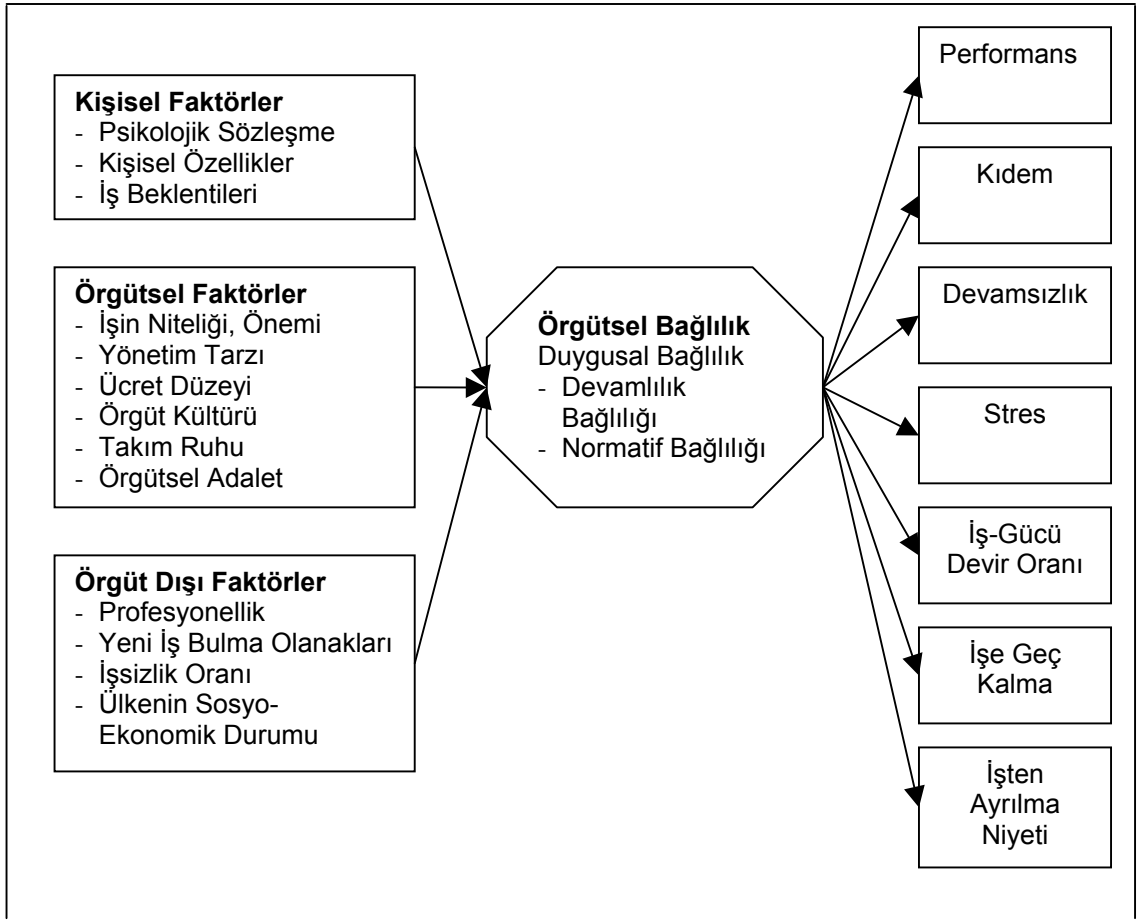
Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu

¹⁵¹ Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının...", 50.

genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir¹⁵².

3.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak ele alınmaktadır.



Şekil 3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

İnce, Gül, age, 58.

¹⁵² Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının...", 50.

3.5.1 Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Örnek vermek gerekirse; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim gibi farklılıklar örgütte elde edilecek ayrıcalıklarla örgütsel gücün göstergesi olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi de örgütsel bağlılıkta farklılıklara neden olabilmektedir¹⁵³.

“Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamında iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir”¹⁵⁴.

3.5.1.1 Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi ile çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir.

Birey örgütsel amaçların başarılması için üretken kapasitesini ortaya koyar. Örgüt ise bu katkı karşılığında çalışanın güdülenmesini sağlar. Birey işe girmeyi kabul ederken örgüt ile psikolojik bir sözleşme içine girer ve bu sözleşme her iki tarafında yazılı olmayan beklentilerini içerir. Psikolojik sözleşme, örgütler için oldukça önemlidir çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır¹⁵⁵.

3.5.1.2 Kişisel Özellikler

Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi birçok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.

Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet: Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler: Kadınların ailesel rollere verdikleri önem ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki

¹⁵³ Gerald S. Berman, “The Dimensions of Organizational Commitment”, **Journal of Organizational Behavior**, v.13, (1992): 379.

¹⁵⁴ İnce, Gül, **age**, 59.

¹⁵⁵ Muhsin Bulut, “Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 25.

engeller. Bu iddialara rağmen literatürde kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü hakimdir. Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise; kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdır. Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonu arttırmaktadır. Farklı cinslerle çalışma ve medeni hal durumu da kadın ve erkekler için farklı sonuçlara sebep olmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Yaş: Yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Literatürde yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır¹⁵⁶. Angle ve Perry 1981 yılındaki araştırmalarında; yaş arttıkça işletmeye bağlılığın arttığına ilişkin bulgular elde ederek, işgörenin yaşı arttıkça alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânının azaldığını ve bu nedenle de iş görenin örgüte olan bağlılığının arttığını tespit etmişlerdir¹⁵⁷.

Örgütsel Bağlılık ve Kıdem: Örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Genellikle yaş ve kıdem birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem de devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur¹⁵⁸.

Örgütsel Bağlılık ve Eğitim: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık ve Irk: Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve

¹⁵⁶ İnce, Gül, **age**, 60–65.

¹⁵⁷ Birgit Benkhoff, "Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and Performance", **Human Relations**, v.50, n.6 (1997):125 .

¹⁵⁸ Uygur Akyay, "Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul, İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması" (Doktora Tezi , Hacettepe Üniversitesi, 2004), 34.

yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır¹⁵⁹.

3.5.1.3 İş Beklentileri

Örgütlerin varlık nedenleri insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaktır. Dolayısıyla örgütün ve işin söz konusu amaçları gerçekleştirebilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir¹⁶⁰.

3.5.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir. Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyacına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir.

3.5.2.1 İşin Niteliği ve Önemi

İşin önemi; örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir.

Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

¹⁵⁹ İnce, Gül, **age**, 67–68.

¹⁶⁰ İnce, Gül, **age**, 67–68.

İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma bunlara bağlı olarak da iş zenginleştirme örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

3.5.2.2 Yönetim ve Liderlik

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir.

Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokritik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir.

3.5.2.3 Ücret Düzeyi

Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmeler de önemlidir.

3.5.2.4 Nezaret

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir.

Nezaret, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir nezaret biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, performansları hakkında geri bildirimde bulunmaları çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır.

3.5.2.5 Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir. Örgüt kültürü gerek örgütler gerekse çalışanlar için oldukça önemli bir kavramdır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini arttırmak, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir bağ kurmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarılı olduğunda çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.

3.5.2.6 Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir.

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar; Dağıtımsal Adalet; bu adalet anlayışı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusudur. Prosedürel Adalet; karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır.

Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır.

3.5.2.7 Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir.

3.5.2.8 Takım Çalışması

Globalleşmeyle birlikte artan rekabet, azalan kar ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları örgütlerinde değişmelerine neden olmuştur. Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini

düşünmektedirler. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir¹⁶¹.

3.5.2.9 Rol Belirsizliği ve Çatışması

Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. “Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklentilerinin uyuşmamasıdır. Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesidir”¹⁶².

Yukarıdaki faktörlerin yanı sıra örgütün teknik düzeyi ve çevre ilişkileri, çalışanın işe sarılması, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, iş grupları, çalışma saatleri, iş deneyimi, tepe yönetiminin ve işletmenin genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları, hizmet içi eğitim olanakları, örgütün pazar payı, şirketin imajı, sendikaların varlığı, örgütün bağlı bulunduğu sektör ve şirketin mali durumu gibi örgütsel faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

3.5.3 Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

3.5.3.1 Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir.

Profesyonelleri, kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etmeye ilgi duyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireyler olarak tanımlayabiliriz.

Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine

¹⁶¹ İnce, Gül, *age*, 67–80.

¹⁶² Gillian Maxwell, Gordon Steele, “Organizational Commitment: a Study Of Managers In Hotels”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v.15. n.7. (2003): 363.

bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir.

3.5.3.2 Yeni İş Bulma Olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır.

Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirilmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Bu durumda eğitim, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁶³.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver(1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen iş görenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğu test edilebilmiştir¹⁶⁴.

3.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır.

Bağlılık ve Devamsızlık: Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında çok

¹⁶³ İnce, Gül, *age*, 83–86.

¹⁶⁴ Bayram, *age*, 134.

güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir.

Bağlılık ve İşe Geç Kalma: Yine yapılan çalışmalar bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ile işe geç gelme arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti: Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir.

Bağlılık ve Stres: Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir.

Bağlılık ve Performans: İki değişken arasında çok güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. Genel bir ifade ile iş doyumunu; çalışanların işlerinden ve işyerlerinden ne kadar memnuniyet duyduklarının belirlenmesidir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar iş tatmini ile performans arasında doğrudan ve çok güçlü ilişkilerin olduğunu göstermektedir¹⁶⁵.

3.7 Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İş yaşamında dinamikler, çalışanlar arasında işlerin sürekliliğine ilişkin güvensizlik hislerinin artmasına yol açmıştır. Bu eğilim, büyük ölçüde makroekonomik faktörlerle, fırsat maliyetlerinin artması ve demografik değişimlerle desteklenmektedir¹⁶⁶. Söz konusu değişimler çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltırken, günümüzde örgütlerin yüksek performans göstermesi, büyük ölçüde

¹⁶⁵ İnce, Gül, **age**, 94-98.

¹⁶⁶ Gary Blau, "On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment", **Human Resource Management Review**, v.11, (2001): 285.

çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, örgütsel bağlılığın istenilen bir çalışan davranışı olduğu konusunda hem fikirdirler¹⁶⁷.

Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini göstermektedir. Yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışını ortaya çıkarır; bu yüzden örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırma yönünde çaba göstermeleri gerekmektedir. Mobbing'e maruz kalan çalışanların örgütlerine karşı tutumları olumsuz yönde etkilenmektedir. Söz konusu tutumlar içerisinde en fazla olumsuz olarak etkilenen çalışanın örgüte duyduğu bağlılık olmaktadır. Çeşitli araştırmalar mobbing'in örgütsel bağlılık boyutları içerisinde özellikle duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır¹⁶⁸.

Darcy McCormack ve arkadaşlarının Çin'de yapmış oldukları araştırma sonuçları da mobbing ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir¹⁶⁹.

Mobbing deneyimi yaşayan kişiler üzerinde yapılan araştırmalara göre, kişiyi derinden etkilemesinde belirleyici unsurlardan birisi, maruz kalan kişilerin çoğunun işlerini sevmeleri idi. Bu kişiler, yaptıkları iş ile bütünleşmişlerdir. İşlerine büyük bağlılık duyar, varlık nedenleri ve mutluluklarını ondan alırlar. Mobbing, insanın mesleki bütünlüğünü ve benlik duygusunu zedeler. Kişinin kendine yönelik kuşkusunu artırır.

İşine fazla bağlı olmayan birisi, onu daha çok hayatını sürdürmek için gerekli bir araç olarak görür. Kendini geliştirme, meydan okuma ve büyüme olanağı olarak görmez. Mobbing durumunda "Kurtuldum. Umarım bir daha asla görmem orayı!!" diyerek kolayca sırtlarını dönüp, fazla bir pişmanlık duymadan başka bir yere gidebilirler.

Fakat işine bağlı kimseler genellikle çok sadıktır. Kuruluşun hedeflerine inanmışlardır. Çalıştıkları yerin saygınlığını önemserler. Sessiz kalırlar, karşı eylem yapıp yapmamaya karar veremezler ve kuruluş içinde veya dışarıdan yardım

¹⁶⁷ F. F. Aven, B. Parker ve G. M. McEvoy, "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis", **Journal of Business Research**, v.26, (1993):64.

¹⁶⁸ Ann Breen ve Patricia Mannix McNamara, "An Investigation into Workplace Bullying and Organizational Culture in Healthcare within an Irish Hospital Setting", **The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, June 28-29, (Norway, 2004)**: 35.

¹⁶⁹ Darcy McCormack, Gian Casimir ve Li Yang, "The Concurrent Effects of Workplace Bullying, Satisfaction with Supervisor and Satisfaction with Co-workers on Affective Commitment Among Schoolteachers in China", **International Journal of Conflict Management**, v.17, n.4, (2006):316-331.

aramaya pek yanaşmazlar. Çoğunlukla durumlarının karmaşık gerçekliğini anlamaktan uzaktırlar¹⁷⁰.

Mobbing'in işletmelere, verimlilik ve çalışanların iş doyumu açısından çok olumsuz etkileri olabilir. İş doyumunun düşüklüğünden ötürü bireylerde oluşan işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılık kısıtlanır. İş ortamında yaşanan psikolojik taciz sonucunda çalışanların dikkati, kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de mobbing'e maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur¹⁷¹.

Mobbing'e ilişkin yapılan araştırmalar ve sürecin sonuçları incelendiğinde; örgütsel faktörler arasında bağlılığın azalmasını görebilmek mümkündür. Çalışmanın bundan sonraki aşamasında; mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik oluşturulmuş ankete verilen yanıtlar, hipotezler çerçevesinde incelenecek ve çıkan sonuçlar değerlendirilecektir.

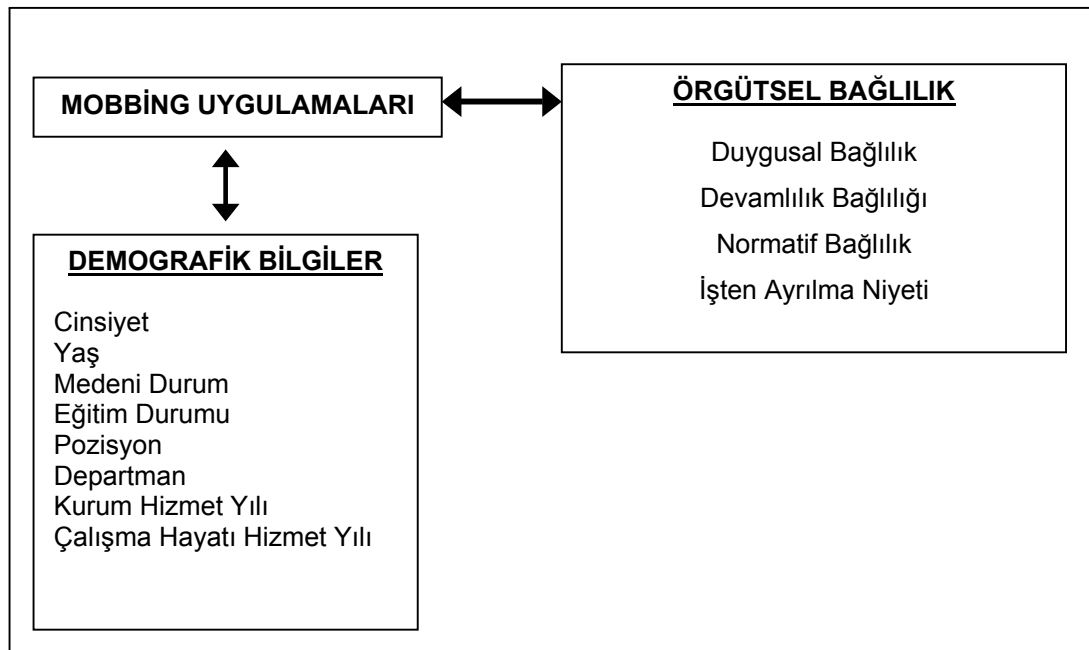
¹⁷⁰ Davenport, Schwartz, Elliott, **age**, 64.

¹⁷¹ Tınaz, **age**, 157.

4. İŞLETMELERDE MOBBİNG UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasında, işletmelerdeki mobbing uygulamaları ile çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, yapı sektöründe faaliyet gösteren iki farklı firma düzeyinde incelenecektir. Araştırma modelini aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür:



Şekil 4: Araştırma Modeli

Bu araştırma modeline göre; işletmelerdeki mobbing uygulamaları ile çalışanların örgüte yönelik duydukları bağlılık boyutları, işten ayrılma niyetleri ve demografik değişkenler arasındaki ilişkinin niteliği araştırılacaktır.

Mobbing uygulamaları stres ve depresyon gibi bireysel sonuçların yanısıra; örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, iş tatmini gibi birçok organizasyonel konuda olumsuz etkiye neden olduğunu görmekteyiz. Üçüncü bölümde de detaylı olarak bahsedildiği üzere, araştırmalar mobbing'in örgütsel bağlılık boyutları içerisinde özellikle duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tez çalışmasında, bahsedilen etkiler arasından "Örgütsel Bağlılık" ile "Mobbing" in ilişkisi üzerinde durulacaktır. Organizasyonların başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adanmalarına bağlı bulunmaktadır. Mobbing uygulamalarında meydana gelecek azalmaların bağlılık düzeyinde artış meydana getireceği düşünülmektedir. Bu tez çalışması sonucunda bağlılığın öneminin vurgulanması ve mobbing ile mücadele yöntemleri konusundaki bilincin tüm şirketlerde yaygınlaştırılması amacı güdülmektedir.

4.2 Araştırmanın Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri

Araştırmada Örgütsel Bağlılık ve Mobbing değişkenleri inceleneceği için, bu konuda kurumsal bilgilerini paylaşmak isteyen şirketler bulmak oldukça zordur. Bu sebeple uygulama yerinin belirlenmesi sırasında yapı sektöründe faaliyet gösteren iki firma bulunmuş, ancak veriler ağırlıklı olarak tek şirket üzerinden toplanmıştır. Bu nedenle yorumlar ağırlıklı olarak firma kültürü bilinen ve fazla verinin toplandığı firma üzerinden yapılacaktır. Bu durum araştırma açısından kısıt olarak düşünülmektedir.

Uygulama yapılan kişi sayısı toplam 165'tir. Geri dönüşümler incelendiğinde birinci firmadan 130; ikinci firmadan 35 kişiden geridönüş alındığı görülmektedir.

Zaman ve finansal kısıt da araştırmanın uygulama alanı sınırlarının çizilmesinde etkili olmuştur. Araştırmada çalışmanın yapıldığı işletmelerden gelen talep üzerine firma isimleri gizli tutulmaktadır. Araştırma tamamı ile araştırmacı tarafından finanse edilmektedir. Araştırmada, örneklem grubunun sorulara gerçekçi yanıtlar verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek şekilde hazırlandığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın değişkenlerinden olan örgütsel bağlılık kavramı Allen ve Meyer'in yaklaşımında yer alan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları açısından ele alınmaktadır.

Yapılan bu çalışma tanımlayıcı bir araştırma olup; araştırmanın hipotezleri ana hipotez ve yan hipotezler olmak üzere iki bölüm halinde ele alınacaktır.

Ana Hipotez

H₀: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H₀: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Duygusal Bağlılık ile Devamlılık Bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Duygusal Bağlılık ile Devamlılık Bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Duygusal Bağlılık ile Normatif Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Duygusal Bağlılık ile Normatif Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3 Evren ve Örneklem

İşletmelerdeki mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın evrenini, Yapı sektöründe faaliyet gösteren iki farklı firmanın toplam 325 Genel Merkez çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise uygulama yapılan 165 kişi oluşturmaktadır. İlk firmada toplam 200 çalışan bulunmaktadır, 130 kişiye anket uygulanmıştır; ikinci firmada ise çalışan sayısı 125, anket uygulaması yapılan kişi sayısı 35'tir. İlk firmada 130 kişiye anket dağıtılmıştır, geri dönüş oranı %100'dür, ikinci firmada ise 60 kişiye anket ulaştırılmıştır, geri dönüş oranı %58,3' tür.

4.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına uygun olarak mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırma için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik değişkenlerini belirleyici sorular sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular, anketi yanıtlayan kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, kurumdaki hizmet yılı, çalışma hayatındaki toplam hizmet yılı, pozisyon ve departmanını belirlemeye yönelik sorulardır.

İkinci bölümde işletmelerdeki psikolojik şiddet yani Mobbing olgusunu araştırmaya yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde mobbing davranışlarını içeren 26 soru bulunmaktadır. Bu bölüm 5'li likert ölçeği şeklinde tasarlanmış ve kişilerin "Hiçbir Zaman Karşılaşmadım", "Nadiren Karşılaşıyorum", "Zaman Zaman Karşılaşıyorum", "Sıklıkla Karşılaşıyorum" ve "Her Zaman Karşılaşıyorum" yanıtlarından birisini vermeleri beklenmiştir.

Üçüncü bölümde Örgütsel Bağlılığı ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Allen ve Meyer'in "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" makalesinde bulunan 12 soru

kullanılmıştır. Bu sorulardan 1, 2, 3 ve 4 numaralı sorular Duygusal Bağlılığı; 5, 10, 11, 12 numaralı sorular Normatif Bağlılığı; 6, 7, 8, 9 numaralı sorular ise Devamlılık Bağlılığı alt boyutunu ölçmektedir.

13-17 arası sorularda ise kişilerin işten ayrılma niyeti ve koşulların düzeleceğine yönelik olan inançlarını ölçebilmek amacı ile oluşturulmuştur. Kişilerin “Tamamen Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Kısmen Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” skalasında verilen ifadeleri değerlendirmeleri beklenmiştir.

Söz konusu anket tez çalışmasının sonunda ekler bölümünde yer almaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen veriler şu şekildedir: İkinci bölümde oluşturulmuş olan Mobbing Anketinin Cronbach Alpha değeri 0.93; üçüncü bölümde kullanılan Allen ve Meyer’in itemlerinden yola çıkarak oluşturulan anketin Cronbach Alpha değeri 0.89; sonradan eklenen ve kişilerin işten ayrılma niyeti ve koşulların düzeleceğine yönelik olan inançlarını ölçebilmek amacı ile oluşturulan 5 sorunun Cronbach Alpha değeri 0.73 olarak saptanmıştır. Tüm ölçekler geçerli ve güvenilir bulunduğundan araştırmada kullanılmıştır.

4.5 Veri Analiz Teknikleri

Verilerin analiz edilebilmesi amacı ile SPSS programının 15.0 versiyonu kullanılmıştır. Veriler; tanımlayıcı istatistiklerden Frekans Testi, Non-Parametrik Testlerden One Sample Kolmogorov-Smirnov, Kruskal Wallis, Mann Whitney-U, Ki-Kare, değişkenler arasındaki ilişki için de Correlate-Bivariate Spearman’s analizleri ile analiz edilmiştir. Ayrıca kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri için cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır.

4.6 Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde yapılan analizler ve ortaya çıkan sonuçlar incelenecektir.

4.6.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmanın evrenini oluşturan 165 çalışanın cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %56,4'lük kısmının kadın, %43,6'lık kısmının ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Cinsiyet Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	93	56,4

Erkek	72	43,6
Toplam	165	100

Anketten elde edilen verilere göre; yaş dağılımının en çok 26-33 (%38,2) ve 34 – 41 (%36,4) yaş grubunda olduğu saptanmıştır. 42 yaş ve üzeri kısım ise %5,4 gibi diğer gruplara göre az sayılabilecek yüzdede ankete katılım göstermiştir (Tablo 3).

Tablo 3: Yaş Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
18-25	33	20
26-33	63	38,2
34-41	60	36,4
42 ve üzeri	9	5,4
Toplam	165	100

Tablo 4’de görüldüğü gibi; ankete katılan çalışanların medeni durumu %44,2 evli ve %55,8 bekar olarak bir dağılım göstermiştir. Tabloya göre, evli ve bekar katılımcılar arasında dikkate değer bir fark görülmemektedir.

Tablo 4: Medeni Durum Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	73	44,2
Bekar	92	55,8
Toplam	165	100

Tablo 5’e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%65,5) üniversite mezunu olduğu saptanmıştır. %23’lük bir kısım ise yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır.

Tablo 5: Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	2	1,2
Lise	8	4,8
Ön Lisans	9	5,5
Üniversite	108	65,5
Yüksek Lisans	38	23
Toplam	165	100

Çalışılan kurumdaki hizmet yılına ilişkin frekans dağılımlarına bakıldığında; 1-3 yıl dağılımının (%30,9) en çok olduğunu görmekteyiz. Bu dağılımı sırasıyla 10 yıl ve üzeri (%28,5), 1 yıldan az (%20), 4-6 yıl (%13,3) ve 7-9 yıl (7,3) izlemektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	33	20
1-3 Yıl	51	30,9
4-6 Yıl	22	13,3
7-9 Yıl	12	7,3
10 Yıl ve Üzeri	47	28,5
Toplam	165	100

Kişilerin çalışma yaşamlarındaki toplam çalışma yıllarına ilişkin dağılımlara bakıldığında oranların şu şekilde dağıldığı görülmektedir: 1 yıldan az %4,2; 1-5 yıl %33,9; 6-10 yıl %21,2; 11-15 yıl %32,7; 16-20 yıl %5,5; 21 yıl ve üzeri %2,4 (Tablo 7).

Tablo 7: Çalışma Hayatındaki Hizmet Süresi Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	7	4,2
1-5 Yıl	56	33,9
6-10 Yıl	35	21,2
11-15 Yıl	54	32,7
16-20 Yıl	9	5,5
21 Yıl ve Üzeri	4	2,5
Toplam	165	100

Tablo 8’de uygulamaya katılan çalışanların çalışmakta oldukları pozisyonlar incelendiğinde; kişilerin çoğunun (%55,2) eleman-sorumlu pozisyonunda çalıştığı görülmektedir.

Tablo 8: Pozisyon Frekans Dağılımı

Frekans	Yüzde (%)
---------	-----------

Eleman-Sorumlu	91	55,2
Uzman Yrd-Uzman	43	26,1
Yönetici-Şef	18	10,9
Müdür ve Üzeri	13	7,8
Toplam	165	100

Uygulamaya katılan çalışanların departman dağılımı Tablo 9’da incelendiğinde; ağırlıklı olarak Pazarlama-Satış departmanının (%43,6) yoğunlukta olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Departman Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Pazarlama-Satış	72	43,6
Üretim	22	13,3
İnsan Kaynakları-İdari İşler	23	13,9
Satınalma-Lojistik	14	8,6
Muhasebe-Finans	23	13,9
Diğer	11	6,7
Toplam	165	100

4.6.2 Mobbing Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bulgular

Mobbing ve Örgütsel Bağlılık anketleri One-Sample Kolmogorov-Smirnov analizi ile incelendikten sonra anlamlılık değerlerine bakılmıştır. Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere iki değişken için de anlamlılık değerleri 0.05 değerinin altında kaldığı için iki değişken de normal dağılmamaktadır. Bu nedenle analizlerin Non-parametrik testlerle incelenmesine karar verilmiştir.

Tablo 10: Anketlerin Dağılım Durumu

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Mobbing Anketi	0,124	165	0,000
Bağlılık Anketi	0,079	165	0,014

Mobbing ve Örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili sonuçlar, Bivariate Correlation-Spearman's Rho analizi yapılarak oluşturulmuştur.

Ana ve alt hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

Ana hipotezimizi oluşturan mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde şu sonuca ulaşılmıştır:

Tablo 11: Mobbing ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

			Tüm mobbing soruları	Bağlılık Soruları
Spearman's rho	Tüm Mobbing Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	-,240* ,002
	Bağlılık Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,240* ,002	1,000

Tablo 11'de de görüldüğü üzere; Mobbing ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon değeri -0,240 olarak bulunmuştur. P olasılık değeri 0,002; 0,05 değerinin altında kaldığından dolayı H_1 hipotezi kabul edilmiştir. İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki ters yönlü bir ilişkidir. Yani, mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma görülmektedir.

Alt hipotezler incelendiğinde öncelikle mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 12: Mobbing ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

			Tüm Mobbing Soruları	Duygusal Bağlılık Soruları
Spearman's rho	Tüm Mobbing Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	-,226* ,004
	Duygusal Bağlılık Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,226* ,004	1,000

Mobbing ile Duygusal Bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon değeri -0,226 olarak bulunmuştur. P olasılık değeri 0,004; 0,05 değerinin altında kaldığından dolayı H_1 hipotezi kabul edilmiştir. İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki ters yönlü bir ilişkidir. Yani, mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarında azalma görülmektedir (Tablo 12).

Tablo 13: Mobbing ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Soru Bazında İncelenmesi

		Duygusal Bağlılık Soruları
Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,188* ,016
Dürüstlüğü ve güvenilirliğim sorgulanıyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,251** ,001
Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunuyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,192* ,013
Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor; kendimi özgürce ifade etmem sınırlandırılıyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,321** ,000
Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,166* ,033
Performansım gerçekte olduğundan daha düşük değerlendiriliyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,166* ,034
Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,193* ,013
Yetkinliğim olmayan konularda işler veriliyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,171* ,028

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tek tek mobbing soruları ile duygusal bağlılığa yönelik sorular arasındaki ilişki incelendiğinde, bazı sorular ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir

ilişki bulunmuştur. Anlamlılık bulunan sorular Tablo 13’de ayrıntılı olarak incelenmiştir. Anlamlılıklarına göre çıkan sonuçlar şu şekildedir: Mobbing uygulamalarından çalışanların sorumlu olmadıkları konularda suçlanıyor olmaları ($P=0,01<0,05$); kişinin dürüstlük ve güvenilirliğinin sorgulanması ($P=0,00<0,05$); kişinin yaptığı iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması ($P=0,01<0,05$); kişinin kendisini göstermesine fırsat verilmemesi, kendisini özgürce ifade etmesinin sınırlandırılması ($P=0,00<0,05$); kişinin görmezden gelinmesi, yokmuş gibi davranılması ($P=0,03<0,05$); performansının gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilmesi ($P=0,03<0,05$); yapılan işin değersiz ve önemsiz bulunması, küçümsenmesi ($P=0,01<0,05$); kişinin yetkinliği olmayan konularda işler verilmesi ($P=0,02<0,05$) ile duygusal bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani bu uygulamalara maruz kalma sıklığı arttıkça kişilerin kuruma duydukları duygusal bağlılıkta azalma görülmektedir.

Bir diğer alt hipotezimizde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 14: Mobbing ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

			Tüm Mobbing Soruları	Normatif Bağlılık Soruları
Spearman's rho	Tüm Mobbing Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	,071 ,362
	Normatif Bağlılık Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,071 ,362	1,000

Mobbing ile normatif bağlılık arasındaki ilişki -0,071 olarak bulunmuştur. P olasılık değeri 0,362; 0,05 değerini aştığından dolayı H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani, işyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Aynı şekilde mobbing uygulamaları ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Tablo 15: Mobbing ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tüm Mobbing Soruları	Devamlılık Bağlılığı Soruları

Spearman's rho	Tüm Mobbing Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	-,222* ,004
	Devamlılık Bağlılığı Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,222* ,004	1,000

Tablo 15'te görüldüğü üzere, mobbing ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki -0,222 olarak bulunmuştur. P olasılık değeri olarak bulunan 0,00; 0,05 değerinin altında kaldığından dolayı Ho red edilmiştir, H1 hipotezi kabul edilmiştir. İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlişki ters yönlüdür. Mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça devamlılık bağlılığında azalma görülmektedir.

Tablo 16: Mobbing ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Soru Bazında İncelenmesi

		Devamlılık Bağlılık Soruları
Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunuyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,178* ,022
Verdiğim karar ve öneriler eleştirilerek, reddediliyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,265** ,001
Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor; kendimi özgürce ifade etmem sınırlandırılıyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,273** ,000
Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmiyorum.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,156* ,046
Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,167* ,032
Konuşurken sık sık sözüm kesiliyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,195* ,012
Performansım gerçekte olduğundan daha düşük değerlendiriliyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,232** ,003
Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,238** ,002

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Devamlılık bağlılığına yönelik sorular ile tek tek mobbing soruları arasındaki ilişki incelendiğinde, bazı sorular ile devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı bir

ilişki bulunmuştur. Bu sorular Tablo 16'da da ayrıntılı olarak incelenmiştir. Buna göre; kişinin yaptığı iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması ($P=0,02<0,05$); verdiği karar ve önerilerin eleştirilerek, reddedilmesi ($P=0,00<0,05$); kişinin kendisini göstermesine fırsat verilmemesi, kendisini özgürce ifade etmesinin sınırlandırılması ($P=0,00<0,05$); düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmemesi ($P=0,04<0,05$); kişinin görmezden gelinmesi, yokmuş gibi davranılması ($P=0,03<0,05$); konuşurken sık sık sözünün kesilmesi ($P=0,01<0,05$); performansının gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilmesi ($P=0,00<0,05$); yapılan işin değersiz ve önemsiz bulunması, küçümsenmesi ($P=0,00<0,05$) ile devamlılık bağlılığı arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani bu uygulamalara maruz kalma sıklığı arttıkça kişilerin devamlılık bağlılıklarında azalma görülmektedir.

4.6.3 Mobbing Uygulamaları İle İşten Ayrılma Niyeti ve Kuruma Karşı Olan İnancın Yitirilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile kişilerin işten ayrılma niyetleri ve kişilerin kuruma karşı olan inançlarının yitirilmesi arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan analizlerin bulguları incelenecektir.

Öncelikle mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile işten ayrılma niyetine ilişkin bulgular incelenmiştir.

Tablo 17: Mobbing ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

			Tüm Mobbing Soruları	İşten Ayrılma Niyeti
Spearman's rho	Tüm Mobbing Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	,238** ,002
	İşten Ayrılma Niyeti	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,238** ,002	1,000

Bu hipotezin test edilmesine yönelik olarak tüm mobbing soruları ile anketin üçüncü bölümünde yer alan 13, 14, 15, 16 numaralı sorular analize dahil edilmiştir. Tablo 17'de de görüleceği üzere; mobbing ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki 0,238 olarak bulunmuştur. P olasılık değeri=0,00; 0,05 değerinin altında kaldığından

dolayı H_0 red edilmiştir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlişki aynı yönlüdür. Mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça işten ayrılma niyetinde artış görülmektedir.

İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirme arasındaki ilişkiye ilişkin bulunan sonuçlar incelendiğinde Tablo 18'deki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 18: Mobbing ile İnancın Yitirilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

			Tüm Mobbing Soruları	Kurumda Koşulların Düzeleceğine Dair İnancını Yitirme
Spearman's rho	Tüm Mobbing Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	,307** ,000
	Kurumda Koşulların Düzeleceğine Dair İnancını Yitirme	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,307** ,000	1,000

Tablo 18'de de görüleceği üzere; mobbing ile koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirme arasındaki ilişki 0,307 olarak bulunmuştur. P olasılık değeri=0,00; 0,05 değerinin altında kaldığından dolayı H_0 red edilmiştir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirme arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlişki aynı yönlüdür. Mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirmede artış görülmektedir.

4.6.4 Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti ve Kuruma Karşı Olan İnancın Yitirilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Örgütsel bağlılık ile kişilerin işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan analiz neticesinde aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır;

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

			Tüm Bağlılık Soruları	İşten Ayrılma Niyeti
Spearman's rho	Tüm Bağlılık Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	-,471** ,000
	İşten Ayrılma Niyeti	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,471** ,000	1,000

Tablo 19'da da görüleceği üzere; örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki -0,379 olarak bulunmuştur. P olasılık değeri; 0,00; 0,05 değerinin altında kaldığından dolayı H_0 red edilmiştir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlişki ters yönlüdür. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttıkça işten ayrılma niyetinde azalış görülmektedir.

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirme arasındaki ilişki incelendiğinde ise çıkan sonuçlarda aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık ile İncanın Yitirilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

			Tüm Bağlılık Soruları	Kurumda Koşulların Düzeleceğine Dair İncanın Yitirme
Spearman's rho	Tüm Bağlılık Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	-,487** ,000
	Kurumda Koşulların Düzeleceğine Dair İncanın Yitirme	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,487** ,000	1,000

Tüm bağlılık soruları ile 17. soru analize dahil edildiğinde örgütsel bağlılık ile koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirme arasındaki ilişki -0,487 olarak bulunmuştur. P olasılık değeri=0,00; 0,05 değerinin altında kaldığından dolayı H_0 red edilmiştir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirme arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlişki ters yönlüdür. Çalışanların şirkete olan bağlılıkları arttıkça

koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentileri yitirmede azalış görülmektedir (Tablo 20).

4.6.5 Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Öncelikle duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir.

İki bağlılık türü arasındaki ilişki 0,271 olarak bulunmuştur. P olasılık değeri=0,00; 0,05 değerinin altında kaldığından dolayı H_0 red edilmiştir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki aynı yönlüdür. Duygusal bağlılık arttıkça devamlılık bağlılığı da artış göstermektedir (Tablo 21).

Tablo 21: Duygusal Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

			Duygusal Bağlılık Soruları	Devamlılık Bağlılığı Soruları
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	,271** ,000
	Devamlılık Bağlılığı Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,271** ,000	1,000

Duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; İki bağlılık türü arasındaki ilişki 0,119 olarak bulunmuştur. P olasılık değeri=0,12; 0,05 değerini aştığı için H_0 kabul edilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 22).

Tablo 22: Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

			Duygusal Bağlılık Soruları	Normatif Bağlılık Soruları
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	,119 ,129
	Normatif Bağlılık Soruları	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,119 ,129	1,000

4.6.6 Mobbing, Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Bu ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Ayrıntılı analizler ekler bölümünde verilecektir. Öncelikle mobbing ve demografik değişkenler arasındaki ilişki değerlendirilecektir.

Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan analizler sonucunda Tablo 23'de de görüleceği üzere anlamlılık değerlerinin hepsi 0,05 değerini aştığından dolayı H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani işyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 23: Mobbing ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Uygulanan Analiz	Anlamlılık Derecesi
Yaş	Kruskal Wallis	0,697
Cinsiyet	Mann-Whitney U	0,622
Medeni Durum	Mann-Whitney U	0,108
Eğitim	Kruskal Wallis	0,145
Kurumdaki Toplam Hizmet Yılı	Kruskal Wallis	0,049
Çalışma Yaşamı Hizmet Yılı	Kruskal Wallis	0,999
Pozisyon	Kruskal Wallis	0,921
Departman	Kruskal Wallis	0,258

Kişilerin örgüte olan bağlılıkları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda Tablo 24'de görüleceği üzere; anlamlılık değerlerinin hepsi 0,05 değerini aştığı için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 24: Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Uygulanan Analiz	Anlamlılık Derecesi
------------------	---------------------

Yaş	Kruskal Wallis	0,774
Cinsiyet	Mann-Whitney U	0,084
Medeni Durum	Mann-Whitney U	0,966
Eğitim	Kruskal Wallis	0,961
Kurumdaki Toplam Hizmet Yılı	Kruskal Wallis	0,082
Çalışma Yaşamı Hizmet Yılı	Kruskal Wallis	0,128
Pozisyon	Kruskal Wallis	0,728
Departman	Kruskal Wallis	0,639

Bu ilişkilerin incelenmesinin ardından verilen yanıtların ortalamaları incelenmiştir. Aşağıdaki kısımda ortalamalar demografik değişkenler bazında ele alınacaktır.

Tablo 25: Cinsiyet Bazında Ortalamalar

	Mobbing	Örgütsel Bağlılık
Kadın	1,60	3,21
Erkek	1,63	3,04

Cinsiyet değişkenine ilişkin kişilerin vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında mobbing açısından bayan ve erkekler arasında farklılık olmadığı, yanıtların genellikle kişilerin bu uygulamalarla nadiren karşılaştıkları şeklinde verildiği görülmektedir. Bağlılık sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise bayanların erkeklere göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25)

Tablo 26: Yaş Bazında Ortalamalar

	Mobbing	Örgütsel Bağlılık
18-25	1,71	3,18
26-33	1,64	3,19
34-41	1,54	3,07
42 ve üzeri	1,53	3,06

Yaş değişkeni incelendiğinde mobbing açısından 18-25 yaş arası katılımcılar mobbing uygulamalarına diğer yaş aralarına göre daha sıklıkla maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Tablo 26’da görüleceği üzere 18-25 (3,18) ve 26-33 (3,19) yaş aralığının örgüte bağlılık düzeylerinin diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Medeni Durum Bazında Ortalamalar

	Mobbing	rgtsel Bağlılık
Evli	1,53	3,14
Bekar	1,68	3,13

Medeni duruma ilişkin ortalamalar incelendiğinde (Tablo 27); evli ve bekar çalışanlar arasında bağlılık düzeyleri arasında fark olmamasına karşın; bekar çalışanların mobbing uygulamalarına maruz kalma derecelerinin evli çalışanlara oranla daha çok olduğu görülmektedir.

Tablo 28: Eğitim Durumu Bazında Ortalamalar

	Mobbing	rgtsel Bağlılık
İlkretim	1,35	3,00
Lise	1,79	3,19
n Lisans	1,89	3,00
Üniversite	1,55	3,16
Yüksek Lisans	1,71	3,11

Tablo 28’de de grldği üzere eğitim durumuna göre verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde ön lisans mezunlarının mobbing uygulamalarına daha sık maruz kaldıklarını; lise mezunlarının ise bağlılık düzeylerinin en yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 29: Kurum Hizmet Yılı Bazında Ortalamalar

	Mobbing	rgtsel Bağlılık
1 Yıldan Az	1,82	3,22
1-3 Yıl	1,56	3,03
4-6 Yıl	1,71	3,25
7-9 Yıl	1,71	2,76
10 Yıl ve zeri	1,45	3,23

Kurum hizmet yılı bazında sorulara verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde; mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı açısından 1 yıldan az çalışanların, çok fazla fark olmamasına rağmen, ortalamalarının diğer yıllara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bağlılık açısından ise 7-9 yıl arası çalışanların bağlılık düzeylerinin en düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 29).

Tablo 30: Çalışma Yaşamı Toplam Hizmet Yılı Bazında Ortalamalar

	Mobbing	Örgütsel Bağlılık
1 Yıldan Az	1,38	3,79
1-5 Yıl	1,80	3,07
6-10 Yıl	1,52	3,13
11-15 Yıl	1,54	3,12
16-20 Yıl	1,54	3,21
21 Yıl ve Üzeri	1,39	3,00

Tablo 30'da da görüldüğü üzere 1-5 yıl arası çalışanların mobbing uygulamalarına daha sık maruz kaldıklarını belirttikleri ve bağlılık açısından 1 yıldan az çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 31: Pozisyon Bazında Ortalamalar

	Mobbing	Örgütsel Bağlılık
Eleman-Sorumlu	1,64	3,14
Uzman Yrd-Uzman	1,69	3,21
Yönetici-Şef	1,52	3,05
Müdür ve Üzeri	1,55	2,98

Pozisyona göre ortalama dağılımına bakıldığında ortalamalar arasında çok fazla farklılıklar olmamasına rağmen, uzman yardımcısı ve uzman çalışanların mobbing'e daha sıklıkla maruz kaldıklarını ifade ettikleri, ayrıca bu grubun bağlılığının daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir (Tablo 31).

Tablo 32: Departman Bazında Ortalamalar

	Mobbing	Örgütsel Bağlılık
Pazarlama-Satış	1,55	3,22
Üretim	1,57	3,12
İnsan Kaynakları-İdari İşler	1,70	3,01
Satınalma-Lojistik	1,66	3,03
Muhasebe-Finans	1,77	3,02
Diğer	1,51	3,27

Verilen yanıtların ortalamaları departman bazında incelendiğinde, muhasebe finans departman çalışanlarının mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığını daha fazla belirttikleri, pazarlama satış departman çalışanlarının ise bağlılıklarının üretim, insan kaynakları, idari işler, satınalma, lojistik ve muhasebe finans departmanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan değerlendirmeler neticesinde; mobbing uygulamalarının ortalaması 1,61 olarak bulunmuştur. Bu sonuç mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığının çok yüksek olmadığını göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ortalaması ise 3,14 olarak saptanmıştır. Bu durumda bağlılık ortalamasının ortalama düzeyde olduğu söylenebilir. Bağlılık boyutları açısından ortalamalara bakıldığında ise; duygusal bağlılığın 3,14, normatif bağlılığın 2,76, devamlılık bağlılığının ise 3,22 olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ

Bazı konular ve sorunlarla çalışma yaşamında sıklıkla karşılaşılmaktadır; ancak genelde, üzerinde fazla düşünülmemiş, düşünülse bile olağan bir şey olarak görülmüş, gereken önem verilmemiştir. Mobbing de, eskiden beri var olan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur. Mobbing konusuna son zamanlarda gereken önemin verilmesinin temel nedeni, mobbing'in sebepleri ve etkilerinin değişen dünyanın sunduğu farklı bakış açılarıyla daha açık bir şekilde ortaya çıkması ve zararlarının, modern yaşamın getirdikleriyle daha da artmasıdır.

Örgütsel bağlılık kavramı ise, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam

ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur. Tez çalışmasında Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı tercih edilmiş ve uygulama bu temel üzerine kurulmuştur.

Mobbing uygulamalarının sonuçlarına bakıldığında sadece bireysel değil, örgütsel ve toplumsal sonuçları olduğu da görülmektedir. Bireysel olarak depresyon, travma sonrası stres bozukluğu gibi psikolojik rahatsızlıklara neden olurken; örgütsel açıdan iş doyumunda düşüş, bağlılıkta azalma, işgücü ve devamsızlıkta artış gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Mobbing'in topluma dolaylı maliyeti, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde kendini gösterir.

Bu tez çalışması mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi çerçevesinde hazırlanmıştır. Çalışmanın yürütülmesinde anket yöntemine başvurulmuştur.

Analiz sonuçlarını tartışmaya başlamadan önce uygulamanın yapıldığı firmalar hakkında bazı bilgilerin verilmesi, sonuçların değerlendirilmesi bakımından önem taşımaktadır. Uygulama yapılan iki şirket de aile şirketi olup, verilerin ağırlıklı olarak geldiği firma 51 yıllık geçmişe sahiptir. Araştırma bulgularına ilişkin yorumlar, şirkete ilişkin gözlemlerden de yararlanılarak yapılacaktır.

Frekans tabloları incelendiğinde; ankete katılanların ağırlıklı olarak bayan, 26-41 yaş arasında, bekar ve üniversite mezunu kişilerden oldukları görülmektedir. Katılımcıların ağırlıklı olarak eleman-sorumlu pozisyonunda ve pazarlama-satış departmanında çalıştıkları sonucuna ulaşabilmekteyiz. Yapılan analizler sonucunda, demografik bilgiler ile örgütsel bağlılık ve mobbing arasındaki ilişkiye bakıldığında değişkenler arasında anlamlı ilişkiler elde edilmemiştir. Ancak verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde mobbing ortalamasının çok yüksek olmadığı görülmektedir. Buna karşılık bağlılık ortalamasının ortalama seviyede olduğu görülmektedir.

Çalışmanın ana hipotezini oluşturan mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda; işletmelerde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu çalışmamız açısından literatürü destekleyen bir sonuçtur. Ancak bu noktada örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından değerlendirmek daha sağlıklı ve anlamlı yorumlar yapabilmemize neden olacaktır.

Mobbing ile bağıllık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça, çalışanların kuruma duydukları duygusal ve devamlılık bağıllığında azalma görülmektedir. Çalışanın örgüte olan duygusal bağıllığı, örgütle olan bütünleşmesini yansıtmaktadır. Diğer bir ifade ile duygusal bağıllık çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabullenmesi ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarfetmesidir. Mobbing uygulamalarından duygusal bağıllığı en çok etkileyen uygulamalar şunlardır: çalışanların sorumlu olmadıkları konularda suçlanıyor olmaları, kişinin dürüstlük ve güvenilirliğinin sorgulanması, kişinin yaptığı iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması, kişinin kendisini göstermesine fırsat verilmemesi, kendisini özgürce ifade etmesinin sınırlandırılması, kişinin görmezden gelinmesi, yokmuş gibi davranılması, performansının gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilmesi, yapılan işin değersiz ve önemsiz bulunması ve küçümsenmesi, kişinin yetkinliği olmayan konularda işler verilmesidir. Literatürde duygusal bağıllığa etki eden faktörler incelendiğinde bağıllık; çalışanların zor, ancak herhangi bir rol belirsizliğine ve çatışmasına yer vermeyecek derecede açık olan işleri çalışma arkadaşları ile büyük bir anlayış ve uyum içerisinde, niçin yaptıklarının bilincinde olarak gerçekleştirmeleri, örgüt yönetiminin de çalışanlarına adil ve eşit muamele göstermesi, onların görüş ve önerilerine saygı duyması, performansları ve beklentileri konusunda bilgi vermesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak mobbing uygulamalarında meydana gelen artış ile duygusal bağıllıkta yaşanan azalışın nedenleri literatürde de desteklenmektedir.

Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Mobbing uygulamalarından devamlılık bağıllığını en çok etkileyen uygulamalar şunlardır; kişinin yaptığı iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması, verdiği karar ve önerilerin eleştirilerek, reddedilmesi, kişinin kendisini göstermesine fırsat verilmemesi, kendisini özgürce ifade etmesinin sınırlandırılması, düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmemesi, kişinin görmezden gelinmesi, yokmuş gibi davranılması konuşurken sık sık sözünün kesilmesi, performansının gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilmesi, yapılan işin değersiz ve önemsiz bulunması, küçümsenmesidir. Bu uygulamalarda meydana gelen artış devamlılık bağıllığında azalışa neden olmaktadır. Yani kişi bu uygulamalardaki artış nedeni ile ayrılıştaki kaybedeceği maliyeti düşünmemektedir.

Normatif bağıllık ise, çalışanın örgüte bağıllık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağıllığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir.

Yapılan değerlendirme neticesinde normatif bağlılık ile mobbing uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde iyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce, yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır. Zira psikolojik sözleşme örgütün yesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle normatif bağlılığın mobbing uygulamalarından etkilenmemesi beklenen bir sonuçtur.

Bu sonuçlardan yola çıkararak bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, yani duygusal bağlılık azaldıkça devamlılık bağlılığı da azalmaktadır; ancak duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ki bu durum elde edilen bulguları da destekler niteliktedir.

Mobbing süreci incelendiğinde son aşamasında kişilerin istifa ettikleri veya işten çıkarıldıkları görülmektedir. Bu nedenle tez çalışmasında mobbing uygulamaları ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de incelenmiştir. Mobbing ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında mobbing uygulamaları arttıkça işten ayrılma niyetinde de artış olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde ise; örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetinde düşüş meydan geldiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışma sırasında kişilerin inanç ve beklentilerinin de algılamalarını etkilediği düşünülmüştür. Bu nedenle kişilere “kurumda koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentilerine” ilişkin bir soru yneltirmiştir. Mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça kişilerin koşulların düzeleceğine ilişkin inançlarını yitirmelerinde artış olduğu görülmektedir. Aynı şekilde kişilerin kurumlara olan bağlılığı arttıkça koşulların düzeleceğine dair inançlarını yitirmelerinde azalış olduğu görülmektedir.

Anketlerin uygulanması sırasında kişiler ile yapılan görüşmelerde, mobbing uygulamalarına maruz kaldıklarını ifade etmişler ve bu konu ile ilgili morallerinin çok bozuk olduğunu ve iş bulduklarında hemen şirketten ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Ağırlıklı olarak yöneticilerinden bilgi akışı olmaması ve izole edilmelerinden, ayrıca yetkinliğinden az görevler verilmesi gibi konularda özellikle sıkıntı yaşadıklarından ve şirkete gvenmediklerinden bahsetmişlerdir.

Yapılan alışma sonucunda mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Günümüzün değişen şartlarında şirketlerin başarisının temelinde şirkete bağlı çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu nedenle psikolojik şiddet olarak nitelendirilen

mobbing'in şirketteki uygulamalarını minimum düzeye getirmesinin, örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına neden olması beklenmektedir.

Yaşanan mobbing uygulamalarının önüne geçilmesinde; bireye, örgüte, topluma ve devlete büyük görevler düşmektedir. Mobbing ile mücadelede soruna ilişkin farkındalığın, hem birey olarak çalışan tarafından, hem de örgüt tarafından sağlanmış olması gerekmektedir. Konu ile ilgili tüm toplumun bilgilendirilmesi önem taşımaktadır.

Mobbing'in organizasyon üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alındığında işletmelerin mobbing'e karşı önlem almaları bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır. Bunun için işletmelere mobbing uygulamalarından önceden haberdar olabilecek sistemler kurmaları, mobbing'i önlemeye ve mobbing uygulayanları cezalandırmaya yönelik prosedürleri oluşturmaları önerilir. Liderlik anlayışının geliştirilmesi, tüm örgütün bilgi sahibi yapılması, kişilerarası açık iletişime olanak verecek şekilde takım çalışmalarına yönelinmesi, çalışanların nasıl yardım alabilecekleri konusunda bilgilendirilmesi ve işyeri psikoloğu gibi psikolojik danışmanlık sisteminin de yasal olarak şirketlerde zorunlu tutulmasının, mobbing ve sonucunda yaşanan olumsuz etkilerin önlenmesi için atılabilecek adımlar arasında olduğu söylenebilir.

Her işletmede mobbing'in ortaya çıkmasını tetikleyecek unsurlar farklılık gösterebilir. Bu nedenle işletmelerin kendi bünyelerinde mobbing ile ilgili araştırmalar gerçekleştirerek mobbing'i ortaya çıkaran kurumlarına özgü unsurlar üzerinde durmaları faydalı olacaktır. İşe alım sürecinde çalışanların sadece iş ile ilgili özelliklerinin değil, kişilik yapılarının da şirkete uyum sağlayıp sağlamayacağına da sorgulanması gerekir. İşe alınacak kişinin iş ve örgüt ile uyum sağlayıp sağlamayacağı dikkate alınmalıdır. Ayrıca ülkemizde yasal mevzuatın yetersizliği nedeni ile devlet yönetiminin bu alanda gerekli düzenlemeler yapması önerilmektedir.

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi organizasyonun daha başarılı olmasına katkı sağlayacaktır. Bağlılığı geliştirici kültür geliştirilmesi, stratejilerin, vizyon ve misyonun paylaşımı, ortak kazanımlar, iletişimin kuvvetlendirilmesi gibi noktalar önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak, mobbing kavramı ülkemizde yeni bir kavram olarak bilinse de kurumlardaki bu tip uygulamalar geçmişten günümüze süregelmektedir. Bu uygulamaların bireysel ve örgütsel bilinçlenme ile önüne geçilmeli ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmadığıdır.

KAYNAKÇA

- Adams, A.. **Bullying at Work: How to Confront and Overcome It**. London: Virago, 1992.
- Adanan, Ceylan. Nigar Demircan. "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. (Nisan 2002): 2-27.
- Akyay, Uygur. "Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara. İstanbul. İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması". Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, 2004.
- Allen, N. J., J. P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization". **Journal of Occupational Psychology**. v.63. n.1. (1990): 2-38.

- Arpacioğlu, Gülcan. "Çatışma Yönetimine Farklı Bir Bakış". **Mobbing Konferansı**. (Ocak. 2007).
- _____. "Yıldırma ve Zorbalık Kurumunuzu Nasıl Etkiler". **Mobbing Konferansı**. (Ocak 2007).
- Ashforth, B.. "Petty Tyranny in Organizations". **Human Relations**. v.47. (1994): 750-784.
- Aven, F. F., B. Parker ve G. M. McEvoy. "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis". **Journal of Business Research**. v.26. (1993): 64-86.
- Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.
- Baykal, Adnan Nur. **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Mart 2005.
- Bayram, Levent. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". **Sayıştay Dergisi**. s.59.125-139.
- Baltaş, Acar. İşyerinde Yıldırma(Mobbing).
http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=90&Itemid=42 [Nisan. 2007].
- Baysal, Ayşe Can, Mahmut Paksoy. "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. c.28. (Nisan 1999): 7-28.
- Benkhoff, Birgit. "Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and Performance". **Human Relations**. v.50. n.6 (1997):122-139.
- Berman, Gerald S.. "The Dimensions of Organizational Commitment". **Journal of Organizational Behavior**. v.13. (1992): 373-397.
- Bilgel, N., N. Bayram, S. Aytaç. "Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing". Proje Çalışması. Uludağ Üniversitesi. 2004.
- Björkqvist, K., A. Kaukiainen, K.M. Lagerspetz. "Do Girls Manipulate and Boys Fight? Developmental Trends in Regard to Direct and Indirect Aggression". **Aggressive Behavior**. v.18. (1992): 110-139.
- Bjorkqvist, K., K. Osterman, M. Hjelt-Back. "Aggression Among University Employees". **Aggressive Behaviour**. v.20. (1994): 171-234.
- Blau, Gary. "On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment". **Human Resource Management Review**. v.11. (2001): 280-299
- Breen, Ann, Patricia Mannix McNamara. "An Investigation into Workplace Bullying and Organizational Culture in Healthcare within an Irish Hospital Setting". **The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace. June 28-29**. (Norway. 2004): 35

- Buchanan, B.. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". **Administrative Science Quarterly**. v.19. (1974): 533-556.
- Bulut, Muhsin. "Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Cengiz, Ayşe Aytül. "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Charash, Yochi Cohen, Paul E. Spector. "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v.86. n.2. (2001): 279-298.
- Çobanoğlu, Şaban. **Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**. İstanbul: Timaş Yayınları, 2005.
- Davenport, Noa, Gail P. Elliott, Ruth D. Schwartz. **Mobbing: Emotional Abuse in the Workplace**. Newyork: Civil Society Publishing, 1999.
- D., Dalphond, Gessner M., Giblin E. ve diğerleri. " Violence Against Emergency Nurses". **Journal of Emergency Nursing**. v.26. c.2. (2000): 100-124.
- Einarsen S., A. Skogstad. "Prevalence and Risk Groups of Bullying and Harassment at Work". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v.5. (1996): 97-194.
- Einarsen, S., B. I. Raknes. S.B. Matthiesen. "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v.4. (1994): 380-420.
- Einarsen, S., Raknes, B.I.. "Harassment at Work and the Victimization of Men". **Violence and Victims**. v.12. (1997): 127-249.
- Eisenberger, R., D. Sowa, R. Huntington, S. Hutchison. "Perceived Organizational Support". **Journal of Applied Psychology**. v.71. 504-522.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Ergun, Turgay. "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı". **Amme İdaresi Dergisi**. c.8. TODAİE. Ankara. (1975): 97-119.
- Gandolfo, R.. "MMPI-2 Profiles of Worker's Compensations Claimants Who Present with Complaints of Harassment". **Journal of Clinical Psychology**. v.51. (1995): 709-722.
- Gop, Güner Çöl. "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Diğer Kavramlarla İlişkisi". www.isguc.org [12 Ocak 2006].
- Greenberg, Jerald. "Organizational Justice: Yesterday. Today and Tomorrow". **Journal of Management**. v.16. n.2. (1990): 394-407.

- Gül, Hasan. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi". http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf. 37 [22 Ocak 2006].
- Hoel, H., C. L. Cooper, C. Rayner. "Workplace Bullying". **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. v.14. (1999): 190-229.
- "HRM 100 Kişiyile İşyerinde Psikolojik Terör (MOBBING) Araştırması Yaptı". http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=134&Itemid=58 [3 Haziran 2007].
- Işık, Emre. "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişisine Yönelik Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. YÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- İnce, Mehmet, Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Çizgi Kitabevi, 2005.
- Jockin, V., M. McGue, R. D. Arney. "Perceived Victimization Moderates Self-Reports of Workplace Aggression and Conflict". **Journal of Applied Psychology**. v.86, n.6. (2001): 1259-1276.
- Kanter, R. M.. "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise". **American Sociological Review**. v.33. (1968): 499-536.
- Keashly, L. "Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Emprical Issues". **Journal of Emotional Abuse**. v.1. n.1. (1998): 80-122.
- Lengnick-Hall, M. L.. "Sexual Harassment Research: a Methodological Critique". **Personnel Psychology**. v.48. (1995): 840-867.
- Leymann, H., A. Gustafsson. "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v.5. (1996): 121-132.
- Leymann, H.."The Mobbing Encylopedia". www.leymann.se [17 Ocak 2006]
- _____. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". **Violance and Victims**. v.5. (1990): 120-157
- _____. "The Content and Development of Mobbing at Work". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v.5. n.2. (1996): 137-178
- _____. "The Definition of Mobbing at Workplaces". <http://www.leymann.se/English/12100E.htm> [13.03.2006].
- _____. "Information about Psychoterror in the Workplace". Frequently Asked Question. <http://www.leymann.se/English/00005E.htm> [13.03.2006].
- _____. "Conflict: Risk for Mobbing". <http://www.leymann.se/English/12110E.htm> [13.03.2006].
- _____. The Mobbing Encyclopaedia. <http://www.leymann.se/English/frame.html> [Nisan 2006].
- "Mağdur". **Mobbing Konferansı**. Ocak 2007.

- Maxwell, Gillian, Gordon Steele. "Organizational Commitment: a Study Of Managers In Hotels". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v.15. n.7. (2003): 362-375
- McCormack, Darcy, Gian Casimir ve Li Yang. "The Concurrent Effects of Workplace Bullying. Satisfaction with Supervisor and Satisfaction with Co-workers on Affective Commitment Among Schoolteachers in China". **International Journal of Conflict Management**. v.17. n.4. (2006):316-331.
- Miser, Behzat. "İşyerinde Ağzından Çıkanı Kulağın Duysun". **Radikal Gazetesi**. 26 Aralık 2006.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, Richard M. Steers. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment. Absenteeism and Turnover**. (Newyork: Academic Press. 1982). 109-125.
- Namie, Gary, Ruth Namie. **The Bully at Work**. Naperville. IL: Sourcebooks, 2003.
- Northcraft, Gregory B., Margaret A. Neale. **Organizational Behavior- A Management Challenge**. Newyork: The Dryden Press,1990.
- Olweus, D. **Bullying at School: What We Know and What We Can Do**. Oxford: Blackwell Publishers, 1993.
- Öge, Serdar. "Örgüt İklimi". **Selçuk İletişim**. s.4. (Ocak 2001): 137-149.
- Penley, L. E., S. Gould. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations". **Journal of Organizational Behavior**. v.9. (1988): 43-56.
- Quine, L.. "Workplace Bullying in Nurses". **Journal of Health Psychology**. v.6. (2001): 75-98.
- Rayner, C. "The Incidence of Workplace Bullying". **Journal of Community and Applied Social Psychology**. v.7. (1997): 135-229.
- Rayner, C., H. Hoel. "A Summary Review of Literature Related to Workplace Bullying". **Journal of Community and Applied Social Psychology**. v.7. (1997): 183-199.
- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger. "Percieved Organizational Support: A Review of the Literature". **Journal of Applied Psychology**. v.87. n.4. (2002): 691-718.
- Rusbult, Carly E., Dan Farrel. "A Longitudinal Test of the Invesment Model: The Impact on Job Satisfaction. Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards. Costs. Alternatives and Investments". **Journal of Applied Psychology**. v.68. n.3. (1983): 425-447.
- Seigne, E.. "Bullying at Work in Ireland". **Bullying at Work**. (1998): 2-38.
- Solmuş, Tarık . "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing). **İş. Güç. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.7. s.2. (2005): 3-24.
- Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul: Beta Yayınları, 2006.

- Tutar, Hasan. "Genel Olarak İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)". <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm> [Ocak. 2007].
- Türköz, Yeşim. "Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı İle İş ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki". www.geocities.com/education2000/makale1.htm [18 Ocak 2006].
- Ulukan, Hüseyin. "Mobbing (İşyerinde Duygusal Taciz)". <http://www.harb-is.org.tr/dergi/wordler/nisan07/arastirma.doc> [15.06.2007].
- "Unacceptable Behaviour-The Unison Workplace Bullying Survey". <http://www.library.psa.org> [04.05.2006].
- Tansky, Judith W., Debra J. Cohen. "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development and Organizational Commitment: An Empirical Study". **Human Resource Development Quarterly**. v.12. n.3. (2001): 272-299.
- Vandekerckhove, Wim, M.S. Ronald Commers. "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?". **Journal of Business Ethics**. (2003): 1-67.
- Vandenberg, R. J., V. Scarpello. "A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization". **Journal of Organizational Behavior**. v.15. (1994): 535-559
- Vartia, M.. "Consequences of Workplace Bullying with respect to the Well-Being of its Targets and the Observers of Bullying". **Scandinavian Journal of Work Environmental Health**. (2001): 64-82.
- _____. "The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate". **The European Journal of Work and Organizational Psychology**. v.5. (1996): 200-267.
- Yüçetürk, Elif. "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?". http://www.duygusaltaciz.com/makale_goster.asp?id=1 [27.12.2006].
- Zapf D., C. Knorz, M. Kulla. "On the Relationship Between Mobbing Factors, Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v. 5. n.2. (1996): 216-273.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü Yüksek Lisans Tezi kapsamında, Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen danışmanlığında yürütülmektedir. Bu anket formu, son yıllarda iş hayatında “Psikolojik Şiddet” olarak bilinen “Mobbing” davranışlarının düzeyini ve çeşitli değişkenlerle olan ilişkisini incelemek amacıyla düzenlenmiştir. Araştırma, akademik amaca yöneliktir ve bilimsel yöntemler ile değerlendirilecektir. Ankete katılımımda kimliğinizle ilgili bir bilgi belirtilmesi gerekmemekte olup veriler gizlilik prensiplerine göre incelenecektir.

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

ASLI DEMİRGİL

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER:

Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

Yaşınız: 18-25 26-33 34-41 42 ve üzeri

Medeni Durumunuz: Evli Bekar

Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Ön Lisans Üniversite
 Lisansüstü

Görev Yapmakta Olduğunuz Kurumdaki Hizmet Yılınız: 1 Yıldan Az 1-3 Yıl 4-6 Yıl 7-9 Yıl
 10 yıl ve üzeri

Çalışma Hayatındaki Toplam Hizmet Yılınız: 1 Yıldan Az 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl
 16-20 Yıl 21 Yıl ve Üzeri

İşyerindeki Pozisyonunuz: (Belirtiniz)

Çalışmakta Olduğunuz Departman: (Belirtiniz)

Aşağıda belirtilen davranışlarla, son bir yıl içerisinde işyerinizde ya da işinizle ilgili olarak ne kadar sıklıkla karşılaştığınızı ölçeği kullanarak belirtiniz.

		Hiçbir Zaman Karşılaşmadım	Nadiren Karşılaşıyorum	Zaman Zaman Karşılaşıyorum	Sıklıkla Karşılaşıyorum	Her Zaman Karşılaşıyorum
1	Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum.					
2	Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca ben sorumlu tutuluyorum.					
3	Dürüstlüğüme ve güvenilirliğime sorgulanıyor.					
4	Sözlü tehdit ediliyorum ve uyarı alıyorum.					
5	Performansım ile ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılıyor.					
6	Benimle ilgili asılsız söylemlerde bulunuluyor.					
7	Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunuyor.					
8	Yaptığım her işte mesleki yeterliliğime sorgulanıyor.					
9	Benimle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılıyor/rapor tutuluyor.					
10	Verdiğim karar ve öneriler eleştirilerek, reddediliyor.					
11	Sorumluluğumda olan işler benden alınarak, daha düşük pozisyonundaki kişilere veriliyor.					
12	Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor; kendimi özgürce ifade etmem sınırlandırılıyor.					
13	Düzenlenen sosyal toplantılardan haberdar edilmiyorum.					
14	Üstlerimle görüşme ve konuşma isteğime yanıt alamıyorum.					

15	Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.					
16	İş arkadaşlarımın benimle konuşması engelleniyor.					
17	Konuşurken sık sık sözüm kesiliyor.					
18	Performansım gerçekte olduğundan daha düşük değerlendiriliyor.					
19	İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor.					
20	İşim için gerekli olan bilgi, doküman ve materyaller benden saklanıyor.					
21	Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor.					
22	Ben odaya girdiğimde, iş arkadaşlarım sohbeti kesip susuyor.					
23	Kişisel saygınlığımı zedeleyen görevler verilip, yapmam için zorlanıyorum.					
24	Sorumluluk alanlarım bana danışılmadan değiştiriliyor.					
25	Yetkinliğim olmayan konularda işler veriliyor					
26	Fiziksel gücümün yetmeyeceği işler yapmaya zorlanıyorum.					

Aşağıda, şu anda çalıştığınız kurumla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddede yer alan ifadeye ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

		Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kendimi kurumumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
2	Bu kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür.					
3	Kendimi bu kuruma "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
4	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissim var.					
5	Kişilerin kariyerlerinin çoğunu, tek bir kurumda geçirmelerinin daha iyi olduğunu düşünüyorum.					
6	Şu anda kurumumda işime devam ediyorm olmam, istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.					
7	Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
8	Çalıştığım kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından birisi, yeni bir iş bulmada yaşayacağım zorluktur.					

9	İstesem de, şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
10	Bu günlerde kişilerin bir kurumdan farklı bir kuruma fazlasıyla geçiş yaptıklarını düşünüyorum.					
11	Kurumdan kuruma geçişlerin tam anlamı ile etik dışı olduğunu düşünmüyorum.					
12	Kuruma bağlılığın çok önemli bir unsur olduğunu ve bu nedenle çalışmayı sürdürmenin ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum.					
13	Daha iyi bir iş bulduğum zaman, bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.					
14	Halihazırda kendime yeni bir iş arıyorum.					
15	En geç bir yıl içerisinde, bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum.					
16	Koşullar düzeldiği takdirde bu kurumdan ayrılmayı düşünmem.					
17	Bu kurumda koşulların düzeleceğine dair tüm inanç ve beklentilerimi yitirdim.					

Ek 2. Mobbing ve Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin Analizi

Mobbing – Cinsiyet İlişkisi

Ranks

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Tum mobbing sorulari	Kadin	93	81,39	7569,00
	Erkek	72	85,08	6126,00
	Total	165		

Test Statistics^a

	Tum mobbing sorulari
Mann-Whitney U	3198,000
Wilcoxon W	7569,000
Z	-,493
Asymp. Sig. (2-tailed)	,622

a. Grouping Variable: Cinsiyet

Mobbing – Yaş İlişkisi

Ranks

	Yas	N	Mean Rank
Tum mobbing sorulari	18-25	33	87,77
	26-33	63	86,14
	34-41	60	77,46
	42-49	9	80,44
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Tum mobbing sorulari
Chi-Square	1,438
df	3
Asymp. Sig.	,697

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Yas

Mobbing – Medeni Durum İlişkisi

Ranks

	Medeni Durum	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Tum mobbing sorulari	Evli	73	76,29	5569,50
	Bekar	92	88,32	8125,50
	Total	165		

Test Statistics^a

	Tum mobbing sorulari
Mann-Whitney U	2868,500
Wilcoxon W	5569,500
Z	-1,607
Asymp. Sig. (2-tailed)	,108

a. Grouping Variable: Medeni Durum

Mobbing – Eğitim Durumu İlişkisi

Ranks

	Egitim Durumu	N	Mean Rank
Tum mobbing sorulari	Ilkogretim	2	62,00
	Lise	8	80,38
	On Lisans	9	111,06
	Universite	108	77,51
	Yuksekk Lisans	38	93,62
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Tum mobbing sorulari
Chi-Square	6,830
df	4
Asymp. Sig.	,145

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Egitim Durumu

Mobbing – Kurum Hizmet Yılı İlişkisi

Ranks

	Calisilan Kurumdaki	N	Mean Rank
Tum mobbing sorulari	1 Yildan Az	33	97,89
	1-3 Yil	51	82,12
	4-6 Yil	22	91,05
	7-9 Yil	12	92,96
	10 Yil ve Uzeri	47	67,19
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Tum mobbing sorulari
Chi-Square	9,533
df	4
Asymp. Sig.	,049

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Calisilan Kurumdaki Hizmet Yili

Mobbing –Toplam Hizmet Yılı İlişkisi

Ranks

	Calisma Hayatindaki	N	Mean Rank
Tum mobbing sorulari	1 Yildan Az	7	60,50
	1-5 Yil	56	97,95
	6-10 Yil	35	76,36
	11-15 Yil	54	77,18
	16-20 Yil	9	76,17
	21 Yil ve Uzeri	4	65,25
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Tum mobbing sorulari
Chi-Square	9,266
df	5
Asymp. Sig.	,099

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Calisma Hayatindaki Toplam Hizmet Yili

Mobbing – Pozisyon İlişkisi

Ranks

	Pozisyon	N	Mean Rank
Tum mobbing sorulari	Eleman-Sorumlu	91	84,96
	Uzman Yrd-Uzman	43	81,93
	Yoneticisi-Sef	18	76,81
	Mudur ve Uzeri	13	81,42
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Tum mobbing sorulari
Chi-Square	,492
df	3
Asymp. Sig.	,921

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pozisyon

Mobbing – Departman İlişkisi

Ranks

	Departman	N	Mean Rank
Tum mobbing sorulari	Pazarlama-Satis	72	74,52
	Uretim	22	84,36
	Insan		
	Kaynaklari-Idari Isler	23	88,00
	Satinalma-Lojistik	14	93,71
	Muhasebe-Finans	23	100,28
	Diger	11	75,55
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Tum mobbing sorulari
Chi-Square	6,532
df	5
Asymp. Sig.	,258

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Departman

Bağlılık - Cinsiyet İlişkisi

Ranks

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Baglilik sorulari	Kadin	93	88,64	8243,50
	Erkek	72	75,72	5451,50
	Total	165		

Test Statistics^a

	Baglilik sorulari
Mann-Whitney U	2823,500
Wilcoxon W	5451,500
Z	-1,725
Asymp. Sig. (2-tailed)	,084

a. Grouping Variable: Cinsiyet

Bağlılık- Yaş İlişkisi

Ranks

	Yas	N	Mean Rank
Baglilik sorulari	18-25	33	86,97
	26-33	63	85,95
	34-41	60	78,30
	42-49	9	79,11
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Baglilik sorulari
Chi-Square	1,111
df	3
Asymp. Sig.	,774

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Yas

Bağlılık - Medeni Durum İlişkisi

Ranks

	Medeni Durum	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Baglilik sorulari	Evli	73	83,18	6072,00
	Bekar	92	82,86	7623,00
	Total	165		

Test Statistics^a

	Baglilik sorulari
Mann-Whitney U	3345,000
Wilcoxon W	7623,000
Z	-,043
Asymp. Sig. (2-tailed)	,966

a. Grouping Variable: Medeni Durum

Bağlılık – Eğitim Durumu İlişkisi

Ranks

	Egitim Durumu	N	Mean Rank
Baglilik sorulari	Ilkogretim	2	73,50
	Lise	8	85,13
	On Lisans	9	72,67
	Universite	108	84,30
	Yuksekk Lisans	38	81,82
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Baglilik sorulari
Chi-Square	,620
df	4
Asymp. Sig.	,961

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Egitim Durumu

Baglilik- Kurum Hizmet Yılı İlişkisi

Ranks

	Calisilan Kurumdaki	N	Mean Rank
Baglilik sorulari	1 Yildan Az	33	89,42
	1-3 Yil	51	75,68
	4-6 Yil	22	92,18
	7-9 Yil	12	53,13
	10 Yil ve Uzeri	47	89,77
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Baglilik sorulari
Chi-Square	8,262
df	4
Asymp. Sig.	,082

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Calisilan Kurumdaki Hizmet Yili

Bağlılık- Toplam Hizmet Yılı İlişkisi**Ranks**

	Calisma Hayatindaki	N	Mean Rank
Baglilik sorulari	1 Yildan Az	7	133,29
	1-5 Yil	56	78,69
	6-10 Yil	35	81,89
	11-15 Yil	54	81,57
	16-20 Yil	9	88,00
	21 Yil ve Uzeri	4	73,13
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Baglilik sorulari
Chi-Square	8,568
df	5
Asymp. Sig.	,128

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Calisma Hayatindaki Toplam Hizmet Yili

Bağlılık – Pozisyon İlişkisi**Ranks**

	Pozisyon	N	Mean Rank
Baglilik sorulari	Eleman-Sorumlu	91	82,79
	Uzman Yrd-Uzman	43	88,47
	Yonetici-Sef	18	78,08
	Mudur ve Uzeri	13	73,19
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Baglilik sorulari
Chi-Square	1,306
df	3
Asymp. Sig.	,728

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Pozisyon

Bağlılık- Departman İlişkisi

Ranks

	Departman	N	Mean Rank
Baglilik sorulari	Pazarlama-Satis	72	88,67
	Uretim	22	83,02
	Insan		
	Kaynaklari-Idari Isler	23	73,13
	Satinalma-Lojistik	14	76,25
	Muhasebe-Finans	23	74,72
	Diger	11	92,41
	Total	165	

Test Statistics^{a,b}

	Baglilik sorulari
Chi-Square	3,400
df	5
Asymp. Sig.	,639

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Departman

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi: 04.07.1982
Doğum Yeri: İstanbul
Medeni Durumu: Bekar

İŞ DENEYİMİ

- ✓ Temmuz 2007 – Devam Coca Cola İçecek A.Ş. (Organizasyonel Gelişim Uzmanı)
- ✓ Nisan 2006 – Temmuz 2007 Kale Grubu Şirketleri (Grup İnsan Kaynakları Sorumlusu)
- ✓ Haziran 2004-Nisan 2006 Adisa Danışmanlık, Geliştirme Ve Bilgi Sistemleri Tic. Ltd. Şti. (İnsan Kaynakları Danışmanı)

STAJ ÇALIŞMALARI

- ✓ Temmuz 2003-Haziran 2004 Arçelik A.Ş. Çamaşır Makinesi İşletmesi İnsan Kaynakları Departmanı
- ✓ Kasım 2003-Mayıs 2003 İstanbul Üniversitesi Psikoloji Bölümü Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı “Psikolojinin Misyonu” Anket Çalışması
- ✓ Şubat 2003 “İTKİB Psikoteknik Testlerin Oluşturulması Projesi”
- ✓ Eylül 2002-Ekim 2003 “CCS Yönteminin İletişim Parametrelerine Etkisi” Araştırması İstanbul Üniversitesi Psikoloji Bölümü
- ✓ Aralık 2002–Mart 2003 Doruk Performans Enstitü Eğitim-Yönetim-Danışmanlık
- ✓ Kasım 2002 Türk Psikologlar Derneği “Türkiye Madde Bağımlılığı Projesi”
- ✓ Temmuz–Ağustos 2002 “Yarının Dinamikleri” Programı Ofis Bölümü
- ✓ Ekim 2000-Ekim 2002 İstanbul Üniversitesi Psikoloji Bölümü “Çocuk Gelişimi Boylamsal Projesi”
- ✓ Nisan-Mayıs 2001 Acıbadem İstek Vakfı Anaokulu

EĞİTİM

- | | |
|-----------|---|
| 2004- | Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı |
| 2000-2004 | İstanbul Üniversitesi
Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü |

1996-2000 Habire Yahşi Süper Lisesi

KURSLAR VE SEMİNERLER

- Endüstri Ve Örgüt Psikologları : İş Yaşamındaki Roller; Prof. Dr. Handan Kepir Sinangil; Türk Psikologlar Derneği; Mayıs 2002
- Uygulamalı Bireysel Ve Grup Mülakat Teknikleri; Psk. Mine Farımaç Eren; Türk Psikologlar Derneği ; Aralık 2002
- İşletmelerde Anket Düzenleme; Yrd. Doç. Dr.Pınar Ünsal; Türk Psikologlar Derneği; Nisan 2003
- İletişim ve Motivasyon; Adisa Danışmanlık; 2005
- Karar Verme Teknikleri; Adisa Danışmanlık; 2006
- 16PF Kişilik Testi Yorumlama Eğitimi Davranış Bilimleri Enstitüsü 2006
- İnsan Kaynaklarında Requisite Organizasyon Vision Europe 2006
- DBE Online Eğitimi Davranış Bilimleri Enstitüsü 2006
- Çalışan Memnuniyeti DBE 2006
- Eğitimcinin Eğitimi Baltaş&Baltaş 2006
- 16PF Follow Up DBE 2007
- Değerlendirme Merkezi ve Yetkinlik Bazlı Mülakat DBE 2007
- İnsanı Tanımak DBE-Özlem Kaleli 2007

KONGRE VE ORGANİZASYONLAR

- VII. Ulusal Psikoloji Öğrencileri Kongresi; Hacettepe Üni. ; Haziran 2001
- XII. Ulusal Psikoloji Kongresi; ODTÜ; Ankara; Eylül 2002
- Kariyer Zirvesi 2003; İstanbul
- Psikanalitik Bakış 1 “Travma Ve Yaratıcılık “ ; İstanbul ;Nisan 2003
- VIII. Ulusal Psikoloji Öğrencileri Kongresi; Ankara Üni.;Temmuz 2003
- İnsan Yönetimi Kongresi, 2004
- 14.Ulusal Psikoloji Kongresi Türk Psikologlar Deneği Eylül 2006
- 14. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi Peryön Ekim 2006
- Mobbing Konferansı HR Dergi Ocak 2007

YABANCI DİL

İngilizce (Çok iyi derecede)