

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE UYGULANAN MOBBİNGİN (PSİKOLOJİK ŞİDDET)
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Fatma AKDEMİR MANSUR

Ankara-2008

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE UYGULANAN MOBBİNGİN (PSİKOLOJİK ŞİDDET)
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Fatma AKDEMİR MANSUR

Danışman
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Ankara-2008

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Fatma AKDEMİR MANSUR'un, “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi ” başlıklı tezi 15/05/2008 tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı-Soyadı**İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

.....

Üye: Prof. Dr. Nevin ŞANLIER

.....

Üye: Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK

.....

ÖNSÖZ

İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisini değerlendirmeye yönelik yapılan bu araştırmada mobbing ve örgütsel bağlılık kavramları ve aralarındaki ilişkiye yer verilerek irdelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın proje aşamasından tamamlanmasına kadar büyük katkısı olan, her aşamada gereken tüm desteği sağlayan değerli danışmanım Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'na, bilgi ve önerilerinden büyük ölçüde yararlandığım Doç. Dr. Mehmet ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Eriman TOPBAŞ, Yrd. Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI, Öğr. Gör. Sıdık ARSLAN, Arş. Gör. Dr. Hakan KOÇ, Arş. Gör. Dr. Nuray GÜNERİ TOSUN, Arş. Gör. Can ARMUTLU ve Arş. Gör. Evren GÜÇER'e teşekkürü borç biliyorum.

Ayrıca tezin her aşamasında yardımcı olan, desteğini her an hissettiğim annem Meliha YURDAKUL ve eşim Yusuf MANSUR'a teşekkür ediyorum.

Fatma AKDEMİR MANSUR

ÖZET

İŞLETMELERDE UYGULANAN MOBBİNGİN (PSİKOLOJİK ŞİDDET) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

AKDEMİR MANSUR, Fatma
Yüksek Lisans, Büro Yönetimi Eğitimi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU
Nisan, 2008

Araştırmanın amacı, işletmelerde personele yönelik uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet), çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini ortaya çıkarmaktır. Mobbing davranışları çok çeşitli olabilmekte ve çalışanın gerek ruh gerekse fiziksel sağlığını bozarak, çalışanı iş ortamından uzaklaştırmaya yönelik olarak yapılmaktadır.

Araştırmayla ilişkili literatür tarandıktan sonra, gözden geçirilip düzeltilmiş iki ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi, Heinz Leymann (1993) tarafından belirlenen 5 grup ve 45 ifadeden oluşan mobbing tipolojisinden faydalanılarak geliştirilen mobbing davranışları, nedenleri, etkileri ve tepkileri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan mobbing ölçeği, diğeri ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeğidir.

Çalışmada, Ankara’da faaliyette bulunan bir üniversite hastanesinde personele uygulanan mobbing ve mobbingin örgütsel bağlılığa etkisini göstermek amacıyla 320 personele anket uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan 320 işgörenin %78,7’si mobbinge maruz kaldıklarını belirtmiştir. Mobbinge maruz kalanların %31,6’sı 2-5 yıl süreyle mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Mobbingin nedenleri arasında ilk sırayı stresli iş ortamı almaktadır (%68). Mobbingin mağdur üzerindeki etkilerinde ise ilk sırayı “sinirli olmama neden oldu” almaktadır.

Araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan birisi de, mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olmasıdır. Ancak örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, devamlılık bağlılığı ve mobbing arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE MOBBING (PSYCHOLOGICAL VIOLENCE) ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN WORKPLACE

AKDEMİR MANSUR, Fatma

Master Thesis, Department of Office Management Education

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

April, 2008

This research is aiming to explore the results of mobbing (psychological violence) on employees' organizational commitment in workplaces. Mobbing takes many forms and is often used to force an employee to leave the work environment.

Two different types of scales have been reviewed and revised for use in the research. The Heinz Leymann scale is the first measure, which was developed to define causes and effects, in addition to characteristic behaviors of mobbing. The second scale was developed by Allen and Mayer and indicates levels of organizational commitment.

In this research, a questionnaire were applied to 320 employees in a university hospital in Ankara to search mobbing itself and indicate the effects of mobbing to organizational commitments.

In this research, %78,7 of 320 respondents told that they were exposed to mobbing. Notwithstanding, %31,6 of these respondents declared that these mobbing behaviors lasted for 2-5 years running. According to results, stress in job is the most important reason of mobbing (%68). On the other hand of the reactions to mobbing "being nervous" takes the first place (%63,9).

One of the important findings of this research indicates no connection between mobbing and organizational commitment. On the other hand, this research shows a significant relationship between mobbing and emotional and normative commitments, which are sub-categories of organizational commitment. However, no positive relationship was found between mobbing and the commitment to continuance employment.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
 1. GİRİŞ	15
1.1. Araştırmanın Problemi	21
1.2. Araştırmanın Amacı	21
1.3. Araştırmanın Önemi	22
1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar	22
1.5. Varsayımlar	23
 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	24
2.1. Mobbing	24
2.1.1. Mobbing (Psikolojik Şiddet) Kavramının Tarihsel Gelişimi	24
2.1.2. Mobbing (Psikolojik Şiddet) Kavramı	29
2.1.3. Mobbingin Özellikleri	32
2.1.3.1. Sıklık ve Süreklilik	33
2.1.3.2. Güç Farklılıkları	34
2.1.4. Mobbing ve Çatışma Arasındaki İlişki	35
2.1.5. Mobbing Davranışları	36
2.1.6. Mobbing Süreci	39
2.1.6.1. Anlaşmazlık Aşaması	39
2.1.6.2. Saldırgan Eylemler Aşaması	40
2.1.6.3. Yönetimin Katılımı Aşaması	41
2.1.6.4. Zor ve Akıl Hastası Olarak Damgalanma Aşaması	41
2.1.6.5. İşine Son Verilme Aşaması	42
2.1.7. Mobbing Türleri	42
2.1.7.1. Dikey Mobbing	42
2.1.7.2. Yatay Mobbing	43
2.1.8. Mobbing Dereceleri	44
2.1.8.1. Birinci Derece Mobbing	44
2.1.8.2. İkinci Derece Mobbing	45
2.1.8.3. Üçüncü Derece Mobbing	45
2.1.9. Mobbingin Nedenleri	46
2.1.9.1. Mobbingcilerin Psikolojisi ve Koşulları	47
2.1.9.1.1. Paranoid Kişilik Bozukluğu	50
2.1.9.1.2. Obsesif Kişilik Bozukluğu	50
2.1.9.1.3. Narsist Kişilik Bozukluğu	50
2.1.9.1.4. Sadist Kişilik Bozukluğu	51
2.1.9.1.5. Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu	51

2.1.9.2. Organizasyonun Kültürü ve Yapısı.....	52
2.1.9.3. Mobbing Yapılanın Koşulları, Kişiliği ve Psikolojisi.....	55
2.1.9.4. Bir Anlaşmazlık Gibi Tetikleyici Neden.....	57
2.1.9.5. Toplumsal Değer ve Kurallar.....	58
2.1.10. Mobbingin Sonuçları.....	58
2.1.10.1. Mobbing Mağduruna İlişkin Sonuçlar	59
2.1.10.2. Mobbingin Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar	61
2.1.11. Mobbinge Baş Edebilme Yolları	62
2.1.11.1. Mobbing Mağdurunun Baş Edebilme Yolları.....	63
2.1.11.2. Örgütlerin Mobbinge Baş Edebilme Yolları.....	67
2.2. Örgütsel Bağlılık	68
2.2.1. Örgütsel Bağlılığa Genel Bir Bakış.....	68
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı	70
2.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	72
2.2.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	72
2.2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	73
2.2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	76
2.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	79
2.2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	81
2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	83
2.2.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	90
2.2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	91
2.2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	94
2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	95
2.2.4.1. Bireysel (Demografik) Faktörler.....	96
2.2.4.2. İş ve Göreve İlişkin Faktörler	98
2.2.4.3. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler.....	98
2.2.4.4. Ortam ve Çalışma Şartlarına İlişkin Faktörler	99
2.3. Mobbingin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi	100
3. YÖNTEM.....	102
3.1. Araştırma Modeli	102
3.2. Evren ve Örneklem	104
3.3. Verilerin Toplanması	105
3.4. Verilerin Analizi.....	106
4. BULGULAR VE YORUMLAR	107
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	107
4.2. Mobbinge Maruz Kalma Durumuna İlişkin Bulgular	108
4.3. Mobbing Davranışlarına Ait Bulgular	109
4.4. Mobbing Uygulayanlara Ait Bulgular	113
4.5. Mobbinge Maruz Kalma Süresine Ait Bulgular	118
4.6. Mobbingin Nedenlerine Ait Bulgular	119
4.7. Mobbinge Maruz Kalan İşgörenlerin Mobbinge Kim Tarafından ve Hangi Nedenle Maruz Kaldıklarına Dair Bulgular	120
4.8. Mobbinge Karşı Mağdurun Vermiş Olduğu Tepkilere Ait Bulgular.....	123
4.9. Mobbinge Karşı Hiçbir Şey Yapmayan Mağdurların Tepkisiz Kalma	

Nedenlerine Ait Bulgular	124
4.10. Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerine Ait Bulgular.....	126
4.11. Örgütsel Bağlılığa Ait Bulgular	127
4.12. Mobbinge Maruz Kalma ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	130
4.13. Mobbinge Maruz Kalma ile Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	132
4.14. Mobbinge Maruz Kalma ile Yaş Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	133
4.15. Mobbinge Maruz Kalma ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	135
4.16. Mobbinge Maruz Kalma ile Hizmet Süresi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	136
4.17. Mobbinge Maruz Kalma ile Unvan Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	138
4.18. Mobbinge Maruz Kalma ile Çalışma Durumu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	139
4.19. Mobbing Davranışının Nedenleri ve Mağdur Üzerindeki Etkilerine Ait Bulgular.....	141
4.20. Mobbing İle Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular	155
4.21. Mobbing İle Duygusal Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular.....	156
4.22. Mobbing İle Duygusal Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular.....	157
4.23. Mobbing İle Normatif Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular	158
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	160
KAYNAKÇA	166
EKLER.....	177

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Katılımcıların Kişilik Özelliklerinin Yüzdesel Dağılımı.....	107
Tablo 2: İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımları	108
Tablo 3: İşgörenlerin Mobbing İfadelerine Vermiş Oldukları Cevapların Sayısı, Yüzde Dağılımları ve Aritmetik Ortalama ile Standart Sapma Değerleri.....	110
Tablo 4: Mobbingi Uygulayanlara Ait Sayı ve Yüzde Dağılımı	113
Tablo 5: Mobbinge Maruz Kalma Sürelerine İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımı.....	118
Tablo 6: Mobbing Nedenlerinin Sayı ve Yüzde Dağılımı	119
Tablo 7: Mobbinge Maruz Kalan İşgörenlerin Maruz Kalma Nedenlerine İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımı	121
Tablo 8: Mobbinge Maruz Kalan İşgörenlerin Vermiş Oldukları Tepkilere Ait Sayı ve Yüzde Dağılımı	124
Tablo 9: Mobbinge Uğradığı Halde Hiçbir Şey Yapmayan Mağdurların Tepkisiz Kalma Sebeplerine İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımı	125
Tablo 10: Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerine İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımları	126
Tablo 11: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sayı,Yüzde Dağılımı ve Aritmetik Ortalama ile Standart Sapma Değerleri.....	128
Tablo 12: İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının ile Cinsiyet Değişkenini Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	130
Tablo 13: İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	132

Tablo 14: İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	133
Tablo 15: İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	135
Tablo 16: İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	137
Tablo 17: İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Unvan Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	138
Tablo 18: İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Çalışma Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	140
Tablo 19: Mobbing Davranışının Nedenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı.....	141
Tablo 20: Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı.....	142
Tablo 21: Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı.....	143
Tablo 22: Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı.....	145
Tablo 23: Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı.....	147
Tablo 24: Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı.....	149
Tablo 25: Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı.....	150
Tablo 26: Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı.....	151
Tablo 27: Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı.....	152

Tablo 28: Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı.....	154
Tablo 29: Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	155
Tablo 30: Mobbing ile Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	156
Tablo 31: Mobbing ile Devamlılık Bağlılığı İlişkisi.....	157
Tablo 32: Mobbing ile Normatif Bağlılık İlişkisi	158

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sekil No****Sayfa No**

Şekil 1: Araştırma Modeli 103

KISALTMALAR LİSTESİ

vd. : ve diğerleri
TSSB : Travma Sonrası Stres Bozukluğu

1. GİRİŞ

Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlardan oluşan yapılardır. Söz konusu örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak olduğunda, üretim faktörlerinden emek yani insan gücünün belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların belli amaçlara yönlendirilmesi ancak yönetim ile mümkün olmaktadır.

İşletmeler, hem rekabet koşullarındaki değişimlerin getirdiği yeni ekonomik arayışlar hem de toplumsal alanda gelişen yeni yaklaşım ve beklentiler nedeni ile yönetim ve organizasyonda, insan ve insan ilişkilerinin yarattığı sosyal alanı analiz etmek ve bu alana özgü unsurları yönetim sürecinin araçlarına birer değişken olarak eklemek zorunda kalmışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 9).

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri başta duyguları, ilgileri ve güdüleri olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkanları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedir (Balay, 2000, s. 11).

Kişilerin yani iş görenlerin çabalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için; bireyi harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, düşüncelerini, umutlarını, inançlarını, arzu, ihtiyaç ve korkularını bilmek gerekir. Bunları bilmek ve bu yönde çaba göstermek iş görenin psikolojik olarak tatmin sağlamasına neden olacaktır. Psikolojik tatminsizlik sonucunda ortaya çıkan belli başlı davranış bozuklukları vardır. Bunlar saldırgan davranışlar, geriye yöneliş ve dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar, tevekkül olma gibi davranışlardır (Eren, 1993, s.189).

İşletmelerde çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin analiz edilmesi ve örgütsel bağlılıklarının artırılması konusunda yöneticilere büyük görev düşmektedir. Artan rekabet koşulları ve çalışma ortamlarında yaşanan çatışmalar, psikolojik baskılar personel verimliliğini etkiler.

Küreselleşme süreciyle birlikte örgütsel davranışa yol gösteren standartları betimleyen iş etiği alanının kapsamına kültürel farklılıkların üstesinden gelme, negatif ayrımcılık ve mobbing gibi konular da girmiştir. Bu sorunlar arasında, Uluslararası Çalışma Örgütü'nce de işletmelerde karşılaşılan en önemli sorun olarak görülen mobbing eylemi, bir çok ülkede yaygın bir fenomen olmasına karşın genelde bir tabu olarak algılanmakta ve konu üzerinde çalışılmaktan kaçınılmaktadır (Öğüt ve Demirsel, 2006, s. 1).

Çalışanların verimliliği üzerinde önemli etkisi olan mobbing kavramı Türkiye'de yeni ele alınmasına karşın, Avrupa'da üzerinde yıllardır araştırma yapılan bir konudur.

Örgütlerde çalışanlar arasında yaşanan ve mağdur olan kişinin gerek fiziksel gerekse psikolojik olarak rahatsızlanmasına neden olan davranışlar, öncelikle Kuzey Avrupa ülkelerinde olmak üzere, birçok ülkede araştırmacıların dikkatini çekmiş ve "iş yerinde zorbalık, iş yerinde duygusal taciz, iş yerinde duygusal saldırı, iş yerinde yıldırma, iş yerinde psikolojik şiddet, psiko-terör " gibi çeşitli adlar altında incelenmiştir.

İşyerinde psikolojik şiddet kavramı, ilk kez Alman çalışma psikologu Heinz Leyman tarafından 1980'li yılların sonunda tanımlanmıştır. Leymann, iş yerinde mobbingi birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi (nadir olarak dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması şeklinde tanımlar(Leymann, 1996, s. 167-168). Leymann, yaptığı araştırmalar sonucunda, bu saldırganlığın kurbanın kendisini ifade etmesine, sosyal ilişkilerine, iş ve özel yaşamına, iş saygınlığına ve sağlığına yönelik olduğunu belirtmiştir.

Olumsuz davranışların yoğunlaşmış bir formu olarak değerlendirilen mobbing; iş yerinde saldırganlıktan farklı olarak, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak sistematik biçimde, en az 6 ay boyunca ve haftada en az 1 kez olmak üzere düşmanca ve ahlakdışı bir biçimde davranılmasını içeren psikolojik bir terördür (Canitez Okur, 2007, s. 262).

Mobbingi harekete geçiren çözülmemiş, üzerine gidilmemiş çatışmadır. Bu tür bir çatışmanın şiddeti artarak mobbinge dönüşmektedir. Çözülmemiş çatışma verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan hastalık izinlerine yol açar. Bu aşamadan sonra mağdurun davranışları yöneticisine veya üst yönetime; mağduru eleştirme gerekçesi sunar ve mobbingi körükler (Davenport vd., 2003, s. 132).

Mobbing kavramının tanımında esas alınan üç kriter bulunmaktadır. Bu kriterler “sıklık”, “süreklilik” ve “güç farklılıkları”dır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda en kısa mobbing süresinin 6 ay; genelde ortalama uygulama süresinin 15 ay; sürecin kalıcı ağır etkilerinin ortaya çıktığı ana dönemin ise, 29-46 ay olduğu saptanmıştır (Tınaz, 2006, s. 13).

Mobbing; anlaşmazlık, saldırgan eylemler, yönetimin katılımı, zor veya akıl hastası olarak damgalanma ve işine son verilme olmak üzere beş aşamadan oluşan bir süreçtir (Davenport vd., 2003, s. 20).

Mobbing örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya “hiyerarşik mobbing”te üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygularlar. Yatay veya “fonksiyonel mobbing”te ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing uygular (Tutar, 2004, s. 91). Bireyi etkileme ve bireyde bıraktığı hasar derecesi bakımından incelendiğinde mobbing; birinci, ikinci ve üçüncü derece olmak üzere gruplandırılmaktadır.

İş yerlerinde mobbingin belli bir nedeni yoktur; birçok faktör mobbingin ortaya çıkmasına kaynaklık edebilir. Mobbing uygulayanın kıskanç, iki yüzlü olması veya narsist, obsesif, sadist, paronoid veya anti-sosyal kişilik bozukluklarının olması da psikolojik şiddet nedeni olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s. 35; Tutar, 2004, s. 43-49).

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Konuya ekonomik açıdan yaklaşıldığında, gitgide yitirilmekte olan önce ruhsal ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla doktorlara, ilaçlara, belki de tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur (Tınaz, 2006, s. 153-154).

Mobbingin sosyal açıdan bireyde yarattığı zararlar incelendiğinde ise; Psikolojik açıdan mağdur tedirgin edilmiştir ve herkese karşı önyargılı yaklaşır. Bu sendrom 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 ise; bireyin öz güvenini yitirmesidir. (Tınaz, 2006, s. 155-156).

Mobbing, mağdurun sağlığının ve bağışıklık sisteminin zayıflamasına neden olabilir. Böylece mağdurun iş değiştirmesine ve özel hayatında birçok sorun yaşamasına neden olabilir. Bu da çalışanın meslek veya kaybına, uç noktada ve uzun vadede sosyal açıdan dışlanmaya ve hatta çalışanın hayatına son vermesine kadar uzayabilir. Bu nedenle mobbingin engellenemediği durumlarda, mağdurun klinik yardım alması gerekir (Groeblinghoff ve Becker, 1996, s. 278).

Mobbing mağduru olumsuz etkilediği kadar, mobbingin uygulandığı örgütü de etkilemektedir. İşletmeler mobbing sonucunda kilit insanları yitirirler, işgücü devir oranı aniden artar, nifak oluşur ve çalışanların moralleri bozulur. Sorunların

temeline inilmeden bir takım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıf düşmesine neden olur (Tınaz, 2006, s. 158).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağına bağlıdır. Bir işletmenin, rekabet edebilmesini sağlayan, varlığını güçlü ve sürekli kılan, yine o işletmenin işgöreninin niteliğidir. Bu durumda nitelikli işgörenin örgütte kalması, örgüte bağlı olması ve örgütün amaçlarını benimseyerek bir anlamda o örgütün vatandaşı olduğunun bilincinde olmasını gerektirmektedir (Yavuz, 2008, s. 70).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır (Balay, 2000, s. 14).

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsuru şöyle belirtmektedir (Çetin, 2004, s. 90):

- Güçlü bir güven örgütsel değerleri ve yargıları kabullenme.
- Örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği.
- Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği.

Örgütsel bağlılığın üç unsuru özdeşleşme, katılım ve sadakat olarak belirlenmektedir. Özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütten gurur duymasısıdır. Diğer bir deyişle örgütün değer ve amaçlarını içselleştirmesidir. Katılım, bireyin işin gerektirdiği rol faaliyetlerini psikolojik olarak benimsemesi; Sadakat ise bireyin kendisini örgüte ait hissetmesi, örgütte “kalma isteği” duymasısıdır (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005, s. 125).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Allen ve Meyer tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli yaygın olarak kabul görmüştür. Allen ve Meyer işgörenin, örgüte bağlılığını duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.

Duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta ise yükümlülük duydukları için örgütte kalırlar. Buna göre işgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten gelen bir arzuyla yapmazlar (Balay, 2000, s. 72).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirliliği, rol çatışması, yapılan işin önemi, güvenlik, özerklik, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, alınan destek, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, terfi olanakları, ücret, tanımlama, diğer çalışanlar, liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi ve rutinlik olarak sıralanabilir (Çetin, 2004, s. 99-100).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler göz önüne alındığında, örgütlerde yaşanan olumsuzluklar, işgörenleri kısa ve uzun dönemde etkileyerek, örgütsel faaliyetlerde verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkiler. Bunlara paralel olarak, işgörenlerin örgüte ilgi ve bağlılığının, sorumluluk duygusunun azalması, işte hata yapma ve yetersizlik duygusu, doğrudan ortaya çıkan yansımalarıdır. İşe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, ani emeklilik istemi, iş doyumsuzluğu ve işe yoğunlaşamama ise dolaylı olarak ortaya çıkan durumlardır (Cemaloğlu, 2007, s. 121).

Araştırmada iş yerlerinde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) işgörenin örgütsel bağlılığına etkisi araştırılmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın konusu; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen kişilere yani işgörenlere uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisidir. Bu çalışmada birçok çalışmaya konu olan mobbing (psikolojik şiddet) ve örgütsel bağlılık kavramları aynı çerçevede ele alınmış olup, aralarındaki ilişki araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

Araştırmanın problemi ise, işletmelerde uygulanan mobbingin örgütsel bağlılığa etkisinin bulunup bulunmadığıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; mobbingin (psikolojik şiddet), işgörenin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olup olmadığını ortaya koymaktır.

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: İşgörenlerin demografik özellikleri ile mobbinge maruz kalmaları arasında ilişki vardır.

H_{1.1}: Mobbinge maruz kalma ile cinsiyet arasında ilişki vardır.

H_{1.2}: Mobbinge maruz kalma ile medeni durum arasında ilişki vardır.

H_{1.3}: Mobbinge maruz kalma ile yaş arasında ilişki vardır.

H_{1.4}: Mobbinge maruz kalma ile eğitim durumu arasında ilişki vardır.

H_{1.5}: Mobbinge maruz kalma ile hizmet süresi arasında ilişki vardır.

H_{1.6}: Mobbinge maruz kalma ile unvan arasında ilişki vardır.

H_{1.7}: Mobbinge maruz kalma ile çalışma durumu arasında ilişki vardır.

H₂: Mobbinge maruz kalma ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H_{2.1}: Mobbinge maruz kalma ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H_{2.2}: Mobbinge maruz kalma ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

H_{2.3}: Mobbinge maruz kalma ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmaya konu olan yaklaşımlardan birincisi olan mobbing konusunda çok çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bu araştırmalar mobbingin kapsamı, sınırları, hangi sektörlerde daha çok görüldüğü, örgüt yapısının, kişisel özelliklerin mobbing mağduru olmada bir etkisinin olup olmadığı, mobbing stratejileri gibi konuları kapsamaktadır (Adams, 1992; Leymann, 1990; Leymann, 1996; Kirel, 2007; Ögüt, 2006; Poussard ve Çamuroğlu, 2007, Aytaç vd., 2005). Yine yaklaşımlardan ikincisi olan örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmaya rastlanılmıştır (Allen ve Meyer, 1990; Bayram, 2005; Çöl, 2003; Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005; Etzioni, 1975; Gürbüz, 2006; Kanter, 1968).

Bu araştırmada ise, daha önce ayrı ayrı ele alınan mobbing ve örgütsel bağlılık kavramları bir arada araştırılarak mobbingin örgütsel bağlılığı ne düzeyde etkilediği araştırılacaktır.

Daha önce bu temele dayalı olarak yapılan bu araştırmaların eksikliği araştırmanın gerekliliğini ve değerinin ortaya konulması bakımından araştırmanın önemini ortaya çıkarmaktadır.

1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın kapsamı oluşturulurken mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın temelini mobbing, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık oluşturmaktadır.

Araştırma mobbingin işgörenin örgütsel bağlılığına etkisi ile sınırlandırılmış olup, örgütsel bağlılığa etki eden diğer faktörler araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma, alt problemlerde belirtilen sorular ile sınırlıdır.

Araştırma Ankara'daki bir üniversite hastanesinde çalışan idari personel ile sınırlandırılmıştır. Akademik personel, hemşire, başhekim, başhekim yardımcısı, müdür ve müdür yardımcısı araştırmaya dahil edilmemiştir. Evrenin ismi bu çalışmada açıklanamamaktadır, çünkü mobbing örgütler tarafından istemeyen bir durumdur. Yöneticiler başında bulundukları işletmelerde bu tür davranışların afiş edilmesini istememektedir bu nedenle araştırmaya konu olan hastane deşifre edilmemek adına belirtilmemiştir.

Araştırma, örnekleme oluşturan çalışanların veri toplama araçları kapsamındaki ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Bu çalışmadaki örneklemin evreni temsil etmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların tamamı anket sorularını özgür iradeleriyle, hiçbir baskı altında kalmaksızın, içten ve doğru olarak yanıtladıkları varsayılmıştır.

Verileri toplamak amacıyla kullanılan ölçme araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan mobbing ve örgütsel bağlılık konusunda kuramsal ve kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

2.1. Mobbing

Bu bölümde, işyerlerinde uygulanan mobbingin tarihsel gelişimi, mobbing kavramı, mobbingin özellikleri, mobbingi ve çatışma arasındaki ilişki, mobbing davranışları, mobbing süreci, mobbing türleri, mobbing dereceleri, mobbingin nedenleri ve sonuçları konusunda kuramsal ve kavramsal çerçeve belirlenmeye çalışılmıştır.

2.1.1. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgütlerde çalışanlar arasında yaşanan ve mağdur olan kişinin gerek fiziksel gereksel psikolojik olarak rahatsızlanmasına neden olan davranışlar, öncelikle Kuzey Avrupa ülkelerinde olmak üzere, birçok ülkede araştırmacıların dikkatini çekmiş ve “iş yerinde zorbalık, iş yerinde duygusal taciz, iş yerinde duygusal saldırı, iş yerinde yıldırma, iş yerinde psikolojik şiddet, psiko-terör ” gibi çeşitli adlar altında incelenmiştir.

Avusturyalı bilim adamı (etholog) Konrad Lorenz bu kavramı “ büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepki”yi ifade etmek amacıyla kullanmıştır. Birkaç zayıf birey bir araya gelerek saldırgan davranış sergilerler. Bu, kazların bir tilkiyi kaçırmaması gibidir (Davenport vd., 2003, s. 3). Yapılan bir araştırmada, kuşların saldırgan hayvanlara karşı kendilerini koruma biçimlerini tanımlamada mobbing ifadesi kullanılmış, mobbingin kuşlar, balıklar ve memeliler arasında yaygın olarak görüldüğü belirtilmiştir (Griesser ve Ekman, 2004, 349). Daha sonraları çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen

İsveçli Doktor Heinemann aynı terimi “bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini” açıklamak için 1972’de kullanmıştır (Ergenekon, 2006, s. 30). Çocuklar arasında yaşanan mobbing sürecinde, kurban seçilerek yıldırıcı davranışlara maruz bırakılan çocuk dışlanmakta ve bu durum onu ümitsizliğe sürüklemektedir. Heinemann araştırmasında, çocuklarda intiharla sonuçlanabilecek kadar ciddi sonuçları olan bu davranışların önemini kamuoyuna göstermek istediğinden, Lorenz’in hayvanlar için uygun gördüğü “mobbing” ifadesini kullanmayı tercih etmiştir (Davenport vd., 2003, s. 3).

Caroll Brodsky, iş yerinde mobbing (psikolojik şiddet) davranışını tanımlayan Taciz Edilmiş Çalışan adlı kitabını 1976’da yazmıştır. Brodsky kitabının başlığındaki taciz kelimesini; başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimleri yapmak, sürekli diğer kişiyi kıskırtmak, ona baskı yapmak, onu korkutmak, yıldırma ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak anlamında kullanmıştır (Davenport vd., 2003, s. 4; Çobanoğlu, 2005, s. 28).

Leymann 1980’li yıllarda, kendisine işyerinde “zor kişiler” olarak bildirilen kişileri araştırmış ve bunların başlangıçta “zor” olmadığını ve davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğundan kaynaklanmadığını ortaya çıkarmıştır. İşyeri yapısı ve kültürünün, bu insanları “zor” sıfatıyla damgalandıkları ortamı yarattığını belirlemiştir. Leymann’a göre bir kez “zor” olarak tanımlandıklarında, firma onları kovmak için başka nedenler yaratmaktadır (Davenport vd., 2003, s. 3). Leymann İsveç ve Almanya’da yaptığı araştırmalar sonucunda taciz, yıldırma ve şiddet olaylarının iş dünyasında geniş boyutta yer aldığını ortaya koymuştur.

İş yerlerinde yaşanan mobbing üzerinde, konuya temel olabilecek çalışmalar yapan Leymann, çalışmaları sonucunda 45 farklı mobbing davranışı belirlemiş ve bu davranışlardan birinin veya daha fazlasının altı ay boyunca ve haftada en az bir kez görülmesini mobbing olarak tanımlamıştır.

Adams (1988) BBC’de yayınladığı bir dizide, İngiltere’de işyerinde yaşanan yıldırıma dikkati çekmiştir. Örgütlerde yaşanan yıldırıma ilginin birden artmasının nedeni Adams’ın ulusal radyo ve televizyon kanallarında yüksek düzeyde mobbing yaşandığına dikkati çekmiş olmasıdır. “İş Yerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri” adlı kitabında Adams(1992), iş yerinde yaşanan zorbalığı, genelde yönetimin rızası ile yapılan “sürekli kusur bulma” ve “insanları küçümseme” şeklinde tanımlamıştır. 1995’te ölümünün ardından 1997 yılında “Andrea Adams” adıyla bir vakıf da kurulmuştur. Vakıf, işyerindeki zorbalığın boyutu ve tacizci e-postaların araştırmalarını yürüttü. Vakıf “patlama” olarak adlandırdıkları bir elektronik zorbalık ve sesli mailleri de içeren cinsel ve ırksal tacizleri ortaya çıkardı (Gökçe, 2006 , s. 31; Davenport vd., 2003, s. 5).

Leymann’ın (1990) “İşyerinde mobbing ve psikolojik terör” Amerika Birleşik Devletlerinde mobbing ile ilgili ilk yayındır. Leymann, İsveç’te ve diğer ülkelerde, son yıllarda yaşanan mobbing olgusunun süreci, mağdur üzerindeki etkileri ve mobbingin sonuçlarına dair bir araştırma yapmıştır.

Tim Field (1996) “ Bully, In Sight-Görünürdeki Zorba” adlı kitabında mobbing kavramını, mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve öz-saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır (Ergenekon, 2006, s. 30). Bu anlamıyla mobbing, “mağdurun benliğini öldürme çabası” olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur. Field’in mobbing tanımında, mobbingcilerin davranışlarının sonuçlarını inkar etmesi de bulunmaktadır (Tutar, 2004, s. 11).

İşyerinde mobbing konusunda belki de en büyük çalışma 1992’de Almanya’da Leymann’ın yardımları ile ilk mobbing kliniğinin açılması ile yapılmıştır (Groeblinghoff, Becker, 1996, s. 278). Artan bilinç, işyeri yardım örgütlerinin ve internet sitelerinin kurulmasını sağlamıştır.

Leymann (1996) yapmış olduğu araştırmada, İsveç'te psikolojik şiddete yol açan psikolojik koşulları ve mobbing sonucu mağdur olan kişide ortaya çıkan hastalıkları araştırmıştır. Bu alışma sonucu 4.4 milyonluk işgücünün %3,5'inin (154.000) herhangi bir anda iş yerinde mobbing mağduru olduğu ortaya çıkmıştır.

Zapf, Knorz ve Kulla (1996) mobbing faktörleri ile işin içeriği, çalışma ortamı ve sağlık arasındaki ilişki hakkında bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda örgütsel faktörlerin mobbingin potansiyel nedenleri olduğu belirlenmiştir.

Türkiye'de ise gerek özel gerekse kamu kesiminde mobbing uygulamaları çok sık görölmekte iken, mobbing kavramı henüz tam olarak bilinmemektedir. Mobbing araştırmaları henüz çok yenidir ancak geç kalınmış olmasına rağmen bu konuda araştırmalar yapılmaktadır.

Araştırmalar, Türk tarihinde de bazı olayların arkasında mobbing davranışlarının etkisi olduğunu göstermektedir. Bu örneklerden biri de Kanuni Sultan Süleyman döneminde Hüsrev Paşa'nın intiharının arkasında mobbing davranışlarının olduğudur. Rüstem Paşa, veziriazam ve ikinci vezirin görevlerinden alınınca onların yerine kendinin geçeceğini düşünerek Hürrem Sultan ile birlikte Hüsrev Paşa'nın intiharına yol açan mobbing uygulamasını gerçekleştirmiştir, bu durum Hüsrev Paşa'yı olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu'nu da etkilemiştir (Baykal, 2005, s. 197-199).

Mobbing ile ilgili olarak Türkiye'de konunun önemi üzerinde durulmaya başlanmış ve birçok araştırma yapılmıştır. Tutar (2003), obanoğlu (2005), Tınaz (2006) mobbing ile ilgili kitap yazmışlardır. "İşletme Yönetimi" (Tengilimoğlu vd.,2008) ders kitabında da mobbing yerini almıştır.

Türkiye'de yapılmış araştırma sonuçları incelendiğinde, bir anket düzenlemiş ve bu ankete 100 kişi katılmıştır. Katılanların %56'sını erkekler, %44'ünü kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %81'i iş hayatında mobbing ile karşılaştıklarını söylemişlerdir. Mobbingin sonucu %27'si istifa etmiş, %18'i işten

çıkarılmış, %17'si durumu üst yönetime ya da insan kaynakları yetkilisine ilettiğini belirtmiştir (www.insankaynaklari.com.tr).

İşyerinde mobbing, Avrupa'da İskandinav ve Almanca konuşulan ülkelerde günlük dile yerleşmiştir. İskandinav ülkelerinde yapılan araştırmalar toplumdan büyük destek görmüş, bu araştırmalar 1993'te İsveç'te, 1994'te Norveç'te iş yerinde mobbinge karşı önleyici ve koruyucu yasaların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Konu ile ilgili araştırmalar hükümet ve sendikaların da desteğini almıştır. ABD'de, 2000 yılından itibaren iş yerinde yıldırma konusunda konferanslar düzenlenmeye başlanmış ve yıldırma karşıtı politikalar oluşmaya başlamıştır (Gökçe, 2006, s. 33).

Türkiye'de mobbing kavramının yasal olarak herhangi bir dayanağı bulunmamakta iken, 2006 yılında Ankara 8 İş Mahkemesinin 20/12/2006 tarih, 2006/19 E. 2006/625 K. sayılı gerekçeli kararıyla, mobbing olarak ele alınmış ve bu doğrultuda karar verilmiştir (Ankara 8 İş Mahkemesinin 20/12/2006 tarih, 2006/19 E. 2006/625 K. sayılı gerekçeli kararı).

Bu davalardan biri Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Biyokimya Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi olarak görev yapmakta iken Dekanı tarafından mobbinge maruz kalan Prof. Dr. Dehen Altınar'ın davasıdır. Altınar, "kişilik haklarına saldırıda bulunulduğu, küçük düşürüldüğü ve itibarının zedelendiğini" gerekçe göstererek manevi tazminat davası açmış, davayı kazanmış ve dava Yargıtay'da onanmıştır (Hürriyet İnsan Kaynakları, 2007, s. 14).

Şaban Tokat ise Toprak Mahsulleri Ofisinde görev yapmakta iken, yönetimin değişmesi ile kendisine psikolojik baskı yapılarak, istifaya zorlanmış, Tokat ise bu gerekçelerle kuruma yeni atanan yöneticiler hakkında 15 bin YTL'lik maddi ve manevi tazminat davası açmıştır. Dava hala devam etmektedir (Hürriyet İnsan Kaynakları, 2007, s. 14).

Handan Arpacıoğlu, çalıştığı banka'ya yeni gelen amiri tarafından 6 ay boyunca mobbinge maruz kalmış ve işten çıkarılmış, ancak Arpacıoğlu yasal

haklarını kullanarak, işe iade davası açmış ve kazanmış bir mobbing mağdurudur (Hürriyet İnsan Kaynakları, 2007, s. 14).

Jeoloji Mühendisleri Odasında görev yapan Tülin Yıldırım da yeni gelen genel sekreterin 2 yıl boyunca kendisine mobbing uyguladığını gerekçe göstererek 2006 yılında mobbing davası açmıştır. Dava bir yıl sürmüş ve Ankara 8. İş Mahkemesinin 20/12/2006 tarih, 2006/19 E. 2006/625 K. sayılı gerekçeli kararda “...Davacı, kendisi ile ilgili problem çıkmasını önlemek adına bir alt görevde çalışmayı kabul ederek görevini yerine getirirken, tanık beyanlarından da anlaşılacağı üzere işyerinde amirlerinin uzaktan, yüksek sesle bağırarak, iş yapmasını söylemelerine, telefonla konuşurken, konuşmasına aldırılmadan emir ve görev vermelerine, yüksek sesle bağırılarak “sen bu işi beceremiyorsun” gibi sözlü saldırılara, hakaretlere maruz kalmıştır. Kişilik hakları çiğnenmiş, çalışma arkadaşları arasında küçük düşürülmüştür. Bu davranışlar mahkememizce işçiyi yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar olarak değerlendirilmiştir. Mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir. Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı...” gerekçe gösterilerek Tülin Yıldırım davayı kazanmış ve 1.000 Y.T.L. manevi tazminata karar verilmiş. Dava dosyası Jeoloji Mühendisleri Odası tarafından temyiz edilmiş, ancak Yargıtay kararı henüz verilmemiştir (Ankara 8 İş Mahkemesinin 20/12/2006 tarih, 2006/19 E. 2006/625 K. sayılı gerekçeli kararı).

2.1.2. Mobbing (Psikolojik Şiddet) Kavramı

“Mob” kelimesi, 16’ncı yüzyılın sonlarına doğru Latince “**möbile vulgus**” - kararsız kalabalık- sözcüklerinin kısa söylemi olarak ortaya çıkmıştır. İngilizce’de: kalabalık; saldırmak; birine üşüşüp hücum etmek gibi anlamlarda kullanılmaktadır (The Oxford Turkish Dictionary, 1993, s. 345).

Psikolojik şiddet, uluslararası literatürde “mobbing”, “bullying-zorbalık”, gibi terimlerle kendine geniş yer bulmuştur. Bununla birlikte taciz, psikolojik terör, günah keçiliği, kötüye kullanma gibi ifadeler de aynı davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır.

“İş yerinde mobbing” ifadesini ilk kez Brodsky, 1976 yılında yayınlanan, ağır iş koşullarını irdelediği kitabında kullanmıştır. Bu kitapta iş yerinde yaşanan psikolojik şiddete bir bölüm ayrılmıştır. Ancak iş yerinde psikolojik şiddeti ayrıntılı biçimde ilk kez Leymann tanımlamıştır. Leymann, iş yerinde mobbingi birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi (nadir olarak dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması şeklinde tanımlar(Leymann, 1996, s. 167-168).

Mobbing kavramının nedenlerine dair yapılan tanımlamalara bakıldığında; Leymann’ın tanımlamasıyla mobbing psiko-terördür ve nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından tutun da, kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar her tür faktör olabilir (Leymann, 1990, s. 119-126; Tutar, 2004, s. 9).

Uluslararası Çalışma Örgütüne (ILO) göre mobbing; “birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi” şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlardan birine karşı bir araya gelmekte ve kişiye karşı mobbing uygulanarak kişi psikolojik tacize maruz bırakılmaktadır. Mobbing bireyi sosyal açıdan izole eden sürekli negatif görüşler ya da eleştiriler, ofis dedikoduları ya da yanlış bilgilerin yayılımı gibi eylemleri kapsamaktadır (Internatinal Labour Organization, www.ilo.org)

Baykal (2005, s. 1) ise mobbingi; çalışanlara manevi baskı uygulayarak veya onları hataya sevk ederek kendi konumunu güçlendirmeye çalışmak ve rakiplerinden kurtulmaktır.

Öztürk ve diğerlerine (2007, s. 64) göre, mobbing duygusal bir saldırdır. Hedefi ise bir işyerindeki kişi ve kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, işten ayrılmaya zorlamaktır.

Tınaz (2006, s. 8) ise mobbing kavramını uygulayanlar açısından ele almış ve mobbingin; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları içerdiğini belirtmiştir.

Davenport ve diğerleri (2003, s. 15) ise mobbingin bir veya birkaç kişi tarafından yapılabileceğine dikkat çekerek mobbingi (psikolojik şiddet); 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 çıkarmaya zorlamasıdır.

Mobbing kavramı ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklı olarak adlandırılmaktadır. Terminolojide işyerlerinde bu çeşit benzeri eylemleri ifade etmek için: “Bullying” (Zorbalık), “Work or Employee Abuse” (İş ya da İşgören Tacizi), “Mistreatment” (Kötü Muamele), “Emotional Abuse” (Duygusal Taciz), “Victimization” (Kurban Etme), “Intimidation” (Gözdağı Verme), “Verbal Abuse” (Sözlü Taciz), “Horizontal Violence” (Yatay Şiddet), “Psikolojik Terör”, “Psikolojik Şiddet” gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Tınaz, 2006, s. 15).

Psikolojik şiddet İskandinav ülkelerinde “mobbing” olarak kullanılırken, İngiltere, Kanada ve Amerika’da “bullying” olarak adlandırılmaktadır. Mobbing kavramına yakın bir anlamı olan “bullying” kavramı, daha güçlü bir kişi ya da grup tarafından, daha zayıf kişi veya kişilere karşı yapılan ve sürekliliği olan psikolojik veya fiziksel baskı anlamına gelmektedir (Tutar, 2004, s. 10).

Leymann 1990 yılında bullyingi tanımladıktan sonra, 1996 yılında iş yerinde yaşanan bullying ve mobbing arasında bir ayrım yapmıştır. Bullying şiddet, fiziksel saldırı ve tehdit içerir (Leymann, 1996, s. 167; Tutar, 2004, s. 10). Bullying özellikle okullarda şiddeti ifade etmede kullanılır. Çünkü bullying okullarda, fiziksel bakımdan saldırgan davranışlardan doğar. Oysa mobbing, iş yerinde daha karmaşık davranışlardan ortaya çıkar. Örneğin mağduru sosyal yönden yalnız bırakmak yıldırıcı bir davranıştır.

Bullying sergileyenler ile bu davranışa maruz kalanlar arasında bir güç dengesizliği vardır. Ancak bu dengesizlik hiyerarşiden değil mağdur olanın zayıflığından kaynaklanmaktadır. Bullying, daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken; mobbing, her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış örüntüsü olarak ortaya çıkmaktadır. İşyerlerinde soyut bir şiddet biçiminde başlayan mobbing olgusu sonucunda, mobbinge maruz kalan kişi, sosyal ortamdan uzaklaştırılır. Bu olguda fiziksel şiddet çok nadir görülmektedir (Tınaz, 2006, s. 16)

Türkiye’de uzun yıllardır varlığı hissedilen ancak tam olarak adı konmamış olan mobbing kavramı, psikolojik şiddet, psiko-terör, psikolojik taciz, yıldırma, zorbalık, duygusal taciz, duygusal zorbalık gibi adlarla literatürde yerini almıştır.

Mobbing ile ilgili olarak yapılan tanımlamalar ışığında, mobbing, işyerlerinde çözümlenememiş çatışmanın şiddetlenmesi neticesinde, işgörene, üstü, astı ya da iş arkadaşları tarafında sürekli ve sistematik bir şekilde uygulanan küçük düşürücü, itibarını zedeleyici, aşağılayıcı davranışlar yoluyla işgöreni soyutlamak ve işyerinden uzaklaşmasını sağlamak amacıyla yapılan davranışlar olarak tanımlanabilir.

2.1.3. Mobbingin Özellikleri

Mobbing kavramının tanımı konusunda temel alınan üç kriter bulunmaktadır. Bu kriterler “sıklık”, “süreklilik” ve “güç farklılıkları”dır. Bu kriterlerden hareketle mobbing, “bir kişinin, diğer insanları kendi istekleri ile veya rızaları dışında başka

bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketler, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını azaltma gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak o kişiyi işten çıkmaya zorlaması” biçiminde tanımlanabilir. Mobbingin oluşumunda önemli olan nokta; negatif eylemlerin belirli bir sıklıkla tekrarlanması, bu eylemlerin uzun süreli (ısrarlı) olması ve ortada bir güç dengesizliğinin bulunmasıdır. Ancak burada güç dengesizliği ile astlık-üstlük tarzı hiyerarşik ilişkiler değil, kurbanın psikolojik olarak daha zayıf olması vurgulanmaya çalışılmaktadır (Öğüt ve Demirsel, 2006, s. 1).

2.1.3.1. Sıklık ve Süreklilik

Mobbing davranışı işyerlerinde herhangi bir çalışanın her an karşılaşılabileceği bir durumdur. Mobbing davranışı kimi zaman mobbinge maruz kalan kişiyi yaralayacak düzeyde olmayabilir ancak bu durumun düzenli bir şekilde devam etmesi yani süreklilik kazanması maruz kalan kişiye hem psikolojik hem de fizyolojik olarak zarar verebilmektedir.

İş yerinde yaşanan olumsuz durumun mobbing olarak nitelendirilebilmesinde “sıklık” ve “süreklilik” genelde araştırmacılar tarafından kabul görmüş bir niteliktir (Rayner vd., 1999, s. 12) Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda en kısa mobbing süresinin 6 ay; genelde ortalama uygulama süresinin 15 ay; sürecin kalıcı ağır etkilerinin ortaya çıktığı ana dönemin ise, 29-46 ay olduğu saptanmıştır (Tınaz, 2006, s. 13). İş yerinde yaşanan olumsuz davranışın mobbing olarak nitelenebilmesi için o davranışın en az altı ay ve haftada bir tekrarlanması gerekmektedir (Leyman, 1996, s. 167).

Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi de artar. Herkesin psikolojik şiddete dayanma sınırı farklıdır. Birisi için, dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir. Psikolojik şiddet arttıkça mutsuzlaşan ve içine kapanan çalışanın sadece kendisi değil bir müddet sonra ailesi de durumdan etkilenmeye başlayacaktır (Ergenekon, 2006, s. 31).

Mobbing davranışının sürekliliğinin veya sıklığının etkisi mobbingin tanımında olduğu gibi ülkelere ve bölgelere göre farklılık göstermektedir. İskandinav ülkelerinde bir davranışın mobbing olduğunun anlaşılması için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir görülmesi söz konusuyken, Avusturya’da son altı ay içinde haftada sadece bir kez olumsuz davranışın yaşanıyor olması, bu durumun mobbing olmadığı anlamına gelmemektedir (Einarsen, 2000, s. 385).

2.1.3.2. Güç Farklılıkları

Mobbing tanımında mobbing uygulayan ve mobbing mağduru olarak iki taraf bulunmaktadır. Bu taraflar sayıca fazla olabilmektedir. Yani mobbing uygulayan kişi sayısı birden fazla olabilmektedir. Leymann, mobbinge ilgili çalışmalarında mağdur olan kişi sayısının bir ve çok nadir olarak birden fazla, mobbing uygulayan kişi sayısının ise bazen dört kişiden daha fazla olduğunu belirtmiştir. Mobbing sürecinde mağdur ile mobbing uygulayan arasında bir güç dengesizliği bulunmaktadır. Başlangıçta her iki taraf da eşit güç ve dengeye sahip ise de süreç ilerledikçe mobbing mağduru ima, alay, küçümseme, azarlanma vb. davranışlar sonucunda gücünü yitirmekte ve mobbing uygulayan tarafından daha zayıf bir konuma getirilmektedir. Sürekli tekrarlanan ve şiddeti her geçen gün biraz daha artan mobbing davranışı sonucunda mağdur git gide zayıflamakta ve mücadele edecek gücü kalmamaktadır.

Mobbing genelde eşit güçler arasında başlar ancak çeşitli nedenlerle daha sonra bu eşit güçler arasındaki denge bozulur. Çünkü, mobbingde genelde mağdurun gücü mobbing uygulayandan daha azdır veya mağdur mobbing uygulayan kişiden daha düşük bir pozisyonundadır. Böyle bir durum olmasa bile mağdur, kendini savunmada sınırlı kaynakları olacağı daha düşük bir pozisyona itilir. Durum genelde böyle olmakla birlikte, astları tarafından mobbinge maruz kalan yöneticiler de bulunmaktadır. Ancak, bunların sayısı fazla değildir (Rayner vd., 1999, s. 12).

2.1.4. Mobbing ve Çatışma Arasındaki İlişki

Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Örgütte yaşanan çatışma ise, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına veya bozulmasına neden olan olaylar olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda çatışma; “birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyuşmazlık ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu” olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2006, s. 18).

Çatışma yönetim tarafından kontrol edilebilir olduğu sürece rekabetin artması ile birlikte verimlilikte görülen artıştan dolayı kabul edilebilen hatta istenen bir durumdur. İş yerlerinde çatışma; sınırlı kaynakların paylaşılabilmesi, birimlerin görev bakımından birbirine bağlı olmaları, açık bir iletişim sisteminin bulunmaması, çalışanın algıladığı statüsü ile bulunduğu statüsü arasındaki farklılık, değişimden kaynaklı belirsizlik ortamının bulunması, yetki ve sorumluluğun eşit dağıtılmaması, ödül ve teşvik sisteminde görülen aksaklıklar, uzmanlaşma ile birlikte artan uzmanların örgüt çalışanları tarafından kabul görmemesi, örgütün büyüklüğü, amaçlara ulaşmada çalışanın engellenmesi gibi nedenlerle meydana gelen bir süreçtir.

Mobbingi harekete geçiren çözüme bağlanmamış, üzerine gidilmemiş çatışmadır. Bu tür bir çatışmanın şiddeti artarak mobbinge dönüşmektedir. Çözümlememiş çatışma, kendi içi dinamiklerini yaratmaya eğilimlidir. Yoğunlaşır ve baş edilemez boyutlara ulaşır. Bir konu, eylem ve tepkilerle karmaşık birkaç konuya dönüşür. Bu süreç içinde ilk çatışmanın ne olduğunun unutulduğu çok olmuştur. Çözülmemiş çatışma verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan hastalık izinlerine yol açar. Bu aşamadan sonra mağdurun davranışları yöneticisine veya üst yönetime onu eleştirme gerekçesi sunar ve mobbingi körükler. Zarar gören kişi çözüm aramaya çalıştıkça mobbingci de sorunun çözülmemesi için nedenler yaratır. Mağdurun davranışlarında, kendilerini haklı çıkaracak yeterli sebep bulurlar. Karşılıklı suçlamalar durumu körükler. İnsanlar temel sorunları çözmeye

istekli olmadığında –mobbingde de böyledir- çatışmanın kızışması kaçınılmaz olacaktır. İşten çıkarılma artık an meselesidir (Davenport vd., 2003, s. 132).

Leymann 1982'den bu yana sürdürdüğü çeşitli çalışmalarında, mobbingin çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü ancak mobbingin, çatışmadan hemen sonra, bazen de haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunur. Bununla birlikte sosyal psikoloji araştırmalarında saldırganlık ve çatışma ile ilgili kapsamlı araştırmalar olmasına rağmen, işyerinde psikolojik şiddet olgusu ile ilgili bu kadar geniş araştırmaların olmamasını, mobbing olgusunun gelişimi ve ortaya çıkışının yeni ve değişim içinde olmasına bağlar. Buna ek olarak, çatışma ile ilgili araştırmalarda da birçok faktörün incelendiğini, ancak çatışma sürecinin, çatışmaya katılan kişilerin sağlığına yönelik etkilerine dair hiçbir odaklanmanın olmadığını da altını çizerek (Tınaz, 2006, s. 29-30).

2.1.5. Mobbing Davranışları

Mobbing süresince görülen davranışlar, tek tek ele alındığında, bazıları tamamen negatif olarak görülebilmeye ve bazen de kabul edilemez olarak algılanmasına rağmen; bazıları ise, sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilir. Hatta bu davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir, tehlikeli bir silaha dönüşerek örnek bir mobbing olayının ortaya çıkışını tetikler ve kasıtlı tacize dönüşür (Tınaz, 2006, s. 49).

Mağdura işini yapması için gereken bilginin sınırlı verilmesi veya ondan bilgi saklanması, hakaret içeren alaylar, saldırganca söylenen sözler, mağdur ortama girdiğinde sessizliğin veya düşmanca havanın olması, mobbing davranışlarındandır (Einarsen, 2000, s. 379).

Dr. Heinz Leymann, 45 ayrı mobbing davranışı belirlemiş ve bunları davranışın özelliğine göre 5 grupta toplamıştır (Davenport vd., 2003, s. 18-19):

I. Grup: Mağdurun Kendini Göstermesini ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- Yönetici mağdurun kendini gösterme olanaklarını kısıtlar.
- Mağdurun sözü sürekli kesilir.
- Mağdurun meslektaşları ve birlikte çalıştığı kişiler mağdurun kendini gösterme olanaklarını kısıtlar.
- Mağdurun yüzüne bağırılır ve yüksek sesle azarlanır.
- Mağdurun yaptığı iş sürekli eleştirilir.
- Özel yaşam sürekli eleştirilir.
- Mağdur telefonla rahatsız edilir.
- Sözlü tehditler alınır.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestler ve bakışlarla mağdurla ilişki reddedilir.
- İmlar yoluyla mağdurla ilişki reddedilir.

II. Grup: Sosyal İlişkilere Saldırıları

- Mağdurun çevresindeki insanlar mağdurla konuşmazlar.
- Mağdur kimseyle konuşamaz, başkalarına ulaşması engellenir.
- Mağdura diğer çalışanlardan ayrılmış bir işyeri verilir.
- Meslektaşların mağdurla konuşması yasaklanır.
- Mağdur sanki orda değilmiş gibi davranılır.

III. Grup: İtibara Saldırıları

- İnsanlar arkadan konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Mağdur gülünç duruma düşürülür.
- Akıl hastası gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmesi için baskı yapılır.
- Bir özürle alay edilir.
- Gülünç duruma düşürmek için yürüyüş, jestler veya ses taklit edilir.

- Dini veya siyasi görüşle alay edilir.
- Özel yaşamla alay edilir.
- Milliyetiyle alay edilir.
- Özgüveni olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır.
- Çabaları yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Kararları sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılır.
- Cinsel yaklaşımlarda bulunulur.

IV. Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

- Mağdur için hiçbir özel görev yoktur.
- Verilen işler geri alınır, yeni bir iş yaratmaya fırsat verilmez.
- Anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir.
- İş sürekli değiştirilir.
- Özgüveni etkileyecek işler verilir.
- İtibarını düşürecek şekilde, nitelikleri dışında işler verilir.
- Mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- Evi veya işyerine zarar verilir.

V. Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Göz korkutmak amacıyla hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar.
- Doğrudan cinsel taciz.

Bu davranışlar Kuzey Avrupa ülkelerinde gözlenen davranışlardır. Bu davranışlar zaman zaman her çalışanın karşılaşılabileceği türden davranışlar olmakla birlikte, uygulama süresi ve amacı bakımından incelendiğinde sistematik bir şekilde ve hedefi ortamdan soyutlamak amacı taşıdığından mobbing davranışı olarak değerlendirilmektedir.

2.1.6. Mobbing Süreci

Mobbing çalışanı çalıştığı ortamda tedirgin eden, rahatsızlık veren ve şiddeti zamanla artarak psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara ve sonunda çalışanın işi bırakmasına neden olan bir süreçtir. Bu anlamda mobbing sinsice gelişen, devam eden, düşmanca ve başkasına zarar vermek amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. Sürecin gelişimi Leymann tarafından beş aşamada ele alınmıştır (Davenport vd., 2003, s. 20):

Birinci aşama: Anlaşmazlık

İkinci aşama: Saldırgan eylemler

Üçüncü aşama: Yönetimin katılımı

Dördüncü aşama: Zor veya akıl hastası olarak damgalanma

Beşinci aşama: İşine son verilme

Bu süreç birbirini takip eden beş aşamayı içermekle birlikte gerek mağdur, gerekse mobbing uygulayan tarafından süreç tamamlanmadan bitirilebilir.

2.1.6.1. Anlaşmazlık Aşaması

Kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla karakterize edilir. Henüz mobbing değildir fakat mobbing davranışına dönüşebilir. Bu aşamada mobbing şiddetli bir çatışma olarak algılanabilir.

Hirigoyen (2001), bu çatışmayı, saldırganın karşısındakine zarar verme dışında başka bir şekilde çözümlemeyi bilmemesine bağlar. Çatışma söz konusu olmadığında da saldırgan içinde bulunduğu olumsuzlukla ilgili suçlayacak birini aradığı için çatışma yaratır. Bireyler arası çatışma tacizdeki çatışmadan farklıdır. Çatışmada taraf olanlar arasında paylaşım vardır, tacizde ise birey kendisini yalnız hisseder (Poussard ve Çamuroğlu, 2007, s. 327-328). Bu aşamada mağdur çatışmanın farkındadır ancak psikolojik ve fiziksel hiçbir rahatsızlığı bulunmamaktadır.

2.1.6.2. Saldırgan Eylemler Aşaması

Bu aşamada çatışma saldırgan eylemlere dönüşmektedir. Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir. Mobbingde amaç çalışana iş yaşamından dışlamaktır ve kasıtlı olarak yapılır. Mobbing, kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır.

Bu davranışlar pasif ve aktif saldırganlık olarak ikiye ayrılabilir. Pasif saldırganlar fırsat buldukça kötü davranışlarını örtmek için nazik ve düşünceli davranışlar da sergileyeceklerinden onlarla başa çıkmak daha zordur (Davenport vd., 2003, s. 16). Aktif saldırganlık, belirgin bir biçimde mağduru hedef aldığından hemen kendini belli eder. Mobbingde mobbing uygulayanın tavrı aktif saldırganlıksa, mağdura doğrudan cephe alır ve amacını mağdura belli eder. Aktif saldırganlığı fark etmek daha kolay olduğundan, bununla başa çıkmak da kolay olmaktadır. Pasif saldırganlıkta, mobbing uygulayan mağdura amacını açıkça belli etmez. Üstelik mağdura yardım ediyormuş gibi görünerek onun güvenini kazanmayı deneyebilir. Böyle bir durumda, mağdur kendisine zarar verecek olan asıl kişinin yakınında olduğunu fark etmez. Bu şekilde sinsice yapılan düşmanlık kolay fark edilemeyeceğinden mağdurun bunu ayırt ederek önlem alması oldukça zor olur (Gökçe, 2006, s. 47-48).

Bu aşamada mağduru cezalandırmaya yönelik olarak saldırgan davranışlar baş gösterir. Mağdur kendini korumada sorunlar yaşayabilir ve aciz duruma düşebilir. Mağdurun kişiliğindeki yetersizlikler hedef alınarak bu yönde saldırgan davranışlar gerçekleşir.

2.1.6.3. Yönetimin Katılımı Aşaması

Yönetim, psikolojik ve fizyolojik sağlığı bozulan mağdur hakkında şikayetler alır ve söylenenlere inanarak mağdura karşı önyargı içerisine girer. Yöneticiler mağdur hakkındaki haksız şekilde ortaya açılan suçlamaları kabul eder.

Yönetim, mağdur ve mobbing uygulayan arasındaki olayları yanlış yorumlayıp suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Böylece yönetim de; ortaya çıkan bu negatif döngüdeki yerini almış olur (Tınaz, 2006, s. 54-55)

2.1.6.4. Zor ve Akıl Hastası Olarak Damgalanma Aşaması

Sürekli duygusal saldırılar, kişinin sağlığını, görünüşünü ve düşünce biçimini bozar. Saldırıları normal akıl yürütme ve iletişim yollarını değişime uğratar. Mağdurlar saldırganlaşır, anlamsız şeylere anlam vermeye çalışırlar. Korkuları ve ihanete uğramışlık duyguları davranışlarını ve özdenetimlerini etkiler. Kimseye güven duymaz olurlar (Davenport vd., 2003, s. 64).

Mobbing uygulayan tarafından saldırıya uğrayan, çeşitli yakıştırmalar ve yönetimin de ön yargılı tutumu sonucu mağdurun sağlığı bozulur. Performansı düşen, sürekli hastalık izinleri kullanarak işe gelmemeye çalışan mağdur içinde bulunduğu durumdan kurtulmak ve ayakta kalabilmek için uzman yardımına başvurur. Psikolog veya psikiyatristten yardım alan mağdurun bu çabası diğer çalışanlar ve mobbing uygulayan tarafından normal bir durum gibi algılanmamakta ve kişinin ruhunun da diğer organları gibi hastalanabileceğini düşünemeyen bu kişiler tarafından “akıl hastası”, “paranoyak”, “zor insan” olarak damgalanabilmektedir.

2.1.6.5. İşine Son Verilme Aşaması

Bu aşama mobbingin en son safhasıdır. İşten ayrılma, mağdurun kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir. Mağdurun intihar etmesi ya da mobbing uygulayana saldırması ve hatta onu öldürmesi, işyerini ateşe vermesi gibi. Aşırı baskıcı ortam, kişiyi içinde bulunduğu çaresiz durumdan çıkabilmesi için bir çıkış yolu aramaya zorlar. Bu şiddetli durum, kendiliğinden ortaya çıkmamıştır. Aşama aşama olaylar birbirini tetiklemiş ve bu en son ve dramatik safhaya gelinmiştir (Çobanoğlu, 2005, s. 94-95).

Bu aşamada duygusal saldırılar sonucu psikolojisi bozulan mağdur yönetimden de beklediği yardım ve desteği bulamamıştır. Sağlık sorunları artan ve işe gelemeyen hale gelen mağdur, yönetim tarafından da istenmeyen çalışan olarak görülmektedir. Mobbing uygulayanın çabaları sonucu işyerinden uzaklaştırılan mağdur, artık kendisinden beklenen performansı gösteremeyecek konumdadır, çalışan ya kapasitesinin altında işlerde çalıştırılır, sosyal yönden izole edilerek çalışmaya devam eder ya da işine son verilir.

2.1.7. Mobbing Türleri

Mobbing örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya “hiyerarşik mobbing”te üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygularlar. Yatay veya “fonksiyonel mobbing”te ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing uygular. Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar (Tutar, 2004, s. 91).

2.1.7.1. Dikey Mobbing

Bu mobbing türü çeşitli nedenlerden dolayı üstün emrinde çalışan asta karşı veya astın üstüne karşı uyguladığı mobbingdir.

Mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir. Amir, tüm astlarıyla aynı mesafedeyse ve yapılan bir yanlıştan dolayı bireyi herkesin gözü önünde azarlıyorsa veya gösterilen bir başarıdan dolayı kutluyorsa, sergilediği davranış, onun kişiliğinin yansımasıdır. Paylayıcı, küçük düşürücü bir davranışın, her zaman mobbing olduğu söylenemez. Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı mevcuttur (Tınaz, 2006, s. 117).

Dikey mobbing yalnızca üstlerin astlarına uyguladığı psikolojik şiddeti içermez, aynı zamanda astların üstlerine karşı uyguladıkları mobbing de bu tür mobbingin kapsamındadır.

Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş psikolojik şiddette, çalışanların kendi aralarında birlik olarak, amirlerine mobbing uygulamaları, ender de olsa mümkün olabilmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan psikolojik şiddet genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir (Tutar, 2004, s. 93).

2.1.7.2. Yatay Mobbing

Eşit yetki ve sorumluluğa sahip yani aynı statüde bulunan ve aralarında fonksiyonel olarak ilişkinin bulunduğu çalışanların birbirlerine uyguladıkları psikolojik şiddete “yatay mobbing” adı verilmektedir.

Yatay şiddet daha çok rakip konumda olan çalışanlarca kıskançlık, kısıtlı olan pozisyona gelebilmek amacıyla uygulanmaktadır. Örgütte eşit pozisyonda bulunan bireylerin kaynaklar bakımından birbirine bağımlı olması da öncelikle çatışmayı meydana getirmekte, çözümlenmeyen, ört-bas edilen çatışma daha sonra çalışanlar

arasında mobbingin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yatay mobbing daha çok sinsice uygulanmaktadır ve mobbing uygulayanlar örgüt tarafından desteklenmiyorsa uyguladıkları şiddeti inkar etmekte ve bunun çekişme olduğunu düşünmektedirler.

Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu, genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker (Tınaz, 2006, s. 127).

2.1.8. Mobbing Dereceleri

Davenport vd. (2003, s. 21) mobbingi kişiler üzerindeki değişik etkilerine göre üç derecede tanımlamıştır. Vücut yanığındaki değişik derecelere benzetme yaparak, kişinin yaşadığı olaylardan ne kadar “yandığını” veya “yaralandığını” ayırt etmeye çalışmışlardır. Mobbingin derecesini değişik etmenler belirler. Mobbingin şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetiştirme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşullar mobbing derecesini belirleyen unsurlardır.

2.1.8.1. Birinci Derece Mobbing

Sürekli ve sıklıkla gerçekleştirilen mobbing davranışların mağdur üzerindeki etkisi anlık ve geçici bir durum değildir. Mobbing sürecinde mağdur yavaş yavaş zarar görür. Birinci derece mobbing mağduru ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu yaşar.

İş arkadaşlarından küçük düşürücü davranışlar görmek şaşırır ve sıkıntı verir. İnsan kızgınlık veya üzüntü duyabilir. Bazıları karşı koymaya çalışırken bazıları olan biteni hoş görebilir. İş ortamına antipati duymaya ve başka bir iş aramaya başlarlar. Ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkileri etkilenmez. Meditasyon, egzersiz gibi stres

azaltıcı şeyler ya da hobi ile ilgilenmek gibi dikkat dağıtıcı ve dengeleyici şeyler ise genelde geçici çarelerdir (Davenport vd.,2003, s. 67-68).

Mobbing uygulayanın davranışları karşısında mağdur direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya ya aynı işyerinde ya da farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir (Davenport vd., 2003, s. 21).

2.1.8.2. İkinci Derece Mobbing

Uzun süre boyunca sık sık mobbinge maruz kalanlarda yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma, alışılmadık korkular görülmektedir (Davenport vd., 2003, s. 68-69).

Mağdur mobbing uygulayanın davranışlarının sürekliliği ve sıklığı karşısında zayıf düşmüş, psikolojik ve fizyolojik olarak sağlığı bozulmaya başlamıştır. Direnme çabalarının boş olduğunu anlayan mağdur, işe sık sık geç kalmak, gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri kullanarak bulunduğu ortamdan uzaklaşma, kaçma çabası içerisine girmiştir. Mağdurdaki değişiklik arkadaşları ve ailesi tarafından da fark edilir ancak bunun geçici bir süreç olduğu düşünülerek üzerinde durulmaz. Ancak, artan sağlık sorunları karşısında mağdur tıbbi yardım alma ihtiyacı hisseder.

2.1.8.3. Üçüncü Derece Mobbing

Mağdur iş yapamaz hale gelmiştir. İşe korku, dehşet veya tiksinti ile gider. O kadar etkilenmiştir ki işyerinde duramaz. Kötü durumdadır, kendini koruma mekanizması çökmüştür. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet bu aşamada görülen fiziksel veya psikolojik semptomlardır. Etkilenen kişi işgücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulamasının yararı olabilir (Davenport vd., 2003, s. 21, 69-70).

2.1.9. Mobbingin Nedenleri

İş yerlerinde psikolojik şiddetin belli bir nedeni yoktur; birçok faktör mobbingin ortaya çıkmasına kaynaklık edebilir. Başlangıçta iki taraf arasında bir anlaşmazlık olur; hedef şahıs boyun eğmeyi reddettiği, kontrole direnç gösterdiği için öfkelenen ve kaba(dayı)laşan mobbingci harekete geçer. Artık onun için tek amaç, ulaşılacak tek hedef vardır; o da kendisini rahatsız eden, kendisinin aslında çıplak olduğunu gören hedefi, yaptığına pişman edip, kendini yadsır hale getirmek, işyerinden uzaklaşmasını, mümkünse işten ayrılmasını sağlamaktır (Tutar, 2004, s. 94).

Mobbing duygusal bir saldırıdır. Mobbingde mağdurun saygı duyulmayan bir hedef haline getirilmesi söz konusudur. Hedef seçilen kişiyi, yani mağduru iş ortamından uzaklaştırmayı amaçlayan dedikodular ve mağdurun örgüt içindeki itibarını zedelemeyi amaçlayan haince yapılan davranışlar, mobbingi meydana getirir.

İşyerinde psikolojik şiddetle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir (Tınaz, 2006, s. 115).

Birçok incelemede kıskançlık, duygusal taciz için önemli bir neden olarak adlandırılmaktadır. Yöneticisinin iltifatını almak için rekabet, diğerlerinden daha farklı ve biraz daha ön planda olmak için bireyler diğer çalışanlara mobbing uygulayabilmektedirler.

Zapf'a (1999, s. 71) göre mobbing birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir. Ayrıca mobbing nedeni olabilecek bir faktör aynı zamanda mobbingin sonucu da olabilir. Diğer yandan bir örgütte mobbing nedeni olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte aynı şekilde etki etmez. Örgütsel (liderlik,

örgütsel iklim, iş stres yapıcıları, iş örgütlenmesi) ve sosyal faktörler (düşmanlık, kıskançlık, grup baskısı ve günah keçiliği) mobbing uygulayan ve mobbing mağduru kadar önemli faktörlerdir. Mobbing süreci, mobbing mağdurunda farklı rahatsızlıklara neden olabilir. Bu rahatsızlıklar psikosomatik şikayetler, depresyon, anksiyete, travma sonrası stres bozukluğu, obsesyon gibi rahatsızlıklardır. Bu rahatsızlıklar mobbing sonucu ortaya çıkabileceği gibi mobbing mağdurunda daha önceden bu rahatsızlıkların varlığı da mobbinge maruz kalmasına neden olabilmektedir.

Davenport vd. (2003, s. 37) mobbingin, her biri kendi rolünü oynayan, diğerlerini etkileyen, birbirinin etkisini çoğaltan ve birbiri ile etkileşim içinde bulunan beş unsurdan kaynaklandığını belirtmiştir. Bunlar:

- Mobbingcilerin psikolojisi ve koşulları,
- Organizasyonun kültürü ve yapısı,
- Mobbing yapılanın koşulları, kişiliği ve psikolojisi,
- Bir anlaşmazlık gibi tetikleyici neden,
- Toplumsal değer ve kurallardır.

2.1.9.1. Mobbingcilerin Psikolojisi ve Koşulları

Freud’a göre insanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel eğilimi vardır; bunlar: “cinsellik” ve “saldırganlık”tır. Bu iki temel eğilimlerin güçlü olması, insanoğlunun bir toplum içinde uyumlu yaşamasını zorlaştırır. Mobbingciler, doğuştan getirdikleri bu iki dürtüden saldırganlık dürtüsünün etkisini fazla hissederler (Tutar, 2004, s. 38-39).

Mobbingciyi psikolojik şiddete yönelten nedenlerin başında, duygusal zekadan yoksun olma, aşırı kontrolcü, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar, iktidar açlığı, hareketlerinde güvensiz olma ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olmak gibi faktörler gösterilebilir. Bunlara ek olarak, çok zor elde ettiği işini ve

mevkiini kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmak gerekir (Çobanoğlu, 2005, s. 33; Baykal 2005, s. 10).

Örgütlerde mobbingin nedeni genelde kişisel kıskançlıktır. Bu tür durumlarda mobbing mağduru, genelde mobbingcinin sahip olmadığı niteliklere sahiptir ve mobbingci, mağdurda kendisinin sahip olamadığı nitelikleri gördükçe kıskançlık duyar. Örneğin mağdurun iş yerinde popüler olması mobbingci için çekilmez bir durumdur. Mobbingci iş yerindeki pozisyonunu tehdit edici derecede nitelikli olan kişileri de kurban seçebilir. Diğer yandan, iş yerinde bulunduğu makamı dolduramadığını düşündüğü, çok utangaç, çok abartıcı, çok meraklı kişiler de mobbingi tetikler (Rayner, 1997, s. 178).

Tarhan'a (2004, s. 131) göre mobbingciler yüksek derecede algılama yeteneğine sahip kişilerdir ve bu yeteneği çok gelişmiş olduğundan, kuşkucu ve her olayı suç ortaklığı ve dost-düşman düzlemi içerisinde değerlendirmektedirler.

Mobbingcilerin güçlerinin kaynağı ne bilgileri, ne karizmaları ne de becerileridir; güçlerinin bir tek kaynağı vardır o da üstlerine gösterdikleri sahtekarca ve abartılı saygıdır. Aslında bunlar insana saygı göstermediklerinden dolayı, üstlerine de saygı göstermezler; ancak çevreleriyle barışık, uygulamalarında haklı olmadıkları için, abartılı bir saygıyı kendilerini güven içinde görme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanırlar (Tutar, 2004, s. 41).

Mobbingciler işi değil, insanları kontrol etmeye çalışırlar. İkiyüzlü, saldırgan, rakiplerini takip ederler ve temkinlidirler. Fırsat kollayıp, amirlerine rakiplerini eleştirirler. Yanıltmak için mağdurlara samimi davranırlar. Görünüşe önem verirler. Sakin, ilgili, düşünceli ve her zaman her şeye hakim görünmek isterler. Yanında çalışanlara karşı resmi, gergin ve kaba davranarak onlarla arasına mesafe koyabilirler (Baykal, 2005, s. 10).

Modern örgütlerde bir yandan üstlerine karşı nazik ve güler yüzlü davranan, diğer yandan meslektaşlarına ve astlarına karşı nezaket altında ince ince düşmanca

davranan kişilere rastlanmaktadır. Öyle ki biri ortaya çıkıp da böyle biri tarafından mobbinge maruz kaldığını iddia ettiğinde, böylesine kibar birine iftira ediyormuş gibi suçlanır. Çünkü söz konusu kişinin mobbing uygulayan biri olduğuna inanılmaz. Burada kesin olan bir şey varsa, o da bir mobbing mağduru olmaktan daha kötü olan şey, böyle kibar ve güler yüzlü bir kişi tarafından mobbinge maruz kalmaktır. Çünkü, böyle bir durumda, mağdur durumu açığa çıkarır çıkarmaz, kötü niyetli bir iftiracı olarak görülecektir (Gökçe, 2006, s. 60).

Leymann, insanların mobbinge başvurmada dört temel neden görür (Davenport vd., 2003, s. 38-39; Tınaz, 2006, s. 79-83):

Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak: “ Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler”. Bu cümle bu dürtüyle hareket edenlerin düşünce biçimidir. Bu görüşü savunanlar bir grubun güçlü olabilmesi için aynı değerlere ve değer yargılarına sahip olması gerektiğini savunurlar ve onlara karşı çıkan, onlarla aynı düşünceleri paylaşmayan insanları soyutlamak suretiyle ortamdan uzaklaştırırlar.

Düşmanlıktan hoşlanmak: İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbing yaparlar. Kuruluş hiyerarşisinin neresinde oldukları bunda pek bir rol oynamaz. Üst, aynı seviyedeki çalışanlar veya astlar arasından biri mobbing mağduru konumuna düşebilmektedir.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Bazı sadist ruhlu mobbingciler yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir. Yine fikirlerin ve uygulamaların olmadığı, devamlı aynı işlerin yapıldığı iş ortamlarında da can sıkıntısı ve heyecan arayışı içinde olan bireyler mobbing davranışları oluşturabilmektedirler.

Önyargıları pekiştirmek: İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı mobbing yapabilirler. ABD’de bu açıkça ayrımcılığa girer ve insanları buna karşı koruyacak yasalar vardır.

Mobbingcilerin kişilik özellikleri incelendiğinde bir takım kişilik bozukluklarının olduğu söylenebilir (Çobanoğlu, 2005, s. 35; Tutar, 2004, s. 43-49).

2.1.9.1.1. Paranoid Kişilik Bozukluğu

Paranoid bozukluk, sıklıkla çocukluk yaşlarında aşırı baskıcı, ezici ve saldırgan tutumlarla karşılaşan erkeklerde görülmektedir. Paranoid kişiler genelde kendileriyle geçinilmesi zor kişilerdir. Kuşkucudurlar, soğuk davranışlar, sevgi göstermezler, kişisel beklentileri çok yüksektir.

Paranoid bozukluğu olan mobbingciler başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulama, hatta sürekli insanların kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duyarlar. Kendilerine kurulduğunu sandıkları komplolarla başa çıkmak için, kafalarında sürekli karşı komplo kurma uğraşı içindedirler.

2.1.9.1.2. Obsesif Kişilik Bozukluğu

Obsesif kişilik bozukluğu, erişkinliğin erken dönemlerinde başlayan, aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kontrol üzerine aşırı yoğunlaşma şeklinde izlenen bir ruhsal rahatsızlık şeklidir. Bu rahatsızlığı olan kişilerde abartılı düzen, intizam, cimrilik gibi kişilik özellikleriyle birlikte kaygı, gerginlik ve dikkati toplamada güçlük çekme, aşırı korku belirtileri, unutkanlık, dengesizlik, sinir bozukluğu, ruhsal çöküntü, yorgunluk ve uzun süren gerginlik belirtileri vardır.

2.1.9.1.3. Narsist Kişilik Bozukluğu

Narsist ruh yapısına sahip kişiler, etnik, dinsel ve kişisel alanlarda çok üstün olduklarına inanmaktadırlar.

Narsist kişiler sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusu ve aşırı bir şekilde hissettiği özgüven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını isterler.

Narsist kişiler oldukça tatminsizdirler. Küçük bir düzensizliği ve hatayı büyük bir tehdit olarak algırlar. Kendilerinden ve başkalarından beklenti standartları çok yüksektir. Sürekli gergin, öfkeli ve doyumsuzdurlar. Güçlü ve dikkat çekici karakter yapısı ve parlak bir kariyeri olan kimseler, narsist kişilerin yanında kolaylıkla barınamazlar. Çünkü, narsistlerin dünyasını güç, başarı, şöhret, para, güzellik ve zenginlik gibi konular oluşturur (Çobanoğlu, 2005, s. 37).

2.1.9.1.4. Sadist Kişilik Bozukluğu

Sadist ruhlu mobbingciler, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Mobbingcilerin geneli sadist kişiliktir. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini (bunların kurumsal kimliklerinin dışında başka kimlikleri olmadığı için, kurumsal kimliklerini kaybedince derin bir yalnızlığa sürüklenirler) kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar (Tutar, 2004, s. 47).

2.1.9.1.5. Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu

Sosyal kurallara uymayan, birlikte yaşama anlayışına sahip olmayan, dünyayı kendi anlayışları ile gören ve utanmaz, sıkılmaz tavırlar sergileyen kişilerdir. Bu kişiler hiçbir şekilde yanlışlarından ders almazlar. Özel yaşantıları düzgün değildir. Genelde alkol, sigara ve uyuşturucuya düşkündürler. İstediklerini elde etme konusunda kural tanımazlar. Kurallara uymayı aptallık olarak görürler (Çobanoğlu, 2005, s. 39).

Mobbingcilerin sahip oldukları diğer kişilik özellikleri ise (Tutar, 2004, s. 48-49):

- Mobbingci kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışır
- Mobbingci önyargılı ve duygusaldır
- Mobbingci kötü kişiliktir
- Mobbingci tehdit altında ben merkezcidir
- Mobbingci genelde çalışkandır
- Mobbingci esnek değildir.

2.1.9.2. Organizasyonun Kültürü ve Yapısı

Bir işletmede hastalanma derecesi, genellikle, diğer koşullara kıyasla, işletmenin psiko-sosyal atmosferi ve iş organizasyonu ile çok daha yakından ilgilidir. Bugün iyice bilinmektedir ki, iş yerinde psiko-sosyal nedenlerden doğan gerginlikler, sürtüşmeler ve çatışmalar diğer klasik endüstri zararlarından (tozlar, gazlar, buharlar, ışınlar, işin tehlikeli bir şekilde organize edilmesi vb.) daha ağır basmaktadır. Sosyal bütünün bir yapı taşı olan insan, fiziksel ve biyolojik çevrenin zararlı faktörlerinde kendisini kolaylıkla koyabildiği halde, sosyal çevrenin olumsuz etkilerinden sıyrılmayı her zaman başaramamaktadır (Velicangil ve Velicangil, 1987, s. 39-40).

Mobbingin var olmadığı kuruluşlardan bahsetmek oldukça güçtür. Her bireyin mobbinge karşılaşma olasılığı oldukça yüksektir ve hatta bazı zamanlar mobbinge maruz kalan mağdur yaşadığının mobbing olduğunu anlayamadan bu olguyu yaşamaktadır.

İskandinavya’da yapılan bir araştırmanın sonuçları, mobbingin kar amacı gütmeyen örgütler ile okullar ve sağlık sektöründe, büyük firmalara göre çok daha yaygın olduğunu göstermektedir (Davenport vd., 2003, s. 46).

Örgütün yapısı, örgütte mobbing yaşanmasında önemli rol oynamaktadır. Örgüt belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlardan oluşan bir

yapıdır ve örgüt yapısını oluşturan insanların her açıdan birbirinden farklı olduğu düşünüldüğünde çatışmanın olması ve çözülemeyen çatışmanın mobbinge dönüşmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde mobbingi ortaya çıkaracak bir kültürel yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde yönetim, gücü insancılığı göz ardı ederek kullanılır (Crawford, 1997, s. 223).

İşletmenin psiko-sosyal atmosferi üzerinde olumlu bir etki yapan faktör, kumanda mekanizmasının demokratik bir ruh üzerine dayatılmasıdır. Emri altındakileri, amaçlarının gerçekleşmesi için bir araç olarak kabul eden, onların fikirlerine değer vermeyen veya çok az değer veren otoriter şef tipi çok zararlıdır (Velicangil ve Velicangil, 1987, s. 39).

Büyük örgütlerde olumsuz ve saldırgan davranışlar, küçük olanlara oranla daha kolay gizlenebildiğinden, büyük örgütlerde, küçük olanlara göre daha sık mobbing yaşanmaktadır. Bir üniversitede rekabetin her zaman var olması kaçınılmazdır ancak bu rekabet mobbing nedeni de olabilmektedir (Eirnarsen ve Skogstad, 1996, 187).

Örgüt içerisinde çalışanların rolleri, bulundukları pozisyon, emrinde çalışan sayısı, yetki ve sorumluluk gibi etmenler örgütlerde hiyerarşiyi meydana getirmektedir. Örgütün dikey yapısı, yetki ve sorumluluk dağılımına göre yukarıdan aşağıya doğru sıralanan birey ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil etmektedir. Dikey boyuttan farklı olarak eşit yetkiye sahip birimlerin oluşturduğu yatay yapılanmada ise işlevler farklı ama yetki ve sorumluluklar eşittir. Örgütte gerçekleştirilen mobbing eylemlerinin yönü de bu farklılığa neden olan yetki ve güç ilişkilerinden etkilenmektedir (Yüçetürk, 2002, s. 100).

Akılcı ve insana değer veren örgütlerde, mobbing hareketine az rastlanır. Genellikle yönetim zaafı olan, ya da karlılığı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılamadığı, iletişim kanallarının kapalı

olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi anlayışının bir örgüt kültürü haline getirildiği örgütlerde mobbing kaçınılmaz olur (Tutar, 2004, s. 101).

Brodsky 1976'da kuruluşlardaki tacizin nihai, gerçek ya da akla uydurulmuş amaçlarını; disiplinli bir çalışma ortamı yaratmak, verimliliği artırmak ya da çalışanların hareketlerini koşullandırmak (askeri kuruluşlarda olduğu gibi) olarak belirtmiştir. Bu yönetim günümüzde de kabul edilemez kötü yönetim olarak görülmektedir. Kötü yönetimin diğer unsurları ise(Davenport vd., 2003, s. 47);

- İnsan kaynakları pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik bir yaklaşım.
- Fazlasıyla hiyerarşik yapı.
- Açık kapı politikasının olmaması.
- Yetersiz iletişim.
- Yetersiz sorun çözebilme yeteneği ya da etkisiz çatışma yönetimi ve şikayet prosedürlerinin yeterli olmaması.
- Zayıf liderlik.
- Yaygın günah keçicilik zihniyeti.
- Ekip çalışmasının yetersiz olması ya da olmaması.
- Farklılık eğitiminin olmaması veya etkisiz olması.

Bir örgütte; kötü yönetim, yoğun stresli çalışma ortamı, işlerin monotonluğu, yöneticilerin yalancı, tutarsız, hukuk ve ahlakdışı tutum ve davranışları var ise, söz konusu örgüt çalışma koşulları itibarıyla elverişsiz bir örgütsel kültüre sahip demektir (Tutar, 2004, s. 102). Hem mobbing mağdurları hem de gözlemciler iş yerinde mobbinge iş yeri tatminsizliğinin neden olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre mobbing ile farklı örgüt tiplerinde görülen farklı iş atmosferi ilişkilidir. Mobbing işin tipi ile de ilişkilidir. İdari işlerde ve hizmet sektöründe yaşayanlar, araştırma, öğretim veya üretim sektöründe çalışanlara oranla daha fazla iş yerinde mobbinge maruz kalmaktadırlar (Vartia, 1996, s. 204).

2.1.9.3. Mobbing Yapılanın Koşulları, Kişiliği ve Psikolojisi

İş yerlerinde çalışanlar özelliklerine bakılmaksızın mobbinge maruz kalabilirler ancak kişisel özelliklerinde dolayı kimi çalışanlar da özellikle mobbing mağduru olarak tercih edilebilirler. Yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açılarıyla dünyayı yorumlayabilen insanlar mobbing mağduru olabilmektedirler. Eğitim, dış görünüş, entelektüel birikim açısından parlak elemanlar, rekabetçi ve bencil kişilik sahibi kimseler için kolay hedef olabilmektedirler.

Cigno (2002) bireylerin iş yerlerinde psikolojik şiddet davranışına maruz kalma nedenlerini şu şekilde anlatmaktadır (Aytaç vd., 2005, s. 335):

“ Mağdurlar aslında iyi insanlardır ve iş yerlerinde başarılıdır. Kesinlikle kurban edilen birey özelliklerini taşımazlar. Peki, o zaman niçin mağdur durumuna geliyorlar? Çünkü mobbing davranışını yapan kişinin karşısında bir engel olarak duruyorlar. Çünkü bu hareketi alışkanlık haline getiren kişiler gücü ve güçlü olmayı seviyorlar ve önlerinde birer engel olarak gördükleri kişileri saldırıları ile ortadan kaldırmayı tercih ediyorlar. Mobbing uygulayanlar, kendilerinde olmayan ama mağdurlarda var olan nitelikleri çekemiyor ve kıskanıyorlar. Mağdurların, işteki konumlarının kendilerinkinden daha iyi olmasını hazmedemiyorlar ve mağdurlar kendilerinden hem daha genç hem de deneyimsiz. İşte bu da mobbing uygulayıcıları için onları kolay bir av haline getiriyor”

Davenport ve diğerlerine (2003, s. 52) göre çalıştıkları yere bağlılıkları ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmaları mobbing mağdurlarının ortak özellikleri arasındadır. Özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle mobbinge maruz kalma olasılığı daha fazladır. Çoğu durumda mobbing kurbanları daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir.

Çalışanın aksanı, temsil ettiği alt ve üst sosyal sınıf, bazı kimselerce yadırganan ve küçümsenen etnik unsurlar da mobbing sendromuna yol açabilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s. 53). Ten rengi, cinsiyet, fiziksel görünüm,

yabancı aksan, iş arkadaşlarından daha yukarı veya aşağı bir sosyal sınıf terbiyesi, Yahudi, Hindu ya da Çingene gibi aşağı görülen bir topluluğun üyesi olma gibi bireyin kontrolü dışındaki kişisel özelliklerinden dolayı çalışan kimi zaman mobbing mağduru olabilmektedir (Davenport vd., 2003, s. 53).

Mobbing mağdurlarının ayrıca çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam ve bunlardan ödün vermeyen; ilişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen; zorbanın (mobbing uygulayan) yeteneklerinden üstün özelliklere sahip; duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan ve idealist kişilik özellikleri gösteren; bilgisini cömertçe paylaşan; suçlandığı anda suçlu olmasa bile kolayca af dileyen; hayır demekte zorlanan; öfkelerini ifade etmek yerine içine atan ve yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen kişiler oldukları görülmektedir (Arpacıoğlu, 2003, s. 46).

Finlandiya’da yapılan bir araştırmada, yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla iş yerinde mobbing mağduru oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise yaşlı çalışanların, yeni iş bulmada, gençlere oranla daha az şanslarının olmasına bağlanmaktadır. Yeni iş bulmada gençlere göre daha az şansları olduğunu düşünen yaşlı çalışanlar mobbing yaşadıklarında daha az savunmada kalabilmektedirler (Einarsen ve Skogstad, 1996, s. 196).

Mobbing olgusunda kurban (mağdur) rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mobbing kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Tınaz, 2006, s. 96-97).

Yalnız bir kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek olabilir. Bir araştırmada bu tip ortamlarda çalışan kadınların %55’inin ve erkeklerin %30’unun son bir yıl içerisinde yıldırma mağduru olduklarını ortaya koymuştur (Einarsen ve Skodstad, 1996, s. 86).

Acayip bir kişi: Diğer çalışanlardan farklı ve insan ilişkilerinde başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişidir. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi,

engelli veya yabancı bir kişi de olabilmektedir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

Başarılı bir kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışma sabote edilebilir.

Yeni gelen kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orda çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece genç ya da güzel olabilir.

Doğruluk, dürüstlük, sadakat, onurlu olma gibi bazı kişilik özellikleri dışında, psikolojik şiddet araştırmalarından çıkan sonuca göre, psikolojik şiddet mağdurlarının kişilik yapıları ile ilgili ayırt edici özellikler yok; psikolojik şiddet işyerinde herkesin başına gelebilmektedir. Araştırmalarda görüşülen kişilerin ortak özelliği, çalıştıkları yere olan sadakatleri, yaptıkları işle özdeşleşmiş olmaları ve özgür karaktere sahip olmalarıdır (Tutar, 2004, s. 52).

2.1.9.4. Bir Anlaşmazlık Gibi Tetikleyici Neden

İş yerinde yaşanan herhangi bir anlaşmazlık veya çatışma mobbing sürecini başlatabilmektedir. Mobbing, çözümlenememiş çatışmanın bir sonucudur ve çatışmaya göre daha uzun sürer. Başlangıçta işgörenler arasında yaşanan anlaşmazlık, çözümlenmediği takdirde, şiddeti ve süresi artarak ve mağdur olarak seçilen kişinin gerek ruhsal, gerek fiziksel sağlığını etkileyecek olan mobbinge dönüşmektedir.

Önemli olan çatışmanın nedeninin belirlenememesi ve bunun üzerine gidilmemesidir. Böylece çatışma kolay kolay yatışmaz, hatta şiddetlenebilir. Çünkü mağdur, kuruluş içinde bu çatışmanın adresi olan kişiyi bulamamaktadır. Bu da çatışmayı daha karmaşık hale getirir. Çatışmaları bastırıcı bir şirket kültürü veya bu gibi konuları işbirliği içinde çözmeye yanaşmayan bir yönetici, mobbing döngüsünü harekete geçiren temel nedenlerden biridir (Davenport vd., 2003, s. 56).

Herhangi bir çatışmadan sonra, iş yerindeki ortamla ve sorumlu yöneticilerle ilgili ciddi anlamda stres doğar. Daha sonra asabiyet baş gösterir, mobbing mağduru duygularını dışa vurmaya başlar ve sonucunda psikolojik şiddet ortaya çıkar.

2.1.9.5. Toplumsal Değer ve Kurallar

Bir toplumun değerleri ve normları, ekonomik yapısı ve felsefesi, bir kuruluşun kültürünü etkiler. Örneğin başarının yalnızca ekonomik terimlerle değerlendirilmesi veya şiddete değer verilmesi, çalışan insanları olumsuz etkiler. Şiddetli ekonomik rekabet ve sadece sonuçlara önem veren bir düşünce şekli, çalışanların sarf malzemesi gibi görüldüğü bir felsefenin doğmasına neden olur. “İşgücü” terimi o kadar alışlagelmiştir ki; onu oluşturanın insan olduğu göz ardı edilir (Davenport vd., 2003, s. 56-57)

2.1.10. Mobbingin Sonuçları

Psikolojik şiddet, işyerlerinde sistematik bir şekilde, farklı derecelerde, çalışana uygulanan, çalışanın ruh ve fiziksel sağlığını bozarak; onu iş yerinden uzaklaşmaya zorlayan, kişiyi bezdiren, yıldırان ve kalıcı rahatsızlıklar bırakan bir olgudur.

2.1.10.1. Mobbing Mağduruna İlişkin Sonuçlar

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Mobbingin mağdur üzerinde yaptığı zararları, öncelikle ekonomik ve sosyal olmak üzere iki grupta ele almak gerekir. Konuya ekonomik açıdan yaklaşıldığında, gitgide yitirilmekte olan önce ruhsal ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla doktorlara, ilaçlara, belki de tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur (Tınaz, 2006, s. 153-154).

Mobbingin sosyal açıdan bireyde yarattığı zararlar incelendiğinde ise; Psikolojik açıdan mağdur tedirgin edilmiştir ve herkese karşı önyargılı yaklaşır. Birey içinde bulunduğu sıkıntılı durumu arkadaşları ve ailesine yansıtmaya başlar ancak bireyin sürekli depressif tarzdaki hareketleri çevresindekilerin rahatsız olmasına ve yavaş yavaş ondan uzaklaşmasına sebep olur. Mağdur her alanda kendine olan güvenini kaybettiğinden şaşkınlır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder. Kişi sosyal toplantılardan kaçınmaya, sosyal randevularını unutmaya, aile bağlarından ayrılmaya başlar. Mağdur çoğu zaman bezgin bir şekilde eve gelir, aşırı duygusal tepkilerde bulunur, sebepsiz yere saldırganlaşabilir. Depresif ve kuşkucu bir yaklaşım içerisindedir. İşyerinde yaşadığı mobbing sonucu mağdur kendini hasta hisseder. Depresif ruh hali aile fertleri ve eşler arası kavgaya ve ailenin dağılmasına neden olabilir.

Ekonomik ve sosyal yönden mağduru olumsuz yönde etkileyen mobbing, tanımından da anlaşılacağı üzere çalışana yapılan psikolojik bir şiddettir ve çalışanın psikolojisini bozmak yoluyla yıldırmaya ve iş yerinden uzaklaştırmaya yönelik yapılmaktadır. Dolayısıyla psikolojik şiddetin önemli sonuçlarından biri de çalışanın psikolojisinde meydana getirdiği yıkım ve bozukluklardır.

Mobbing saldırılarının, stres, duygusal rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit duygusu, ayrılık acıları, kimlik kaybı, intihar ve cinayetler yoluyla ferde yüklediği psikolojik maliyetler, çoğu zaman dayanılması zor boyutlara ulaşmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s. 98).

Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi de artar. Herkesin psikolojik şiddete dayanma sınırı farklıdır. Birisi için, dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir (Ergenekon, 2006, s. 31).

Mobbingin uzun süreli duygusal saldırıları sonrasında çoğu mağdur Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşayabilir. TSSB doğal afetler, trafik kazaları, teknoloji kazaları, işkence, politik şiddet, tecavüz gibi çok çeşitli olayların ardından görülebilen bir bozukluktur. Literatürde TSSB'nin klinik özellikleri üç ana grupta toplanmıştır. İlk grup aşırı uyarılmışlık durumuyla ilgilidir ve sürekli kaygı, uykusuzluk, ve konsantrasyon güçlüğü gibi belirtileri kapsar. İkinci grup ise bozukluğa neden olayla ilgili imgelerin sürekli yinelenmesiyle ilgilidir. Birey, olaya ilişkin imgeleri, sesleri ya da kokuları hiç beklenmedik zamanlarda yeniden algıladığını hissedebilir ya da olayla ilgili rüyalar görür. Üçüncü grup ise kaçınma belirtilerini içerir. Olayı anımsatacak yerlerden, konuşmalardan ya da etkinliklerden kaçınma, aktivite ve ilgilerin azalması, duygu kısırlığı ile ilgili belirtiler bu grupta yer alırlar. Depresyon, farklı kaygı bozukluğu türleri ve madde kullanımı gibi problemlerin TSSB'ye eşlik edebileceği de bilinmektedir (Çırakoğlu, 2003, s. 19).

Bu sendrom 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 ise; bireyin öz güvenini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir. Psikolojik şiddet mağduru, bir süre sonra, yaşadığı bu panik atak krizlerini, iş yerinde kendisine

uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışır (Tınaz, 2006, s. 155-156).

Kendini yeterince güvende hissetmeme, yanlış bilgilendirilme, başkaları tarafından kendisine saygısızca ya da haksız biçimde davranıldığını hissetme, uykusuzluk, kronik yorgunluk ve tükenmişlik duygusu, ailevi-evlilik ilişkilerinin gerginleşmesi, onuru kırılmış/haklarına tecavüz edilmişlik hissi, “insan yerine konmama”, kendisini kimsenin anlamadığını düşünüyor olma gibi faktörler, işyerinde psikolojik şiddetin mağdur üzerindeki etkileridir (Tutar, 2004, s. 114).

Mobbing, mağdurun sağlığının ve bağışıklık sisteminin zayıflamasına neden olabilir. Böylece mağdurun iş değiştirmesine ve özel hayatında birçok sorun yaşamasına neden olabilir. Bu da çalışanın iş kaybına, uç noktada ve uzun vadede sosyal açıdan dışlanmaya ve hatta çalışanın hayatına son vermesine kadar uzayabilir. Bu nedenle mobbingin engellenemediği durumlarda, mağdurun klinik yardım alması gerekir (Groeblinghoff ve Becker, 1996, s. 278).

2.1.10.2. Mobbingin Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar

Mobbing mağduru olumsuz etkilediği kadar, mobbingin uygulandığı örgütü de etkilemektedir. Mobbingin yaşandığı bir örgütte ekip çalışması ve ortak amaçları gerçekleştirmek üzere amaç birliği bulunmamaktadır. Mobbing mağduru içinde bulunduğu olumsuz durumdan fazlasıyla etkilenmekte ve görevlerini gerektiği şekilde yerine getirememektedir. Mobbing uygulayanın tek hedefi ise mobbing mağdurunu yıldırma ve iş göremez hale getirmektir.

İşletmeler mobbing sonucunda kilit insanları yitirirler, işgücü devir oranı aniden artar, nifak oluşur ve çalışanların moralleri bozulur. Sorunların temeline inilmeden bir takım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıf düşmesine neden olur (Tınaz, 2006, s. 158).

Psikolojik şiddetin örgütsel maliyeti yüksektir. Psikolog Michael H. Harrison, A.B.D.'de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların %42'sinin, erkek çalışanların ise %15'inin son iki yılda zorbalığa uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunu hesaplandığını belirtiyor. 2001 yılı tahminine göre, örgütsel mobbing sonuçlarından olan stres ve stres nedenli hastalıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yılda 12 milyar sterlin. Tüm stresle ilişkili hastalıkların yarısının işyerinde mobbing nedeniyle olduğu tahmin ediliyor (Tutar, 2004, s. 118).

Mobbingin örgüte maliyeti yüksek olabilir. Güvensizliğin, düşük moralin ve hastalıklı bir şirket kültürünün bir şirketin ürün veya hizmet üretip satma kapasitesi üzerinde çok önemli etkisi vardır. Yüksek personel hareketi, yeniden istihdam ve kaybedilen deneyimleri kazanabilmek için yeniden eğitim verilmesi nedeniyle masraflar birikir. Son olarak avukat, mahkeme ve tazminat giderleri oldukça ağırdır. Fakat bunların hepsinden daha önemlisi, sağlıklı ve insancıl bir işyeri değerinin kaybıdır (Davenport vd., 2003, s. 127).

2.1.11. Mobbinge Baş Edebilme Yolları

İşyerinde psikolojik şiddetin neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, psikolojik şiddetle mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her tür psikolojik şiddeti ortadan kaldırarak, örgütlerin iş tatmini, çalışma başarısı ve bağlanma hissi sağlayan sosyal yapılar haline getirmek gerekmektedir (Tutar, 2004, s. 129).

Mobbinge (psikolojik şiddet) mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, mobbingi durdurmak için bir şeyler yapmalıdır (Tınaz, 2006, s. 187).

2.1.11.1. Mobbing Mağdurunun Baş Edebilme Yolları

Mobbing ile başa çıkmada uygulanabilecek bazı taktikler bulunmaktadır. Yıldırma ve iş yerinden uzaklaştırılmak istenen birey için bu taktikler direncinin artmasına ve daha az zarar görerek bu durumu atlatmasına yardımcı olacaktır.

Mağdurun mobbing ile baş edebilmesi sosyal şartları, ekonomik ve psikolojik koşulları ve kişilik özellikleri belirleyici rol oynar. Mağdurun işyerindeki statüsü de onun mobbing ile baş edebilmesini etkiler yani mobbingi uygulayanın; ast, üst ya da iş arkadaşı olması stratejilerde de farklılık yaratacaktır.

Cooper ve Withey'in (1989) EVLN modeline göre, mağdurların mobbing davranışlarıyla başa çıkmada kullandıkları stratejiler şu şekilde sıralanır (Gökçe, 2006, s. 83):

- Çıkış, örgütü terk etme,
- Seslendirme, sorunu dile getirme/aktif sorun çözme,
- Bağlılık, örgüt içinde kalma ve örgütü bağlılıkla destekleme/pasif olarak sorunun çözümünü bekleme,
- Göz ardı etme, iş ile ilgili olmayan konularla meşgul olma/bağlılığın azalması.

EVLN modelinde yer alan stratejiler, aktif ve pasif veya yapıcı ve yıkıcı stratejiler biçiminde gruplandırılır. Bu gruplandırmaya göre, örgütü terk etme, aktif fakat yıkıcı; sorunu dile getirme, aktif ve yapıcı; örgüte bağlı kalma, pasif fakat yapıcı; son olarak da sorunu göz ardı etme, pasif ve yıkıcı bir sorun çözme stratejisidir. Bu modele göre, işinden memnun olmayan bir çalışan, maliyeti düşük ama bir o kadar da etkili olan bu stratejilerden kendine uygun olanı seçer.

Tutar'a (2004, s. 137) göre psikolojik şiddet karşısında gösterilecek üç tür tutum ve davranış vardır:

- Psikolojik şiddete karşı anlayış gösterme, mobbingin tekrarlanma sıklığı veya şiddetine göre değişir. Psikolojik şiddet sistematik olarak devam ediyor

ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, bu duruma anlayış göstermek yanlış bir davranış olacaktır.

- Karşı savaş verme, böyle bir durumda mobbing uygulayana aynı şekilde karşılık verilmemelidir. Mobbing uygulayan her türlü etik dışı yola başvurma eğiliminde olduğundan daha fazla zarar verebilir. Mobbing mağduru onurlu, erdemli, sağduyulu tepkiler göstermeli ve ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davranışlarla mobbing uygulayanı sıkıştırmalıdır. Mağdur yalnızlığı seçmemeli, kendini arkadaşlarından ve ortamdaki soyutlamamalı, onlarla daha fazla vakit geçirmelidir.
- Geri çekilme, mağdur mobbinge karşı koyacak statüde değil ve savaşacak gücü yok ise bu yolu tercih edebilir. Bazen geri çekilme bu tür çatışmalarda sorunu bitiren bir davranış olabilmektedir.

Mobbing karşısında mağdurun yıpranmaması, bu durumu en kısa ve en sağlıklı şekilde atlatabilmesi için başvuracağı bazı yöntemler bulunmaktadır.

Belirtileri tanımak; Mobbing stratejisiyle hareket eden kişileri baştan teşhis edebilmek, yanlış yaklaşımları önler. Böylece birtakım olaylara maruz kalmak yerine, neler yaşanacağını önceden tahmin edebilmek kişiye güç verir ve travmanın etkilerini azaltır (Poussard ve Çamuroğlu, 2007, s. 337).

Fiziksel ve psikolojik olarak yaşanan stres karşısında sağlamlığı korumak; Psikolojik durumun bozulması; vücudun bunu ortaya koyuşu karşı taraf için bir zaferdir. Etkilenmediğini göstermek, karşı saldırıda bulunmaktan daha zor fakat daha etkilidir. Burada, stresle baş etme yöntemlerinden yararlanılabilir (Poussard ve Çamuroğlu, 2007, s. 337).

Özgüven ve özsaygıyı yükseltme; Hayata karşı yapıcı ve olumlu bir bakış açısı ve kendi gücüne inanmayı gerektirir. Kendine saygı ise, kendini, yeterliliklerini, sınırlarını bilmek ve kabul etmek, güçlü ve güçsüz yanlarıyla bir bütün olarak kendine değer vermektir. Özsaygısı yüksek kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini değersiz hissetmez, nesnel bir şekilde durum değerlendirmesi yapar,

sonuçlardan ders çıkarır, durumu bir gelişme fırsatı olarak ele alır ve geleceğe daha güçlü hazırlanır (Tutar, 2004 , s. 139).

“Kurban” zihniyetini bırakmak; Olan biteni hızla anlamak, olaylara ve içinde bulunulan duruma karşı mesafe kazandırır. Ne olursa olsun kontrolün kendisinde olduğuna inanmak, bireyin seçeneklerini ve manevra kabiliyetini artırır (Poussard ve Çamuroğlu, 2007, s. 338).

Manevra mesafesini korumak; Saldırgan kişiyle ilişkiyi kesmek yerine, normal düzeyde bir iletişim varmışçasına devam etmeye çalışma mağdura güç katar (Poussard ve Çamuroğlu, 2007, s. 338).

Öğrenilmiş acizlik içinde olmamak; Mobbingde mücadelede yeterli direnç gösterebilmek için öğrenilmiş/kazanılmış acizlik içinde olmamak gerekir. Öğrenilmiş acizlik, insanların daha önce yaşadıkları olumsuz duruma ait düşüncelerini diğer ortamlara taşıyarak, başarılı olabilecekleri durumlarda bile pasifleşmeye, özsaygı azalmasına, depresyona ve kronik kaygıya neden olur. Bazı çalışanlar iş yerinde kendini sürekli psikolojik şiddetin baskısı altında hissettiği halde, zaman ayırıp bu baskının nedenini araştırmak için çaba göstermediği gibi, zamanla bu baskıyı sindirir ve sıradan bir örgütsel tutum ve davranış olarak görür. Bu tür bir uyum “kazanılmış acizlik”tir. Ne yazık ki kazanılmış acizlik, psikolojik şiddeti arttırmaktan ve ömrünü uzatmaktan başka bir işe yaramaz (Tutar, 2004, s. 141-142)

Sosyal destek; Mobbing mağdurunun kendini bulunduğu ortamdan, ailesinden ve arkadaşlarından soyutlaması mobbingin içinden çıkılmaz bir hal almasına neden olabilir. İş çevresi dışında, aileden, güvenilen bir arkadaştan ya da özenle seçilmiş bir terapistten yardım alınmalıdır.

Uzman yardımı almak ve bu konuda dikkatli olmak; Leymann, uzun süreli mobbingin kişiliği yıkıma uğratacağını iddia eder. Kişi travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) içindeyse, özgün (mobbingden önceki) kişiliğinin değerlendirilemeyeceğine dikkat çeker. TSSB tanısını koyma eğitimi almamış ya da

TSSB'nun olası nedeninin mobbing olabileceğini tahmin edemeyen uzmanlar, yanlış varsayımlarda bulunabilirler. Durumundan hastanın kendisini sorumlu tutabilir, onlara kolay etkilenen ve önceden kişilik problemleri bulunan kimse yaftası takabilirler. Böylece de terapist hastanın rahatsızlığını körükleyebilir (Davenport vd., 2003, s. 88).

Yasal yola başvurmak; İşyerlerinde uygulanan mobbing ile ilgili çalışanlarda halen tam anlamıyla bir bilincin oluşmaması ve yapılan davranışın mobbing olup olmadığı konusunda yaşanan tereddütler ve yasal haklardan habersiz olma yasal yola başvurma konusunda bireylerde kararsızlığa neden olmaktadır.

Mağduru yasal işlem yapmaktan alıkoyabilecek nedenler arasında; çalışanın elinde yazılı bir sözleşmenin olmaması, mobbingin her aşamasının belgelenememiş olması, kolay incinebilir bir durumdayken yetkin ve güvenilir bir avukat bulmanın zorluğu, yasal işlemin pahalı ve tamamlanması yıllar süren stresli bir işlem olması, dava sonucunda diğer işverenlerin böyle bir davanın açılmış olduğunu duyduğunda iş bulamama kaygısı, özellikle hatanın kendinde olduğunu düşünen, işini kaybetme utancına bir de insanların dikkatini üzerine toplamaktan çekinmesi, işyerine karşı duyulan bağlılık ve sadakat, maddi ve manevi külfet sayılabilir (Davenport vd., 2003, s. 89-90).

Mobbinge maruz kalan çalışanların, mobbing uygulayan kişiye taciz edici söz ve davranışlarını durdurmalarını açıkça söylemeleri ve bu konuşmayı yaparken gerekirse tanıklık edebilecek bir kişinin tanıklık etmesini sağlamaları, yaşadıkları olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmeleri, tacizde bulunan kişiyi bağlı bulunduğu birimin en üst amirine, İnsan Kaynakları departmanına ve/veya Yönetim Kuruluna raporlamaları, hem yardımcı olması hem de kanıt oluşturması bakımından gerekiyorsa tıbbi ve psikolojik yardım almaları ve iş arkadaşları ile durumu paylaşmaları faydalı olacaktır (Ergenekon, 2006, s. 36).

2.1.11.2. Örgütlerin Mobbinge Baş Edebilme Yolları

Pek çok farklı nitelik ve geçmişe sahip kişiler bir araya gelerek örgütleri oluşturmaktadır. Bir örgütte bulunan kişilerin paylaştığı benzer inançlar olsa bile, algıları arasında bulunan farklılıklar sayesinde örgüt iklimine çeşitlilikler katılmaktadır. Örgüt iklimi, içinde var olan insanların birbirleriyle kurdukları ilişki ve iletişim biçimlerden etkilenmektedir (Canitez Okur, 2007, s. 272-273).

Mobbing sonucu, kuruluşlar önemli ölçüde kilit insan gücü kayıpları ile karşı karşıya kalabilirler. Mobbingi ortaya çıkmadan önce önlemenin en temel yolu, işverenin yöneticiyi ve personelini bu konuda bilgilendirmesidir. Bunu sağlamada örgüt için rehber olacak etik kuralların belirlenmesi ve etik kurallara uygun davranışların desteklenmesi etkili olabilir. Ayrıca çalışanların profesyonelliğine güvenme, hoşgörülü bir ortam ve tutumlarda özgürlük sağlama, işbirliğini reddedenlerin ve uygunsuz davranışa devam edenlerin cesaretini kırma da işe yarar (Cassitto, 2003, s. 27).

Çalışanların mobbing sürecinin ilk işaretlerini anlayabilmeleri için buna karşı duyarlı hale getirilmeleri ve eğitilmeleri gerekir.

İşletmelerde katılımcı yönetim, açık iletişim, kişisel başarıların ödüllendirilmesi yerine grup veya takım çalışmasının ön plana çıkarılması gerekir. Örgütün amaçları ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklayan bir hedef saptanmalıdır. İletişim ve raporlama biçimi açıkça tanımlanmalıdır. Ekip ruhunun oluşturulması için çalışmalar yürütülmeli, insan ilişkileri ve iletişim becerileri eğitimi verilmelidir. Çalışanın iş tanımı, görev ve sorumluluklar şeklinde ayrıntılı bir şekilde tanımlanmalıdır. Personel politikası, beklenen davranışları ve ahlak standartlarını da içeren, kapsamlı aynı zamanda sürekli olmalı ve yasalara dayandırılmalıdır. Her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma bulunması; sorunun gerçekten çözülüp çözülmediğinin takip edilmesi gerekmektedir.

Mobbing hedef olarak seçilen kişiyi yani mağduru yıldırmak ve iş yerinden uzaklaştırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Mobbing nedeniyle işletmeler kilit insanlarını yitirmektedir. Mobbing, işgörenin işi bırakmasına, erken emeklilik istemesine ve hatta sağlık sorunları nedeniyle işe gelemes hale gelmesine neden olmaktadır. İşletmeler mobbinge mücadele ederken, diğer taraftan da işgörenlerin örgütsel bağlılığını artırma yoluna gitmelidir.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi başlıkları yer almaktadır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığa Genel Bir Bakış

Günümüzde iş hayatında karşılaşılan sorunların başında işgörenlerin işlerinden ve iş yerlerinden memnun olmaması gelmektedir. İşinden ve işyerinden memnun olmayan işgören, örgüt hedeflerini ve amaçlarını benimsemekte, amaçlara ulaşmada istenilen çabayı göstermekte başarılı olamamaktadır. İşgörenin memnuniyeti işletmeler için mal/hizmet üretmek kadar temel bir amaç haline gelmiştir.

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler, örgütü ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmalıdır. Bunu yaparken ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004, s. 90).

İçinde yaşadığımız bilgi çağında rekabet şartları ve yönetim paradigmaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin işgörenlerle olan mevcut ilişkilerini işgörenleri örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel

bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Çöl, 2003, s. 4).

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte yıllar önce aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “örgüt insanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kaynağı olarak grubu görürken, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır. Harold Guetzkov ise (1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bu davranış amaca sürüklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir (Çöl, 2003, s. 5).

Morrow 1969-1980 yılları arasında Social Science Citation Index’te yer alan yayınları incelemiş “commitment-bağlılık” anahtar sözcüğü altında, bağlılığa ilişkin 29 kavramın yer aldığını belirtmiştir. Buna göre, Protestan iş etiği, kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramları ile ilişkilendirilen bağlılık ile işe katılım, mesleki katılım, örgütsel katılım gibi kavramların örgütsel bağlılık altında yer aldığını ortaya koymuştur. Protestan iş etiği odaklı yaklaşımlarda, bireyin bağlılığının dayanağı içsel ve değer odaklıdır. Kariyer temelli yaklaşımda, kişinin işi ve kariyerinin tüm yaşamındaki değeri söz konusu olmaktadır. İş odaklı yaklaşım merkez iş iken; sendikaya bağlılıkta sendika, bağlılığın merkezine yerleştirilmektedir. Bağlılığın odak noktasının, görev yapılan örgüt olması durumunda söz edilen bağlılık örgütsel bağlılık olarak nitelendirilmektedir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005, s. 122).

Ülkemizde yapılan çalışmalarda “organizational commitment” kavramının iki anlamda karşılık bulduğu görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise, örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır (Çöl, 2003, s. 5).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili pek çok tanımın yapılmasına neden olmuştur.

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky (1966) bağlılığı “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımlamıştır. Kiesler, Sakumura’ya (1966, s. 349) göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir. Kidron örgütsel bağlılığın “daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti” olduğunu ifade etmektedir (Çöl, 2003, s. 5)

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2004, s. 176) “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Celep (2000, s. 15) de örgütsel bağlılığı, “ bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireyin görev aldığı örgütün amaçları ve değerlerini kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda gönüllü bir biçimde çaba harcaması, örgüt üyeliğini sürdürmeye güçlü bir biçimde istekli olması olarak tanımlanmaktadır (Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003, s. 130-131).

Durna ve Eren’e (2005, s. 210) göre, örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur.

Örgütsel bağlılık, psikolojik temelde bütünleşme ve özdeşleşmeyi, istikrarı sağlama ve davranışa yön verme fonksiyonlarını kapsar. Bu açıdan örgütsel bağlılık,

bireylerin inançları ile davranışları arasındaki uyumu ön plana çıkaran bir his halidir. Kavramın içeriğinde, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, örgütün başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu vardır. Bu açıdan örgütsel bağlılığın: herhangi olumlu bir neden olmadığı hallerde bile bireyin davranışını etkileyebilin ve hareket geçirebilen dinamik bir yapısı vardır (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 179).

Meyer ve Allen’a (1996, s. 255) göre, örgütsel bağlılık psikolojik bir boyuta sahiptir, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır.

Örgütsel bağlılık; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlanabilir (Gürbüz, 2006, s. 58).

Baysal ve Paksoy’a (1999, s. 7) göre, örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyli örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için ekstra çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütte kalma gibi tutum ve davranışlara yol açmaktadır.

Mowday ve diğerleri (1979, s. 227) ise örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- Örgüt üyeliğinin devam etmesi konusunda güçlü bir isteği sahip olmak.

Örgütsel bağlılığın üç unsuru özdeşleşme, katılım ve sadakat olarak belirlenmektedir. Özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütten gurur duymasıdır. Diğer bir deyişle, örgütün değer ve amaçlarını içselleştirmesidir. Katılım, bireyin işin gerektirdiği rol faaliyetlerini psikolojik olarak benimsemesi; Sadakat ise bireyin kendisini örgüte ait hissetmesi, örgütte “kalma isteği” duymasıdır. Öte yandan Nijhof

ve arkadaşları (1998) bağlılığın belirgin özelliklerinin, örgütün değerlerine inanmak ve kabul etmek, örgütün iyiliği için güçlü bir biçimde çaba gösterme isteğinde olmak ve örgütte kalma isteği duymak olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu özellikler bağlılığın sadece bir tutum değil aynı zamanda bir davranış olduğunu da göstermektedir (Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003, s. 131).

2.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili olarak yapılan tanımlamaları daha da çoğaltmak mümkündür ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık yaklaşımları da çeşitlidir. Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık kavramı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere farklı incelenmiştir.

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gül, 2005, s. 40).

2.2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, bireyleri belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar diğer bir ifadeyle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Gül, 2005, s. 40).

Tutumsal bağlılıkta, çalışanın örgüte bağlılığının, örgütle bağlarının niteliğinin ve bağların doğasının yansıması olduğu öne sürülmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımı literatürde, örgütsel bağlılık kavramı karşılığında kullanılan en

yaygın tanımdır. Tutumsal yaklaşımı temel alan çalışmalarda, örgüt odak noktasında yer aldığı için, kavram örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Burada bağlılığın belirtileri, çalışanın örgüt içindeki kimliğini benimseyerek kendisini örgüt ile ifade etmesi ya da kendini örgütle özdeşleştirilmesi, örgüt değerlerine ve amaçlarına inanması ve bu amaçları gerçekleştirebilmek ve örgütün bir parçası olabilmek için çaba göstermesi böylece örgütte kalma isteği duymasısıdır (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005, s. 125).

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993, s. 8). Bu bağlılık türünde iş görenlerin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir.

Tutumsal yaklaşımı temel alan çalışmalarda, örgüt odak noktasında yer aldığı için, kavram örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Burada bağlılığın belirtileri (Meyer ve Allen, 2002, s. 345-346):

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir.

Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş yaklaşımlar bulunmaktadır. Yapılan araştırma ve çalışmalar sonucu tutumsal bağlılıkla ilgili pek çok öge ortaya çıkmıştır. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir.

2.2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968, s. 499-500) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler sosyal sistemler

olarak, belirli istek, gereksinim ve beklentiye sahiptir. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak sağlayabilmektedirler.

Bağlılık iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar: sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter (1968, s. 500), örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır.

Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar (Gül, 2005, s. 42);

- Devama yönelik bağlılık,
- Kenetlenme bağlılığı,
- Kontrol bağlılığıdır:

Devama yönelik bağlılık; Kişinin üyeliğini sürdürerek sosyal sistemdeki rolüne bağlanması ve örgütün sürekliliğine kendisini adanmasıdır. Diğer bir ifadeyle, bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğunu fikrine dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 30)

Devama yönelik bağlılık da, bireylerin örgüte bağlanmasının nedeni örgütün sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bireylerin örgüte girebilmek için ve örgüt üyesi olarak yaptıkları fedakarlık ve çabalar örgütten ayrılmayı zorlaştırır (Adanalı, 2007, s. 5).

Devama yönelik bağlılığın özveri (olumsuz) ve yatırım (olumlu) olmak üzere iki unsuru vardır. Özveri, bireyin örgüte üye olmak için değerli ve memnuniyet verici şeylerden vazgeçmesidir. Buna göre özveri, örgüt üyeliğinin elde edilmesi için daha maliyetli ve kolayca vazgeçilmesi mümkün olmayan unsurdur. Böylece, üyeliğin bir bedeli olduğundan bireyin üyeliği vazgeçilmeyecek bir hale gelecektir. Yatırım ise, işgörenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması ve örgütle bir çıkar

ilişkisi içine girmesidir. Bireyin örgüte bağladığı kaynaklar arasında bireyin emeklilik ücreti, ikramiye v.b. maddi temele dayananlar olabileceği gibi zaman, emek, bilgi v.b. maddi olmayan temele dayananlar da olabilir (Uygur, 2004, s. 15). 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 (Kanter, 1968, s. 504).

Kenetlenme bağlılığı; Kanter, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı, simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 31).

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 (Gül, 2005, s. 42).

Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve “biz” bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için örgütler üyelerini herkese tanıtmak, bu bireylerin sorunlarına çözüm üretmek, dağıtılan ödüllerden eşit olarak faydalanmalarını sağlamak ve oryantasyon programları uygulamak gibi yöntemlere başvurabilirler (Uygur, 2004, s. 15-16).

Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır. Kenetlenme bağlılığının sağlandığı grup ve örgütlerde grup içi çekişmelere, çatışmalara, kıskançlıklara, örgütsel yıldırmaya, dışlanmaya ve yabancılaşmaya çok az rastlanırken, grup birliği oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir. Bu bağlılık türü dışarıdan gelen tehditlere karşı, grup üyelerinin direncini, birlik ve beraberliğini artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 31).

Kontrol bağıllığı; Bireyin örgütün normlarına bağlı olmasıdır. Birey örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği taleplerini doğru, kabul edilebilir ve etik bulur. Çünkü bu davranış ve talepler bireyin kendi değerlerine de uygundur. Bu nedenle örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir (Kanter, 1968, s. 501; İnce ve Gül, 2005, s. 32). Kontrol bağıllığı örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağıllığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968, s. 501).

Kanter'in (1968) geliştirdiği bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağıllığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağıllığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağıllık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağıllık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerin üyelerinin bağıllıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 32)

2.2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığın sınıflandırılması ile ilgili yapılan bir diğer çalışma ise Etzioni'nin sınıflandırmasıdır. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağıllığı, üyelerin örgütü yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 32);

- Ahlaki açıdan (moral) yaklaşma,
- Çıkara dayalı (hesapçı) yaklaşma,
- Yabancılaştırıcı yaklaşımdır.

Ahlaki açıdan yakınlaşma; Kurumun amaç, değer ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde kurumlarına daha çok bağlanmaktadır (Adanalı, 2007, s. 5).

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 (İnce ve Gül, 2005, s. 33).

Çıkara dayalı yakınlaşma; Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Bayram, 2005, s. 130; Adanalı, 2007, s. 5).

Çıkara dayalı yakınlaşma yani hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişki yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in (1968) devamına yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Gül, 2005, s. 43).

Birey, verilen ücrete karşılık olarak bir günde yapılması gereken iş normuna uygun biçimde bir katılım sağlamaktadır. Bu tür katılım, işgören ve örgüt arasındaki alış-veriş ilişkisine dayanır. Alış-veriş ilişkisi işgörenlerin örgüte çeşitli katkılarda bulunmaları ve bu katkılarının karşılığında da ödüllendirilmeleridir (Etzioni, 1975, s. 10).

Yabancılaştırıcı yakınlaşma; Bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir (Bayram, 2005, s. 130; İnce ve Gül, 2005, s. 33). Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir (Balay, 2000, s. 19).

Adanalı'ya (2007, s. 5) göre yabancılaştırıcı bağlılık, kuruma karşı olumsuz duyguların yaşandığı, bununla birlikte, birtakım davranışlarda bulunmaya da kurum tarafından zorlanıldığı bir durumu ifade eder.

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 (Gül, 2005, s. 43).

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken, yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Bayram, 2005, s. 130).

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri (İnce ve Gül, 2005, s. 34);

- Korkutma gücü,
- Ödüllendirici güç,
- Sembolik güçtür.

Korkutma veya diğer bir ifadeyle cezalandırıcı güç, örgütsel norm ve beklentilere riayet edilmediğinde uygulanacak olan cezalarla ilgilidir. Üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlarla uyumlu olması istenilen davranışlarının, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşılabilecek tepkilerle ilgili

güçtür. Ödüllendirici güç ise kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güç, ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır. Sembolik güç ise kabul görme, saygı gösterilme ve itibar gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır.

Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır. Etzioni bir bireyin yukarıda ifade edilen uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak değerlendirmektedir. Bu yönelimin yoğunluğu düşük ya da yüksek , yönü ise olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Etzioni yüksek yoğunlukta ve olumlu katılmayı bağlılık, düşük yoğunlukta ve olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 34).

2.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. Örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 492-493);

- Uyum,
- Özdeşleşme,
- İçselleştirmedir.

Uyum; Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturmaktadır. Uyum gösterme bağlılığında temel amaç, maddi ödülleri elde edebilmek için örgütü bir araç olarak görmektir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 43).

Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir (İnce ve Gül, 2005, s. 35). Bağlılık paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği sözkonusudur (Bayram, 2005, s. 130).

Özdeşleşme; Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanmaktadır. Özdeşleşme ile birey ile grup arasında psikolojik bir bağ gelişmektedir. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

Bireyin örgütle özdeşleşme bağı, bireyin grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme amacı taşır. Bu durumda, birey örgütün üyesi olmaktan gurur duymakta, grubun amaç ve değerlerine inanmakta, saygı duymakta ve kabul etmektedir. Birey, örgütteki arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurarak özdeşleşmenin temelini oluşturmak istemektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493). Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 35).

Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, bunu karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikiciliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İşgören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığında işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütün bağlıyken, gederek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000, s. 233).

İçselleştirme; Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkar (Gül, 2005, s. 44).

İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede

bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Bayram, 2005, s. 131).

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesine dayanırken, özdeşleşmeye dayalı bağlılıkta, örgütün bir üyesi olma; içselleştirmeye dayalı bağlılıkta ise, bireyin ve örgütün değerlerinin benimsenmesine dayanır.

O'Reilly ve Chatman (1968), örgütsel bağlılığın belirtilen boyutlarının rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar meydana getireceğini belirtmiştir. Rol üstü davranışlar, örgütteki tüm işgörenlerin resmi olarak belirlenmiş rolleri ile ilgili davranışlarının ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlardır. Bireye doğrudan çıkar sağlamayan, aksine örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcamayı gerektiren bu davranışlar özdeşleşme ve benimseme (içselleştirme) dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık boyutlarına sahip olan bireylerde örgütte kalma isteği de oldukça yüksektir. Rol üstü davranışlar ile uyum gösterme bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlılığa sahip olan bireyler sadece belirli ödüller elde edebilmek için, yani çıkarları için örgüt ile ilgilenmektedirler. Bundan dolayı işlerinin gerektirdiğinden fazlasını yapmaya yönelik bir çaba içinde bulunmazlar. Bu düşüncedeki bireylerin örgütte kalma istekleri oldukça azdır (Uygur, 2004, s. 17).

2.2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould (1988) Etzioni'in , ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmiştir. Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında

kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır (İnce ve Gül, 2005, s. 36).

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak, bu yaklaşımda üç tür bağlılıktan söz etmektedir. Bunlar (Gül, 2005, s. 44);

- Ahlaki bağlılık,
- Çıkarıcı bağlılık,
- Yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık; Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde birey, kendini örgüte adanmakta, örgütün başarılı olması için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir. (Uygur, 2004, s. 19).

Gould ve Penley (1984, s. 245) örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin ahlaki bağlılık üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir.

Çıkarıcı bağlılık; Alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemeleri esas alınmaktadır. Örgüt belli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür (İnce ve Gül, 2005, s. 37).

Çıkarıcı bağlılık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevd.irme taktikleri ile ilgilidir. Burada kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kısacası kendini mümkün olan en iyi şekilde göstermesidir. Sevd.irme taktikleri, kişinin verilen yükümlülükleri en iyi şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 38).

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 hissinin yerleşmesine sebep olmaktadır. (Gül, 2005, s. 44).

Bu bağlılık bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif bir iş ya da örgütün bulunmadığı yönündeki algılamaları ve düşüncelerine dayanır. Bu bağlılık türünde birey, örgütte verilen ödül ve cezaların herhangi bir nicelik ve niteliğe dayanmadığını, bunların verilmesinin tesadüflere bağlı olduğunu düşünmektedir. Bu durum bireyin örgütün iç çevresi üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan, alternatif bir iş ya da örgütün bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda birey, dış çevresi üzerinde de kontrolü olmadığını görür. Bireyin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde herhangi bir kontrolünün olmaması, örgüt ile arasında olumsuz bir bağın oluşmasına neden olur (Uygur, 2004, s. 20).

2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgüt ile ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlardır (Sabuncuoğlu, 2003, s. 622).

1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili bir model geliştirmişlerdir. Bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermekteydi. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modellerine 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsur ilave etmişlerdir (İnce ve Gül, 2005, s. 38). Bu ayrımlar daha çok “bir birey niçin çalıştığı örgütte kalmaktadır” sorusunu yanıtlar niteliktedir (Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003, s. 131). Belirtilen bağlılık türleri; organizasyonla birey arasında gelişen ilişkiler ile

bireyin organizasyona üyeliğinin devamına neden olan faktörler hakkında bilgi verir (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 179).

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 (Gül, 2005, s. 45).

Örgütsel bağlılık literatüründe üç farklı bağlılık unsuru bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s. 3);

- Duygusal (affective) bağlılık,
- Sürekli (continuance) bağlılık,
- Normatif (normative) bağlılıktır.

Bu üç unsur temel görüşü, örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgütle ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapıya ve örgütteki üyeliğini sürdürme ya da sürdürmeme kararını belirleyecek özelliklere sahip olduğudur. Bununla birlikte, her bağlılık biçiminin farklı psikolojik yapısı vardır. Güçlü duygusal bağlılığı olan işgörenlerin örgütte kalma nedenleri, bunu istemeleridir (Uygur, 2004, s. 22), birey devamlılık bağlılığı duyar çünkü buna ihtiyacı vardır; biçimsel (normatif) bağlılık duyar çünkü böyle yapmak zorunda hissetmektedir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005, s. 125).

Duygusal bağlılık; “bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2003, s. 622).

Örgütün ortaya koyduğu amaç ve hedefleri, değer ve ilkeleri, ortak akıl ve hafızayı benimseme, kendini belirlenen bu felsefelere ait hissetme duygusuna duygusal bağlılık denir (Meyer ve Allen, 1984, s. 373).

Sağlam Arı ve Ergeneli'ye (2003, s. 131) göre duygusal bağlılık, örgüte karşı olumlu duygular içinde olma, özdeşleşme ve katılım olarak ifade edilmektedir. Burada, örgüt üyeliğinden kaynaklanan bir ait olma duygusu da söz konusudur.

Oktay ve Gül'e (2002, s. 408) göre, duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir. Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır.

Duygusal bağlılık, bireyin iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşiminin sonucu olarak organizasyona karşı gelişen olumlu tutumlar neticesinde oluşur. Bu manada “duygusal bağlılık” organizasyonun hedefleri ve değerlerine yönelik bireylerin güçlü, pozitif tutumlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir. Böyle olumlu bir tutum, çalışanın organizasyonu ile özdeşleşmesi, organizasyonel amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyet göstermesi ve organizasyonla arasında duygusal bir bağ kurması neticesinde oluşur (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 179).

Koç ve Yavuz'a (2007, s. 3) göre, duygusal bağlılığın oluşmasında bireyin ve örgütün ortak amaç ve hedeflerinin kesişmesi ve ortak hareket duygusunun ortaya çıkması etkili olmaktadır. Bu bağlılık türü işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Örgütler bu tür işgörenlerin sayısını artırmak isterler. Böyle işgörenler işe ve örgütüne karşı yüksek sorumluluk ve aidiyet duygusu beslerler.

Duygusal bağlılığa etki eden ya da çalışanların duygusal bağlılık davranışı göstermeleri için onları yönlendiren faktörler tutumsal kaynaklıdır. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılabilceği ileri sürülmektedir. Bu faktörlerden iş yaşantıları, çalışanın iş rolünde kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin yaşantılarıdır (Oktay ve Gül, 2002, s. 407).

Steers, kişisel özelliklerin özellikle de başarıma güdüsünün, örgüte beslenecek duygusal bağlılığı önemli ölçüde belirleyeceğini ortaya koyarken; Mathieu ve Zajac duygusal bağlılığın oluşmasına tesir eden tutumları, iş arkadaşları, işin kendi özellikleri ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan önemli ölçüde etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Hartmann (2000) ise, duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını belirttikten sonra, bu bağlılık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır. (Gürbüz, 2006, s. 60).

Allen ve Meyer ise duygusal bağlılığa etki eden faktörleri; işin güçlüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaçların güçlüğü, yeni fikirlere açıklık, örgüte güven, adalet, bireyin örgüt içi önemi, geri besleme olarak belirtmektedir (Yıldırım, 2003, s. 101-102).

Devamlılık bağlılığı; Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 40).

Devamlılık bağlılığı, çalışanların organizasyondan ayrılmaları durumunda karşılaştıkları maliyetin yüksek olacağı düşüncesi ile organizasyonel üyeliği devam ettirme durumudur. Çalışan organizasyondan ayrılmakla karşılaşılabilecek maliyet ve güçlükler nedeniyle (bu güçlükler diğer organizasyona uyum sağlayamamak, başka bir şehre taşınmak, organizasyonun ödemek zorunda olduğu tazminatlar olmak, işsiz kalmak sayılabilir) istese de ayrılmamaktadır. Devamlılık bağlılığı organizasyona yapılan yatırımların miktarı ve çalışanların algıladığı alternatif iş imkanlarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 179).

“Ekonomik mantığa” dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığı “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları

kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu “zorunluluk nedeniyle” o örgütte çalışmaya devam etmeleri” biçiminde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2003, s. 622).

Adanalı’ya (2007, s. 6) göre, devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığı taktirde kaybedeceğine inandığı yatırımlar (örn., örgütte çalışılan zaman, çaba ya da gönüllü faaliyetler gibi), bir başka deyişle, örgütten ayrıldığı taktirde ödeyeceğine inandığı bedeller (örn. ücret, yeni bir iş aramanın ya da bulmanın zorluğu, o iş yerinde çalışıyor olmanın getirdiği saygınlık gibi) nedeniyle kalmaya devam etmesini ifade eder. Buna göre bir bireyin örgüte yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır (Sabuncuoğlu, 2003, s. 622).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. 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 (Gül, 2005, s. 45).

Devamlılık bağlılığının oluşmasında iki etmenin rolü vardır. Bunlar; bireyin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğü ve alternatiflerin olmadığı algılanmasıdır. Bireyin örgüte yaptığı yatırımlar çeşitlidir. Bu yatırımlar çalıştığı örgütte elde etmiş olduğu eğitimin ve becerilerin başka örgütlerde kullanılamaması, örgütten ayrılması durumunda başka bir yere taşınma olasılığı, örgütten ayrılması durumunda emekli aylığının alınamaması v.b.’dir. Devamlılık bağlılığının oluşmasında rolü olan ikinci etmen durumundaki alternatiflerin olmadığı algılanması, bireyin bulunduğu örgüte eşdeğer ya da daha iyi bir örgüt bulamayacağını düşünmesi ve bu endişeyi taşıması sonucuna dayanır (Uygur, 2004, s. 26).

Örgüte devamlılık bağlılığı duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da

emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Bayram, 2005, s. 133; Koç ve Yavuz, 2007, s. 4).

Normatif bağlılık; Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005, s. 41).

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmaya zorunlu-yükümlü olduğu ya da örgütte kalmanın ahlaki bir sorumluluk olduğuna inanmasından dolayı örgütte kalmaya devam etmesini ifade etmektedir (Adanalı, 2007, s. 6). Bu 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 (Gül, 2005, s. 45).

Normatif bağlılık, çalışanların, örgütün yıllar içerisinde kendilerine sağlamış olduğu statü veya doyumdan bağımsız olarak, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2003, s. 622). Bu tür bağlılıkta örgütte kalma ahlaki nedenlerle “doğru” ve “yapılması gereken” bir davranıştır. Bu tarz bir yükümlülük hisseden birey, sadakatin bir erdem olduğuna inanmaktadır (Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003, s. 131).

Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamandı işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2005, s. 133).

Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma

eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekilde birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar. Çalışanların bu tür bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır (Durna ve Eren, 2005, s. 211).

Koç ve Yavuz’a (2007, s. 4) göre ise; normatif bağlılığı olan bireyler, örgütün ortaya koyduğu amaç ve hedeflerin kendilerine uygun olup olmadığı ile ilgilenmezler. Bu nedenle normatif bağlılığı olan bireylerin, örgüte doğrudan bir zararları olmasa da, herhangi bir yararları da olmamaktadır. Bu tür işgörenler mantıksal bir açıklaması olmayan sadakat duygusuna sahiptirler.

Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, normatif bağlılığın gelişmesinde sosyal baskıların yadsınamayacak bir önemi bulunmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 42).

Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Adanalı, 2007, s. 6).

Bu üç bağlılık türü, çalışanın organizasyondan ayrılma ihtimalini azaltan veya artıran nedensel ilişkiden bahsetmektedir. Ancak bu nedensel ilişkilerin yapısı, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 180):

- Duygusal bağıllık yaklaşımı: organizasyonel üyeliğin devamını, çalışanların içten gelerek istedikleri için olduğunu,
- Devamlılık bağıllığı yaklaşımı: organizasyonel üyeliğin gerçekte çalışanların çıkarlarının üyeliğin devamını gerektirdiği için olduğunu,
- Normatif bağıllık yaklaşımı ise organizasyonel üyeliğin devam etmesinin gerekliliğini dair değer verdikleri ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için olduğunu belirtir.

Duygusal bağıllık bireyin kendini gerçekleştirme veya kişisel ihtiyaçlarını tatmin etme gibi bireysel nedenlerle örgüte bağıllık göstermeye inanmasından kaynaklanmaktadır. Aksine devamlılık bağıllığı ise, bireysel yatırımların artması, alternatif iş olanaklarının azlığı gibi örgütten ayrılmanın bireye yükleyeceği maliyetlerden kaynaklanmaktadır. Son olarak normatif bağıllık ise, aile, çevre, okul, kişilik, toplum, din, coğrafi bölge gibi içsel ve dışsal faktörlerin etkilediği ve oluşturduğu örgüte (işe) giriş öncesi sahip olunan değer yargılarından, kültürel birikimlerden ve sosyalleşme süreci sonucu kazanılan tecrübelerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla duygusal ve devamlılık bağıllığı örgüte giriş sonrası kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağıllığı daha çok örgüte giriş öncesinde sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 43).

2.2.3.2. Davranışsal Bağıllık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağıllık kavramına karşılık sosyal psikologlar davranışsal bağıllık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağıllığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal bağıllık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül, 2005, s. 47).

Davranışsal bağlılık, işgörenler tarafından ortaya konulan bilgi, kıdem, çaba v.b. çeşitli yatırımlar sonucunda bireyin örgüte bağlanması durumunda ortaya çıkar. Buna göre birey örgütten ayrılırsa, mevcut değerli yatırımlarını kaybetme riskiyle karşılaşacaktır. Bundan dolayı kalma eğilimiyle sonuçlanan bir davranış ortaya koyacaktır. Örneğin, bir işgören başka bir örgüt yüksek ücret önerse bile, yeni bir örgüte uyum sağlamanın ve bilgi ve becerisini başka örgütlerde kullanmanın güçlüğüne göz önünde bulundurarak bunu reddedebilir. Burada işgören ayrılmanın maliyetinden dolayı örgüte bağlı kalmaktadır (Uygur, 2004, s. 27).

Davranışsal bağlılık ile ilgili olarak Becker'in "Yan Bahis Yaklaşımı" ve Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır.

2.2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker Yan Bahis Yaklaşımında devamlılık bağlılığı kavramını esas alan bir bağlılık modeli geliştirmiştir (İnce ve Gül, 2005, s. 50). Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla 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 (Gül, 2005, s. 48).

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebinin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 50). Tutarlı davranışlar, belirli bir zaman dilimi içinde devam eden ve farklı faaliyetleri içerseler de, aynı amaca hizmet ettiğine inanılan davranışlardır. Birey bu tür davranışları amaçlarına ulaşmak için en iyi yol olarak gördüğü için alternatif davranışlarda bulunmamayı istememektedir ve bu davranışları tekrarlama eğilimi göstermektedir (Varoğlu, 1993, s. 18-21).

Becker, bireyi tutarlı davranışlara götüren nedenin bazı yan bahislere girmesinden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir (İnce ve Gül, 2005, s. 50).

Yan bahis, işgörenin örgütten ayrılması durumunda kaybedilecek olan ve birey tarafından değerli olarak görülen yatırımlar için bahse girmesidir. Bu yatırımlar; bilgi, kıdem, çaba, statü ve yan girdiler gibi unsurlardır. Eğer bireyin davranışı önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Görüldüğü üzere bahsi kaybetmek, birey için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir (Uygur, 2004, s. 28).

Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (İlsev, 1997, s. 30).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerinde bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır (İnce ve Gül, 2005, s. 51).

Örneğin, bir örgütte çalışan birey başka örgütlerde kullanılamayacak türden beceriler elde etmiştir. Bu birey, becerilerini kazanmak için belirli bir zaman ve enerji harcamıştır. Doğal olarak harcadığı bu zaman ve enerjisinin karşılığını alma konusunda örgütle bir tür bahse girmektedir. Bahsi kazanması durumunda, bunların karşılığını alacaktır. Ancak bahsi kazanamaması durumunda, becerilerini başka

örgütlerde kullanamayacağından harcadığı zaman ve enerji boşa gidecektir (Uygur, 2004, s. 28).

Becker'e göre çalışanların bağlılık görmesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar (İlsev, 1997, s. 31-34).

Toplumsal beklentiler; Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir.

Örneğin, sürekli iş değiştiren bir bireyin güvenilir olmadığı düşüncesinde olan bir toplumda, birey uzun bir süre iş değiştirmeme konusunda güvenilir olduğu üzerine bahse girmiştir. Yapılan bir iş teklifinin getireceği yararların çekiciliğine rağmen güvenilir bir birey olduğunu ispat etmek için bu işi kabul etmeyecektir (Uygur, 2004, s. 29).

Bürokratik düzenlemeler; Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir 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 (Gül, 2005, s. 49).

Sosyal etkileşimler; Bireyin içinde bulunduğu sosyal pozisyonuna uyum sağlamış olmasıdır. Kişi diğer çalışanlarla ilişki içerisinde bulunurken o kişilerde kendine dair bir kanaatin oluşmasına neden olmuştur ve bu kanaatin değişmemesi için, diğer kişilerin düşündüğü şekilde davranmak zorunda kalacaktır. Örneğin iş arkadaşları tarafından yardımsever bir çalışan olarak düşünülen kişi, bu yargıya uygun olarak davranacak ve iş arkadaşlarının düşüncelerinin değişmesine neden olacak herhangi bir davranıştan kaçınacaktır.

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 role uyum sağlayamayacaktır (İnce ve Gül, 2005, s. 52).

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır. Bu bağlılığın temelinde ekonomik nedenler yatmaktadır ve çalışan işletmeden ayrıldığı takdirde kaybedeceği parasal, sosyal ve psikolojik değerleri düşündüğünde, kendini örgüte bağlı kalmaya zorunlu hissetmektedir. Çalışanın kaybedeceği değerlerin miktarı ve sayısının fazlalığı örgütsel bağlılığını artırmaktadır ve çalışan kendinden beklenen davranışları gerçekleştirmek suretiyle örgüt üyeliğine devam etmektedir.

2.2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre çalışanın örgütsel bağlılığı, davranışlarına olan bağlılığını ifade etmektedir. Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bu davranışlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir.

Salancik de, örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal parçalarından söz etmektedir. Buna göre hareket etmek kişiyi örgüte bağlar. Çünkü, davranış olarak bağlılık, öncelikle işgörenin örgütten ayrılma gücü ve becerisi üzerindeki algılanmış sınırlıklar ile bireyi örgüte bağlı hale getiren seçeneklerden kaynaklanmaktadır. Tutum olarak bağlılık ise, paylaşılan değerler ve amaçlardan kaynaklanmaktadır (Balay, 2000, s. 25).

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salanci'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir (Gül, 2005, s. 49).

Tutum ile davranış arasındaki uyumsuzluk, bireyin tutumlara aykırı davranışlarda bulunması sonucunda ortaya çıkabilir. Örneğin, paraya ihtiyacı olan bir bireyin sevmediği bir işte çalışması, tutum ile davranışı arasında çatışmaya neden olacaktır. Ancak birey işini bırakamayacağından, işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır. Birey, tutumu ile davranışı arasında oluşan uyumsuzlukları giderebilmek için, genellikle davranışını haklı çıkarma eğilimindedir. Bunun için tutumunu davranışıyla uyumlu bir hale gelecek şekilde değiştirir (Uygur, 2004, s. 31).

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 etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 53).

2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, iş görenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek organizasyonlar için çok önemli husustur (Özen ve Mirzeoğlu, 2007, s. 12).

Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında işletmelerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok

durumda bazı nitelikli işgücünün işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Özdevecioğlu, 2003, s. 115).

İşgöreni örgüt içerisinde tutmak, amaç ve hedeflere bağlanmasını sağlamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarfetmesini sağlamak işgörenin örgütsel bağlılığının sağlanması ve bu bağlılık derecesinin artırılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu açıdan işletme yöneticileri ve işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörlerin incelenmesi gerekmektedir.

Bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecek pek çok faktör vardır. Motivasyon, örgüt içi iletişim, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık düzeyi, moral, disiplin anlayışı ve bireyin demografik özellikleri gibi. Örgütsel destek de bireyin örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 116).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel (demografik) faktörler, işe ve göreve ilişkin faktörler, örgütsel yapıya ilişkin faktörler ve çalışma şartlarına ilişkin faktörler olarak dört başlık altında incelenmektedir (Koç ve Yavuz, 2007, s. 4).

2.2.4.1. Bireysel (Demografik) Faktörler

Bireysel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte bulunma süresi, belli bir pozisyonda bulunma süresi gibi demografik bazı özellikleri içermektedir (Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003, s. 132). Demografik faktörleri oluşturan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, mesleki tecrübe, görev, kıdem statü ve ilgi alanları örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen ve bağlılığın azalması veya çoğalmasını sağlayan nedenler arasında yer almaktadır (Koç ve Yavuz, 2007, s. 2).

Yaş: Literatürde yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Yaştaki ilerleme

kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 66).

Cinsiyet: Cinsiyet ile kuruma bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma vardır. Ancak bulgular birbirleriyle tutarlılık göstermemektedir. Bazı araştırmalarda, kadınların erkeklere oranla kuruma bağlılıklarının daha yüksek olduğu bilgisi elde edilirken, bazı çalışmalarda ise, erkek çalışanların kurumla özdeşleşmeleri ve işe katılım oranlarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Adanalı, 2007, s. 7).

Medeni Durum: Medeni durumun kuruma bağlılıkla yakından ilişkili olduğu; evli çalışanların, kuruma bekar çalışanlardan daha fazla oranda bağlılık duydukları görülmektedir (Adanalı, 2007, s. 8).

Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise, çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılığı artmaktadır. Çünkü, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. Sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 68).

Mathieu ve Zajac'ın (1990) 124 ampirik makaleye dayalı meta-analiz çalışması sonucunda, kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha bağlı oldukları, bireylerin yaşları, örgütte kalma süreleri arttıkça ve pozisyonları yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının arttığını ortaya koymuştur. Aynı çalışmada eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğu gözlenmiş, eğitim düzeyindeki

yükselmenin örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna varılmıştır (Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003, s. 132).

Yapılan bazı araştırmalar da (Mathieu, 1991; Meyer ve Allen, 1997), eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Zira, eğitim faaliyetleri çalışanlara, örgütün kendilerine değer verdiği mesajını göndermekte ve bunun karşılığında onların da örgütlerine daha fazla bağlılık hissetmelerine yol açmaktadır (Meyer ve Allen, 1997, s. 112).

2.2.4.2. İş ve Göreve İlişkin Faktörler

İşin içeriği, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi alt faktörlerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilebilmektedir (Koç ve Yavuz, 2007, s. 5). Sağlam Arı ve Ergeneli'ye (2003, s. 132) göre, görevin gerektirdiği bilgi ve yetenek çeşitliliği, özerklik, işin sorumluluğu, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler gibi unsurlardır.

2.2.4.3. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler

Örgüt büyüklüğü ve yapısı, çalışma koşulları ve çalışma saatleri, kariyer olanakları, liderlik tarzı, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, terfi olanakları ücret miktarları ve ücret sistemi, ücret dışı sağlanan haklar, ödül sistemi, performans sistemi, yönetim tarzı ve yönetime katılma olanakları ile örgüt kültürü gibi örgütten kaynaklanan bazı durumlar ve özelliklerdir (Arı ve Ergeneli, 2003, s. 132; Koç ve Yavuz, 2007, s. 5).

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 işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Bayram, 2005, s. 134).

2.2.4.4. Ortam ve Çalışma Şartlarına İlişkin Faktörler

Örgüt kültürü, örgüt iklimi, fiziki şartlar, çalışma koşulları, örgüt içi iletişim, yönetsel ilişkiler, doyum, moral, iş tatmini, örgütsel güven gibi alt faktörlerden oluşmaktadır (Koç ve Yavuz, 2007, s. 5).

Örgüt iklimi organizasyonu diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğini gösterir. Örgüt iklimi, organizasyondaki iş çevresinin bilişsel bir yorumudur. Bu nedenle iklim, “psikolojik iklim” olarak adlandırılmaktadır. Örgüt ikliminin yönetilmesi, yaratıcılık ve yeniliğin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda araştırmalar örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, bağlılık, iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2005, s. 23-24).

Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur örgütsel güvendir. Bir örgüt, işgörenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusunu geliştirebilir. Güven ile şekillenen iş ilişkileri, işbirliği yaratmakta, çatışma oranını düşürmekte ve örgüte olan bağlılığı artırarak ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Çalışma takımları arasında güven duygusunun var olması sadece yüksek görev ve rol performansı, düşük stres, takım memnuniyeti ve ilişkilerde bağlılık gibi gruba yönelik özellikli sonuçlar ortaya çıkarmaz; bunların yanında örgütsel bağlılığın devamı ve yüksek oranda işgören tatmini gibi örgütün genelini etkileyen sonuçlarında oluşmasını sağlar(Halis vd., 2007, s. 188).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. Çalışanların

işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu, 2005, s. 28).

2.3. Mobbingin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

İş ortamında yardımseverlik ve kurumsal bağlılık gibi davranışların sergilenmesi arzu edilmekte iken, olumsuz içerikteki diğer bazı davranışlar pozitif olmayan sonuçlara yol açması nedeniyle arzu edilmemektedir. Olumsuz davranışların gerçekleştirilmesi ile bazı örgüt kuralları ihlal edilmekte; kişilerin veya örgüt huzurunun bozulması söz konusu olabilmektedir (Canitez Okur, 2007, s. 261).

Örgütler için psikolojik şiddet kanser gibidir. İyileştirici önlemler biran önce alınmalıdır. Psikolojik şiddet nedeniyle çalışanların örgüte karşı bağlılık ve sadakat duyguları kaybolur. Çalışanlar iş yapmak yerine, mesai yapmaya başlarlar. Yeni iş arama çabaları artar (Tutar, 2004, s. 108-109).

Mobbing örgütlerde, bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalara, olumsuz örgüt iklimine, örgüt kültürü değerlerinde çöküşe, güvensizlik ortamına, genel saygı duygularında azalmaya ve çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanmasına neden olmaktadır (Tınaz, 2006, s. 160).

Baskı ve çatışmaya dayalı ilişkilerin egemen olduğu otoriter, klasik yönetim anlayışında etkili bir birlikte çalışma ortamı yaratma şansı düşüktür. Bir çalışma grubunu karakterize eden bağlılık duygusunu ve ekip ruhunu yaratmak zordur (Canitez Okur, 2007, s. 272).

Örgütlerde yaşanan olumsuzluklar, işgörenleri kısa ve uzun dönemde etkileyerek, örgütsel faaliyetlerde verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkiler. Bunlara paralel olarak, işgörenlerin örgüte ilgi ve bağlılığının, sorumluluk duygusunun azalması, işte hata yapma ve yetersizlik duygusu, doğrudan ortaya çıkan

yansımalarıdır. İşe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, ani emeklilik istemi, iş doyumsuzluğu ve işe yoğunlaşamama ise dolaylı olarak ortaya çıkan durumlardır (Cemaloğlu, 2007, s. 121).

Kişilerarası ilişkilerde güvenin; iş performansı, örgüte bağlılık, personel devri eğilimi ve grup iş performansı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. İş ortamında maruz kalınan saldırganlık, öfke, adaletsiz ve düşmanca tavırların verimsiz davranışlara yol açtığı, çalışma performansı ve istekliliği azalttığı tespit edilmiştir (Canitez Okur, 2007, s. 270).

İşletmeler için olumsuz bir ortam yaratan, işgörenin mesleki başarısını, sosyal ilişkilerini ve hatta sağlığını olumsuz yönde etkileyen mobbing, örgütsel bağlılığını zayıflatan ve onu işten ayrılmaya zorlayan bir durumdur. Örgütsel bağlılıkta, işgörenin örgüt amaç ve değerlerine sıkı sıkıya bağlanması, bu amaçlarını gerçekleştirmek üzere daha fazla çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli olması söz konusudur. Ancak, uygulanan mobbing nedeniyle çalışanlar örgüt amaçlarından ve değerlerinden uzaklaşarak, örgüt üyeliğini sürdürmek yerine, hayatta kalma mücadelesini sürdürmek ve bu durumdan en az zararla kurtulma çabası içerisine girerler. Bu da örgütsel bağlılığın azalmasına neden olarak işgörenin, bulunduğu ortamdan uzaklaşma, gerek fiziksel, gerek psikolojik, gerekse sosyal açıdan daha rahat olabileceği ve bağlılığını sunabileceği farklı işyerlerine yönelmesine neden olmaktadır.

3. YÖNTEM

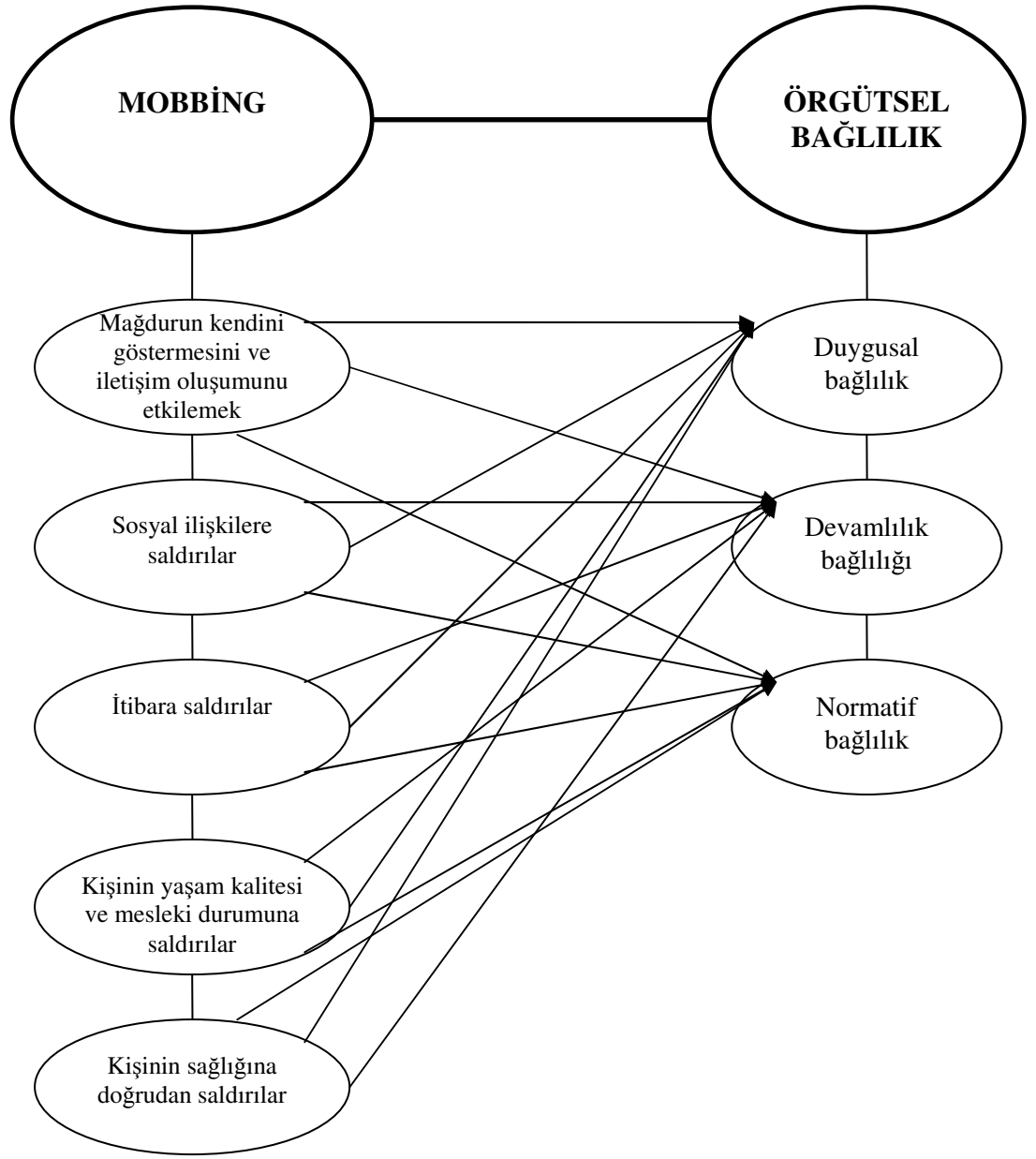
Araştırmada kullanılacak bilimsel modele, bu modele bağlı olarak belirlenecek evren ve örnekleme yer verilmektedir. Örneklem seçildikten sonra verilen toplanması ve toplanan bu verilerin analiz edilerek sonuç ve yorumlara dönüştürülmesi açıklanmaktadır.

Araştırmada iki ana hipotez yer almaktadır. Bu iki hipoteze bağlı olarak alt hipotezler oluşturulmuştur. Ayrıca bulgular ve yorumlar bölümünde araştırmanın sonuçlarına ilişkin olarak hipotezlerin kabulüne veya reddine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırma betimleyici bir araştırma niteliğinde olup, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Betimleyici araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Araştırmanın modeli aşağıda şekillendirilmiştir. Araştırmada mobbing ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınmıştır. Heinz Leymann (1993) tipolojisine göre 45 mobbing davranışı bulunmaktadır ve bu davranışlar da davranışın özelliğine mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olmak üzere 5 grupta toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık olarak ele alınmış ve her bir gruptaki mobbing davranışının örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı ne düzeyde ve ne yönde etkilediği ortaya koyulmaya çalışılmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara’da hizmet veren bir üniversite hastanesinin çalışanları (akademisyenler ve hemşireler hariç) oluşturmaktadır.

İlgili literatürde (Arıkan, 2000; Baş, 2001; Çil, 2003; Sekaran, 2003) Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik çeşitli formüller verilmekle birlikte bu araştırmada Örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmış olup, aşağıdaki basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n: örneklem çapı

N: yığın sayısı

Z: standart normal dağılım tablo değeri

d= duyarlılık (0,05)

p.q: araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi (0.25)

Araştırmanın örneklemini oluşturan hastanede çalışan personel sayısı 1832’dir. Formül evrene uygulandığında örneklem büyüklüğü 320 olarak belirlenmiştir.

Araştırma ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden p değeri 0,05 olarak belirlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, güven aralığı %95’dir. Buna bağlı olarak Z değeri ise; 1,96’dır.

3.3. Verilerin Toplanması

Mobbing ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla örneklemden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Mobbing ve örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından farklı çalışmalar bulunmakla birlikte geliştirilmiş bir ölçme aracına rastlanmamıştır. Bu nedenle, mobbing davranışları esas alınarak Heinz Leymann'ın (1993) geliştirmiş olduğu mobbing tipolojisinden faydalanarak 45 mobbing davranışı, benzer davranışlar birleştirilerek, 38 mobbing davranışı olarak belirlenmiştir. Bu davranışlar esas itibarıyla 5 grupta toplanmaktadır.

Ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, hizmet süresi, unvan, çalışma durumuna ilişkin demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, mobbinge ait 38 davranış ve mobbingin kim tarafından uygulandığı, mobbinge maruz kalma süresi, mobbingin nedenleri, mobbing karşısında işgörenin vermiş olduğu tepkiler, tepki vermediyse bunun nedenleri, mobbingin mağdur üzerindeki etkileri yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak 18 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler kendi aralarında duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa ait olmak üzere gruplandırılmıştır.

Mobbinge ait davranışlara katılım derecelerini belirlemek üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler “Hiç (1)”, “Nadiren (2)”, “Bazen (3)”, “Sık (4)”, “Çok Sık (5)” olarak ölçeklendirilmiştir ve her bir ifadenin bulunduğu satıra o davranışın kim/kimler tarafından uygulandığına dair “Yöneticim”, “İş arkadaşlarım”, “Astarım”, “Müşteriler” ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik verilen ifadelere anketin üçüncü bölümünde yer verilmiş ve 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket çalışmasına başlamadan önce, pilot uygulama yapılmıştır. Bu amaçla anket 60 kişi üzerinden anketin anlaşılabilirlik düzeyi test edilmiştir. Anketin güvenilirlik düzeyini saptamak amacıyla Alpha Modeli ve Cronbach Alfa güvenilirlik kullanılmıştır. Mobbing ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,93, örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,79 olarak bulunmuştur ve Özdamar'a göre(2002, s. 673) güvenilirlik katsayısı;

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmanın değişkenleri mobbing ve örgütsel bağlılıktır. Her iki değişkeni ölçmek için uygulanan ölçek belirlenen örneklemdeki işgörenlere uygulanmıştır. Uygulama alanındaki bireylerin anketlere verdikleri cevapların geri dönüşümü sağlandıktan sonra veri tabanı oluşturulmuş ve bu veri tabanı SPSS 13.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiki analizler (frekans, t testi, Anova, Ki Kare, Pearson Korelasyon, Spearman Korelasyon) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde anket sonucu elde edilen verilerin analiz edilerek elde edilen sonuçlar ile hipotezlerin karşılaştırılmasına dair yorumlar yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler bulunmaktadır.

Tablo 1
Katılımcıların Kişisel Özelliklerinin Yüzdesel Dağılımı

DEMOGRAFİK BİLGİLER	n	%
CİNSİYET		
Erkek	149	46.6
Kadın	171	53.4
MEDENİ DURUM		
Evli	177	55.3
Bekar	143	44.7
YAŞ (yıl)		
20 ve altı	4	1.2
21-25	34	10.7
26-30	68	21.3
31-40	115	35.9
41-45	75	23.4
46 ve üzeri	24	7.5
EĞİTİM DÜZEYİ		
İlköğretim	14	4.4
Lise ve dengi	131	40.9
2-3 Yıllık Yüksekokul	118	36.9
4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte	47	14.7
Yüksek Lisans/Doktora	10	3.1
HİZMET SÜRESİ (yıl)		
1'in altı	4	1.2
1-5	46	14.4
6-10	97	30.3
11-15	88	27.5
16-20	49	15.3
21 ve üzeri	36	11.3
UNVAN		
Yönetici Asistanı	19	5.9
Sekreter	37	11.6
Memur	190	59.4
Hastabakıcı	39	12.2
Şef	19	5.9
Tekniker/ Sağlık Teknikeri	10	3.1
Diğer (Eczane, Depo, Kantin Görevlisi, Bekçi)	6	1.9
ÇALIŞMA DURUMU		
Kadrolu	177	55.3
Sözleşmeli	143	44.7

Tablo 1’de araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri verilmektedir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların %53,4 ü kadın, %46,6’sı ise erkektir. Medeni durumları incelendiğinde katılımcıların %55,3 ü evli, %44,7’si bekardır.

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu 31-40 yaş arası, lise ve dengi okul mezunudur. Hizmet sürelerine göre 6-10 ile 11-15 arası hizmet yılı olanlar büyük çoğunluktadır. Katılımcıların %59,4’ü memur olarak görev yapmaktadır. Çalışma durumları karşılaştırıldığında ise %55,3 kadrolu iken %44,7’si sözleşmeli olarak görev yapmaktadır.

4.2. Mobbinge Maruz Kalma Durumuna İlişkin Bulgular

“Bir kişinin yöneticileri, astları, iş arkadaşları veya müşterileri tarafından sürekli olarak ve sistematik biçimde aşağılanması, küçümsenmesi, küçük düşürülmesi, azarlanması, kişiliğine yönelik tehdit ve saldırılara uğraması, işiyle ilgili bilgilere ulaşmasının engellenmesi gibi davranışlara mobbing (psikolojik şiddet) denmektedir. Böyle bir davranışa maruz kaldınız mı?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2
İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımları

	n	%
Maruz Kalan	252	78.7
Maruz Kalmayan	68	21.3

Tablo 2 incelendiğinde mobbinge maruz kalanların oranı %78,7, maruz kalmayanların oranı ise %21,3’tür. Mobbinge maruz kalma durumunun yüksek olduğu görülmektedir. Bunun temel nedenlerinden biri sağlık sektöründe çatışma ve stresin yoğun yaşanması olabilir.

“Böyle bir davranışa maruz kaldınız mı?” sorusu çalışanların kendilerine uygulanan mobbingin farkında olup olmadıklarını belirlemek amacıyla sorulmuştur ve anketler değerlendirildiğinde “Hayır” cevabını veren 156 çalışandan %44’ü mobbinge maruz kalmamış, %56 ‘sı ise “Hayır” cevabını vermiş olduğu halde mobbinge maruz kalmıştır. “Hayır” cevabı vermiş olmasına rağmen mobbinge maruz kalmış olan %56’lık oranla 88 çalışan mobbinge maruz kalan ve “Evet” yanıtı veren 164 çalışan toplamına dahil edilerek, mobbinge maruz kalanların sayısı 252 olarak belirlenmiştir.

Mobbingin yaşanma düzeylerini saptamak amacıyla yapılan araştırmalarda Höel (1999) işgörenlerin (%3 ile %50), Leyman (1990), İsveç’te çalışanların %25, Rayner (1997) İngiltere’de çalışanların %50, Niedl (1996) İsviçre’de çalışanların %3,5’inin iş yaşamı boyunca mobbinge maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır (Cemaloğlu, 2007, s. 112).

4.3. Mobbing Davranışlarına Ait Bulgular

Tablo 3’te çalışanların mobbing davranışları olarak verilen ifadelere ne sıklıkla maruz kaldıklarına dair vermiş olduğu yanıtlar bulunmaktadır.

Tablo 3’te yer alan 1,2,3,4,5,6,7,8,9 ve 10 numaralı davranışlar mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar, 11,12 ve 13 numaralı davranışlar mağdurun sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar, 14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26 ve 27 numaralı davranışlar mağdurun itibarına yönelik saldırılar, 28,29,30,31,32 ve 33 numaralı davranışlar kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar, 34,35,36,37 ve 38 numaralı davranışlar ise kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 3
İşgörenlerin Mobbing İfadelerine Vermiş Oldukları Cevapların Sayısı, Yüzde Dağılımları ve Aritmetik Ortalama ile Standart Sapma Değerleri

Mobbing İfadeleri	Hiç		Nadiren		Bazen		Sık Sık		Çok Sık		$\bar{X}$	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor	123	38.4	62	19.4	66	20.6	43	13.4	26	8.1	2.33	1.324
2. Konuşurken sözüm sürekli kesiliyor	166	51.9	61	19.1	55	17.2	30	9.4	8	2.5	1.92	1.135
3. İyi çalışmama rağmen bana bağırılıyor ve azarlanıyorum	190	59.4	48	15.0	51	15.9	22	6.9	9	2.8	1.79	1.114
4. Yaptığım işler nedensiz yere eleştiriliyor	152	47.5	75	23.4	63	19.7	24	7.5	6	1.9	1.93	1,067
5. Özel yaşantım sürekli eleştiriliyor	215	67.2	54	16.9	35	10.9	14	4.4	2	0.6	1.54	0.898
6. Telefonla kasıtlı olarak gereksiz yere aranıyorum	256	80.0	33	10.3	23	7.2	7	2.2	1	0.3	1.33	0.730
7. Sözle tehdit ediliyorum	261	81.6	26	8.1	22	6.9	10	3.1	1	0.3	1.33	0.764
8. Yazılı tehditler alıyorum	298	93.1	5	1.6	12	3.8	2	0.6	3	0.9	1.15	0.593
9. Jestler, bakışlar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor	241	75.3	51	15.9	19	5.9	6	1.9	3	0.9	1.37	0.761
10. İmalar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor	231	72.2	56	17.5	24	7.5	8	2.5	1	0.3	1.41	0.763
11. İş arkadaşlarımdan benimle konuşması engelleniyor	271	84.7	31	9.7	12	3.8	5	1.6	1	0.3	1.23	0.621
12. Diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışmam için baskı yapılıyor	268	83.8	37	11.6	9	2.8	5	1.6	1	0.3	1.23	0.605
13. Bulunduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor	258	80.6	37	11.6	17	5.3	4	1.2	4	1.2	1.31	0.739
14. Hakkımda dedikodular çıkarılıyor ve kötü konuşuluyor	231	72.2	50	15.6	27	8.4	10	3.1	2	0.6	1.44	0.825
15. Başkalarının önünde gülünç durumlara düşürülüyorum	266	83.1	29	9.1	20	6.3	3	0.9	2	0.6	1.27	0.674
16. Psikolojik sorunlarım olduğu yönünde imalı sözler ve davranışlar sergileniyor	290	90.6	17	5.3	6	1.9	5	1.6	2	0.6	1.16	0.586
17. Psikolojik tedavi almam yönünde baskı yapılıyor	295	92.2	14	4.4	8	2.5	3	0.9	0	0.0	1.12	0.463

Mobbing İfadeleri	Hiç		Nadiren		Bazen		Sık Sık		Çok Sık		$\bar{X}$	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
18. Bir özrümlle alay ediliyor	297	92.8	9	2.8	12	3.8	2	0.6	0	0.0	1.12	0.469
19. Yürüyüşüm, jestlerim, sesim gülünç duruma düşürülmem için taklit ediliyor	283	88.4	23	7.2	9	2.8	5	1.6	0	0.0	1.18	0.543
20. Özel yaşantımla alay ediliyor	276	86.3	25	7.8	12	3.8	7	2.2	0	0.0	1.22	0.615
21. Dini inancımdan dolayı alay ediliyorum	267	83.4	27	8.4	14	4.4	10	3.1	2	0.6	1.29	0.747
22. Siyasi görüşümle alay ediliyor	267	83.4	26	8.1	16	5.0	7	2.2	4	1.2	1.30	0.769
23. Özgüvenimi veya itibarımı olumsuz etkileyen işleri yapmam konusunda baskı görüyorum	276	86.3	17	5.3	19	5.9	6	1.9	2	0.6	1.25	0.0705
24. Çabalarım yağcılık olarak değerlendiriliyor	209	65.3	34	10.6	47	14.7	19	5.9	11	3.4	1.72	1.127
25. İşle ilgili aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor	243	75.9	41	12.8	28	8.8	6	1.9	2	0.6	1.38	0.775
26. Alçaltıcı isim ve lakaplarla anılıyorum	301	94.1	10	3.1	6	1.9	1	0.3	2	0.6	1.10	0.474
27. Cinsel imalarda bulunuluyor	259	80.9	13	4.1	22	6.9	19	5.9	7	2.2	1.44	1.003
28. Verilen görevler haber verilmeden değiştiriliyor veya geri alınıyor	238	74.4	33	10.3	31	9.7	14	4.4	4	1.2	1.48	0.927
29. İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında, daha az yetenek gerektiren işler veriliyor	255	79.7	28	8.8	21	6.6	12	3.8	4	1.2	1.38	0.863
30. Yapmam için anlamsız işler veriliyor	220	68.8	38	11.9	42	13.1	14	4.4	6	1.9	1.59	0.998
31. Yaptığım iş kasıtlı olarak değiştiriliyor	232	72.5	37	11.6	36	11.3	12	3.8	3	0.9	1.49	0.903
32. Görev yerim kasıtlı olarak değiştiriliyor	227	70.9	34	10.6	41	12.8	14	4.4	4	1.2	1.54	0.959
33. Özel eşyalarım zarar veriliyor	301	94.1	12	3.8	6	1.9	1	0.3	0	0.0	1.09	0.394
34. Yapmam için tehlikeli işler veriliyor	292	91.3	13	4.1	8	2.5	5	1.6	2	0.6	1.16	0.597
35. Fiziksel olarak, görevimin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlanıyorum	281	87.8	14	4.4	14	4.4	5	1.6	6	1.9	1.25	0.773
36. Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum	306	95.6	3	0.9	6	1.9	4	1.2	1	0.3	1.10	0.488
37. Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor	307	95.9	7	2.2	2	0.6	4	1.2	0	0.0	1.07	0.393
38. Cinsel tacize uğruyorum	290	90.6	8	2.5	17	5.3	5	1.6	0	0.0	1.18	0.589

Tablo 3’te görüleceği üzere, araştırmaya katılan çalışanların mobbing davranışlarına ilişkin vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

Mobbing ifadelerine “Hiç” cevabı veren çalışanlar büyük orandadır. Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek amacıyla yapılan davranışları belirlemeye yönelik verilen ifadelere katılımcıların “Nadiren” ve “Bazen” yanıtı ile katılım yüzdeleri %23,4 ile %3,8 arasında değişmektedir. Ortalamalar incelendiğinde ise “ Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor” ifadesininiki diğerlerine göre daha büyüktür.

Mağdurun sosyal ilişkilerine saldırılar olarak nitelendirilen davranışları belirlemeye yönelik verilen ifadelerin yanıtları incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu “Nadiren” bu davranışlara maruz kaldıklarını belirtmiştir.

Mağdurun itibarına saldırılar olarak nitelendirilen davranışları belirlemeye yönelik verilen ifadelere “Nadiren” ve “Bazen” yanıtı verenler büyük çoğunlukta olmakla birlikte, ortalamalar incelendiğinde ise “ Çabalarım yağcılık olarak değerlendiriliyor”, “ Hakkımda dedikodular çıkarılıyor ve kötü konuşuluyor” ve “ Cinsel imalarda bulunuluyor” ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelere göre daha büyüktür.

Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar olarak nitelendirilen davranışları belirlemeye yönelik verilen ifadelere yine “Nadiren” ve “Bazen” yanıtı çoğunlukla verilmiştir. Yine ortalamalar incelendiğinde “Yapmam için anlamsız işler veriliyor” ve “Görev yerim kasıtlı olarak değiştiriliyor” ifadelerinin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olarak nitelendirilen davranışları belirlemeye yönelik olarak verilen ifadelere katılımcıların “Nadiren” ve “Bazen” şeklindeki katılım yüzdeleri %4,4 ve %0,6 arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcılar bu tür davranışlara daha az maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

4.4. Mobbing Uygulayanlara Ait Bulgular

Mobbing mağdurun yöneticisi, iş arkadaşları, astları veya müşteriler tarafından uygulanabilmektedir. Bu bölümde mobbing mağdurlarının bu davranışlara kim tarafından maruz kaldıklarına dair veriler bulunmaktadır.

Tablo 4
Mobbingi Uygulayanlara Ait Sayı ve Yüzde Dağılımı

Mobbing İfadeleri	Yönetici		İş Arkadaşları		Astlar		Müşteriler		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor	139	67.5	58	28.0	6	3.0	3	1.5	206	100.0
2. Konuşurken sözüm sürekli kesiliyor	66	38.0	87	50.0	10	5.0	12	7.0	175	100.0
3. İyi çalışmama rağmen bana bağırılıyor ve azarlanıyorum	85	63.0	37	28.0	8	6.0	4	3.0	134	100.0
4. Yaptığım işler nedensiz yere eleştiriliyor	89	50.0	75	42.0	8	5.0	5	3.0	177	100.0
5. Özel yaşantım sürekli eleştiriliyor	17	15.0	82	75.0	6	6.0	4	4.0	109	100.0
6. Telefonla kasıtlı olarak gereksiz yere aranıyorum	17	24.0	35	50.0	5	7.0	13	19.0	70	100.0
7. Sözle tehdit ediliyorum	20	34.0	22	36.0	6	10.0	12	20.0	60	100.0
8. Yazılı tehditler alıyorum	2	9.0	7	32.0	3	14.0	10	45.0	22	100.0
9. Jestler, bakışlar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor	37	45.0	41	49.0	4	5.0	1	1.0	83	100.0
10. İmlar yoluyla, iletişim kurmam engelleniyor	43	45.0	39	41.0	10	11.0	3	3.0	95	100.0
11. İş arkadaşlarımdan benimle konuşması engelleniyor	27	53.0	19	37.0	3	6.0	2	4.0	51	100.0

Mobbing İfadeleri	Yönetici		İş Arkadaşları		Astlar		Müşteriler		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
12. Diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışmam için baskı yapılıyor	34	65.0	17	33.0	1	2.0	0	0.0	52	100.0
13. Bulunduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor	27	40.0	39	58.0	1	2.0	0	0.0	67	100.0
14. Hakkımda dedikodular çıkarılıyor ve kötü konuşuluyor	11	12.0	75	83.0	4	4.0	1	1.0	91	100.0
15. Başkalarının önünde gülünç durumlara düşürülüyorum	21	37.0	30	53.0	3	5.0	3	5.0	57	100.0
16. Psikolojik sorunlarım olduğu yönünde imalı sözler ve davranışlar sergileniyor	9	28.0	19	60.0	2	6.0	2	6.0	32	100.0
17. Psikolojik tedavi almam yönünde baskı yapılıyor	7	27.0	11	43.0	4	15.0	4	15.0	26	100.0
18. Bir özrümlle alay ediliyor	5	21.0	15	62.0	3	13.0	1	4.0	24	100.0
19. Yürüyüşüm, jestlerim, sesim gülünç duruma düşürülmem için taklit ediliyor	4	11.0	28	75.0	4	11.0	1	3.0	37	100.0
20. Özel yaşantımla alay ediliyor	3	7.0	35	78.0	6	13.0	1	2.0	45	100.0
21. Dini inancımın dolaylı alay ediliyorum	5	9.0	41	76.0	7	13.0	1	2.0	54	100.0
22. Siyasi görüşümle alay ediliyor	7	13.0	35	66.0	8	15.0	3	6.0	53	100.0
23. Öz güvenimi veya itibarımı olumsuz etkileyen işleri yapmam konusunda baskı görüyorum	26	60.0	12	27.0	5	11.0	1	2.0	44	100.0
24. Çabalarım yağcılık olarak değerlendiriliyor	11	9.0	97	85.0	3	3.0	3	3.0	114	100
25. İşle ilgili aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor	43	52.0	37	45.0	2	3.0	0	0.0	82	100.0

Mobbing İfadeleri	Yönetici		İş Arkadaşları		Astlar		Müşteriler		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
26. Alçaltıcı isim ve lakaplarla anılıyorum	4	21.0	14	74.0	0	0.0	1	5.0	19	100.0
27. Cinsel imalarda bulunuluyor	11	17.0	41	64.0	5	8.0	7	11.0	64	100.0
28. Verilen görevler haber verilmeden değiştiriliyor veya geri alınıyor	74	89.0	6	7.0	3	4.0	0	0.0	83	100.0
29. İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında, daha az yetenek gerektiren işler veriliyor	56	82.0	9	13.0	3	5.0	0	0.0	68	100.0
30. Yapmam için anlamsız işler veriliyor	89	85.0	12	11.0	3	3.0	1	1.0	105	100.0
31. Yaptığım iş kasıtlı olarak değiştiriliyor	75	83.0	13	15.0	2	2.0	0	0.0	90	100.0
32. Görev yerim kasıtlı olarak değiştiriliyor	81	86.0	10	11.0	2	2.0	1	1.0	94	100.0
33. Özel eşyalarım zarar veriliyor	6	32.0	8	42.0	4	21.0	1	5.0	19	100.0
34. Yapmam için tehlikeli işler veriliyor	22	79.0	4	14.0	2	7.0	0	0.0	28	100.0
35. Fiziksel olarak, görevimin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlanıyorum	31	80.0	6	15.0	2	5.0	0	0.0	39	100.0
36. Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum	5	36.0	4	29.0	2	14.0	3	21.0	14	100.0
37. Gözümü korkutmak için hafif şiddet uyguluyor	6	46.0	4	31.0	2	15.0	1	8.0	13	100.0
38. Cinsel tacize uğruyorum	10	31.0	15	47.0	2	6.0	5	16.0	32	100.0

Tablo 4'te mobbinge maruz kalan çalışanların mobbinge kim tarafından maruz kaldıklarına dair vermiş oldukları cevapların frekansları verilmektedir. Her bir ifadeye verilen toplam cevap sayısı üzerinden yüzdelere belirlenmiştir. Ankete verilen cevaplar incelendiğinde mobbing uygulayanlar büyük oranda mağdurun yöneticisi ve iş arkadaşları olduğu görülmektedir. Şöyle ki:

Kendini gösterme olanaklarının kısıtlandığını belirten 206 katılımcının %67,5'i yöneticisi, konuşurken sözünün sürekli kesildiğini belirten 175 katılımcının %50'si iş arkadaşları, %38'i ise yöneticisi tarafından bu davranışa maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. İyi çalışmasını rağmen kendisine bağırıldığını ve azarlandığını belirten 134 katılımcıdan %63'ü bu davranışa yöneticisi tarafından, yaptığı işlerin nedensiz yere eleştirildiğini belirten 177 katılımcıdan %50'i yöneticisi tarafından, %42'si ise iş arkadaşları tarafından bu davranışa maruz kaldıklarını belirtmektedirler. Özel yaşantısı sürekli eleştirilen 109 katılımcının %75 ile telefonla kasıtlı olarak gereksiz yere aranan 70 katılımcının %50'si iş arkadaşları tarafından bu davranışa maruz kalırken, sözle tehdit edilen 60 katılımcının %34'ü yöneticisi tarafından, %36'sı ise iş arkadaşları tarafından bu davranışa maruz kalmaktadır. Yazılı tehditler alan katılımcı sayısı 22 olup, %45'i müşteriler tarafından, %32'si ise iş arkadaşları tarafından tehditler almaktadır. Jestler, bakışlar yoluyla iletişim kurması engellenen katılımcı sayısı 83'tür ve bu katılımcıların %49'u iş arkadaşları, %45'i ise yöneticisi tarafından engellenmektedir. %45'i yöneticisi, %41'i ise iş arkadaşları tarafından imalar yoluyla iletişim kurmasının engellendiğini belirten katılımcı sayısı 95'tir.

Mağdurun sosyal ilişkilerine yönelik saldırılara yönelik verilen cevaplar incelendiğinde; “ İş arkadaşlarımla benimle konuşması engelleniyor” ifadesini cevaplayan 51 katılımcıdan, %53'ü yöneticisi, %37'si ise iş arkadaşları tarafından bu davranışa maruz kalmakta, “ Diğer çalışanlardan ayrı bir yerde çalışmam için baskı yapılıyor” ifadesini cevaplayan 52 katılımcıdan %65'i yöneticisi tarafından, %33'ü ise iş arkadaşları tarafından baskı gördüğünü belirtmektedir. Bulunduğu ortamda görmezden gelinerek, o yokmuş gibi davranıldığını belirten 67 katılımcıdan %58'i iş arkadaşları, %40'ı ise yöneticisi tarafından böyle bir davranışa maruz kaldığını belirtmektedir.

Mağdurun itibarına saldırıların çoğunlukla iş arkadaşları tarafından gerçekleştiği görülmektedir. 91 katılımcının %83'ü iş arkadaşlarının kendisi hakkında dedikodu çıkardığını ve kötü konuştuğunu, 57 katılımcının %53'ü iş arkadaşları, %37'si yöneticisi tarafından başkalarının önünde gülünç durumlara düşürüldüğünü, 32 katılımcının %60'ı, kendisinin psikolojik sorunlarının olduğu yönünde imalı sözler ve davranışlar sergilediklerini belirtirken, psikolojik tedavi alması yönünde baskı gören 26 katılımcının %43'ü, bir özüyle alay edildiğini belirten 24 katılımcının %62'si, yürüyüşü, jestleri, sesi gülünç duruma düşürülmek için taklit edilen 37 katılımcının %75'i, özel yaşantısıyla alay edilen 45 katılımcının %78'i, dini inancından dolayı kendisiyle alay edilen 54 katılımcıdan %76'sı, siyasi görüşüyle alay edilen 53 katılımcıdan %66'sı iş arkadaşları tarafından bu davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Özgüvenini veya itibarını olumsuz etkileyen işleri yapması konusunda baskı gören 44 çalışandan %60'ı yöneticisi, %27'si ise iş arkadaşları, çabalarının yağcılık olarak değerlendirildiğini belirten 114 çalışandan %85'i yine iş arkadaşları, işle ilgili aldığı kararların sürekli sorgulandığını belirten 82 çalışandan %52'si yöneticisi, %45'i ise iş arkadaşları tarafından bu davranışlara maruz kalmaktadır. Alçaltıcı isim ve lakaplarla anılan 19 katılımcıdan %74'ü ve kendisine cinsel imalarda bulunulduğunu belirten 64 katılımcıdan %64'ü bu davranışların iş arkadaşları tarafından gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik saldırılar çoğunlukla yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Verilen görevlerin haber verilmeden değiştirildiğini veya geri alındığını belirten 83 katılımcının %89'u, itibarını düşürecek şekilde, niteliklerinin dışında, daha az yetenek gerektiren işlerin verildiğini belirten 68 katılımcının %82'si, yapması için anlamsız işler verilen 105 katılımcının %85'i, yaptığı işin kasıtlı olarak değiştirildiğini belirten 90 katılımcının %83'ü, görev yeri kasıtlı olarak değiştirilen 94 katılımcının %86'sı bu davranışların yönetici tarafından gerçekleştirildiğini, özel eşyalarına zarar verildiğini belirten 19 katılımcıdan %42'si iş arkadaşları, %32'si ise iş arkadaşları tarafından bu davranışa maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar yine yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından yapılmaktadır. “Yapmam için tehlikeli işler veriliyor” diyen 28 katılımcının %79’u, “Fiziksel olarak, görevimin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlanıyorum” diyen 39 katılımcının %80’i yöneticisi tarafından, “Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum” diyen 14 çalışandan %36’sı yöneticisi, %29’u iş arkadaşları, %14’ü astları, %21’i müşteriler tarafından, “Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor” diyen 13 katılımcıdan %46’sı yöneticisi, %31’i iş arkadaşları, %15’i astları tarafından, “Cinsel tacize uğruyorum” diyen 32 çalışandan %47’si iş arkadaşları, %31’i yöneticisi, %16’sı müşteriler tarafından bu davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

4.5. Mobbinge Maruz Kalma Süresine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin daha önce Tablo 4’te verilen mobbing davranışlarına ne kadar süreyle maruz kaldıklarına dair vermiş oldukları yanıtlar ve yüzdeleri Tablo 5’te verilmektedir.

Tablo 5
Mobbinge Maruz Kalma Sürelerine İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımı

Maruz Kalma Süresi	n	%
Maruz Kalmadım	68	20.9
6 aydan az	50	15.6
6 ay- 1 yıl	59	18.4
2-5 yıl	101	31.6
6-10 yıl	33	10.6
11 yıl ve üzeri	9	2.8

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların %31,6’sının 2-5 yıl süreyle, %18,4’ünün 6 ay-1 yıl süreyle, %15,6’sının 6 aydan az süreyle, %10,6’sının 6-10 yıl süreyle ve %2,8’inin ise 11 yıl ve daha uzun süreyle mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir.

4.6. Mobbingin Nedenlerine Ait Bulgular

Mobbing çok çeşitli nedenlerden dolayı uygulanabilmektedir. Tablo 6’da mobbingin nedenlerini belirlemeye yönelik olarak belirlenen ifadelere katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar ve yüzdeleri bulunmaktadır.

Tablo 6
Mobbing Nedenlerinin Sayı ve Yüzde Dağılımı (n: 252)

Nedenler	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
1. Fiziksel özelliklerim nedeniyle kısımlandığımdan dolayı	82	33.0	170	67.0
2. Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğumdan dolayı	119	47.0	133	53.0
3. Benden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı	72	28.0	180	72.0
4. Uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı	107	41.0	145	59.0
5. Yaratıcı bir insan olmam ve ürettiğim yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı	88	35.0	164	65.0
6. Eziyet etmekten hoşlandığından/ hoşlandıklarından dolayı	84	33.0	168	67.0
7. Cinsiyetimden dolayı	81	32.0	171	68.0
8. Medeni durumumdan dolayı	62	24.0	190	76.0
9. Sosyal, kültürel ve etnik farklılıklardan dolayı	75	30.0	177	70.0
10. Örgütsel iletişimin yetersizliğinden dolayı	57	23.0	195	77.0
11. Sınırlı sayıdaki üst görevlere yükselmek için edilen acımasız rekabetten dolayı	81	32.0	171	68.0
12. Bazı çalışanların yöneticinin gözüne girmek ve ön planda olmak istemelerinden dolayı	110	43.0	142	57.0
13. Stresli iş ortamından dolayı	172	68.0	80	32.0
14. İdarecilerin kötü yönetiminden dolayı	136	54.0	116	46.0
15. Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmem ve davranmam için baskı yapmalarından dolayı	81	32.0	171	68.0
16. Rutin işler yapan çalışanların can sıkıntılarını gidermek için bu tür davranışları uygulamalarından dolayı	73	29.0	179	71.0
17. Diğer (Her şeyin en iyisini kendileri biliyor sanıyorlar)	2	0.7	250	99.3

Tablo 6 incelendiğinde, mobbingin nedenleri katılımcıların vermiş oldukları cevapların yüzdeleri dikkate alınarak sıralanacak olursa, ilk sırayı %68 oranla stresli iş ortamı, ikinci sırayı %54 oranla idarecilerin kötü yönetimi, üçüncü sırayı % 47 oranla başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olmaktan dolayı almaktadır.

Mobbinge maruz kalanların %43'ü bazı çalışanların yöneticinin gözünegirmek ve ön planda olmak istemelerinden, %41'i ise uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı mobbinge maruz kaldıklarını belirtmiştir. Mobbinge “Diğer” bir neden gösteren katılımcı sayısı 2'dir ve diğer bir neden olarak “her şeyin en iyisini kendileri biliyor sanıyorlar” gösterilmiştir.

Vartia (1996, s. 207) çalışmasında mobbingin nedenlerini; iş yerinde düşmanlık (%63), yönetimin zayıflığı (%42), görev ve ilerlemede rekabet (%38), yönetimin onayını ve takdirini kazanma çabası (%34), iş güvenliğinin olmaması (%23), yaş (yaşlı veya genç olma) (%22), diğerlerinden farklı olma (%21), iş tatmininin yaşanmaması veya işin monoton olması (%7) olarak sıralamıştır.

Mobbingin nedenleri arasında örgütün iklimi, yüksek stres, zaman baskısı ve örgütsel sorunların etkili olduğu ileri sürülmektedir (Cemaloğlu, 2007, s. 113).

4.7. Mobbinge Maruz Kalan İşgörenlerin Mobbinge Kim Tarafından ve Hangi Nedenle Maruz Kaldıklarına Dair Bulgular

Tablo 7’de mobbinge maruz kalan işgörenlerin maruz kalma nedenleri ve bu nedenlerle mobbing uygulayanlara dair vermiş oldukları yanıtlar ve yüzdeleri bulunmaktadır.

Tablo 7
Mobbinge Maruz Kalan İşgörenlerin Maruz Kalma Nedenlerine İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımı

Mobbingin Nedenleri	Yönetici		İş Arkadaşları		Astlar		Müşteriler		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Fiziksel özelliklerim nedeniyle kısıkanıldığımdan dolayı	16	20.0	63	77.0	2	2.0	1	1.0	82	100.0
2. Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğumdan dolayı	33	28.0	73	61.0	11	9.0	2	2.0	119	100.0
3. Benden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı	18	25.0	47	66.0	6	8.0	1	1.0	72	100.0
4. Uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı	38	36.0	58	54.0	10	9.0	1	1.0	107	100.0
5. Yaratıcı bir insan olmam ve ürettiğim yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı	19	22.0	62	70.0	7	8.0	0	0.0	88	100.0
6. Eziyet etmekten hoşlandıklarından dolayı	25	30.0	54	64.0	5	6.0	0	0.0	84	100.0
7. Cinsiyetimden dolayı	13	16.0	61	75.0	3	4.0	4	5.0	81	100.0
8. Medeni durumumdan dolayı	13	21.0	44	71.0	3	5.0	2	3.0	62	100.0
9. Sosyal, kültürel ve etnik farklılıklardan dolayı	16	21.0	50	67.0	7	9.0	2	3.0	75	100.0
10. Örgütsel iletişimin yetersizliğinden dolayı	30	53.0	22	39.0	4	7.0	1	1.0	57	100.0
11. Sınırlı sayıdaki üst görevlere yükselmek için edilen acımasız rekabetten dolayı	18	22.0	58	72.0	5	6.0	0	0.0	81	100.0
12. Bazı çalışanların yöneticinin gözüne girmek ve ön planda olmak istemelerinden dolayı	21	19.0	79	72.0	9	8.0	1	1.0	110	100.0
13. Stresli iş ortamından dolayı	72	41.0	87	51.0	3	2.0	10	6.0	172	100.0
14. İdarecilerin kötü yönetiminden dolayı	98	72.0	31	23.0	6	4.0	1	1.0	136	100.0
15. Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmem ve davranmam için baskı yapmalarından dolayı	26	32.0	45	56.0	9	11.0	1	1.0	81	100.0
16. Rutin işler yapan çalışanların can sıkıntılarını gidermek için bu tür davranışları uygulamalarından dolayı	18	25.0	44	60.0	10	14.0	1	1.0	73	100.0
17. Her şeyin en iyisini kendileri biliyor sanıyorlar	2	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	100.0

Tablo 7'ye göre, mobbingin nedenlerinin kaynağı büyük oranda mağdurun iş arkadaşlarıdır. Mobbinge maruz kalan 252 çalışanın vermiş oldukları yanıtlara göre fiziksel özellikleri nedeniyle kışkırıldığından dolayı mobbinge maruz kaldığını belirten katılımcı sayısı 82'dir ve bu katılımcıların % 77'si iş arkadaşları, %20'si yöneticisi tarafından bu nedenle mobbinge maruz kalmaktadır. 119 katılımcının %61'i iş arkadaşlarının, %28'i ise yöneticisinin, başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğundan dolayı kendisine mobbing uyguladıklarını belirtmiştir. 72 katılımcı ise kendinden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı %66 iş arkadaşları, %25 yöneticisi tarafından mobbing uygulandığını ifade etmişlerdir.

Mobbingi uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı bu tür davranışlara maruz kaldıklarını belirten katılımcı sayısı 107'dir ve %54'ü iş arkadaşlarının, %36'sı ise yöneticisinin kişilik problemleri olduğunu belirtmektedir. Yaratıcı bir insan olmak ve ürettiği yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesini neden olarak gösteren katılımcı sayısı ise 88'dir ve bu kişilerin %70'i iş arkadaşlarından, %22'si yöneticisinden kaynaklandığını ifade etmiştir.

Uygulayanların eziyet etmekten hoşlandıkları için mobbinge maruz kaldığını belirten katılımcı sayısı 84 olup, bunun %64'ü iş arkadaşlarından kaynaklanmaktadır. Cinsiyetinden dolayı maruz kalan 81 katılımcıdan %75'i , medeni durumundan dolayı maruz kaldığını belirten 62 katılımcıdan %71'i, sosyal, kültürel ve etnik farklılıklarından dolayı olduğunu belirten 75 katılımcıdan %67'si iş arkadaşları tarafından uygulandığını ifade etmişlerdir.

Örgütsel iletişimin yetersizliğinden kaynaklandığını düşünen katılımcı sayısı 57'dir ve bunların %53'ü yöneticisini, %39'u ise iş arkadaşlarını neden olarak göstermiştir. Sınırlı sayıdaki üst görevlere yükselmek için edilen acımasız rekabetten dolayı maruz kaldığını belirten 81 katılımcıdan %72'si, bazı çalışanların yöneticinin gözüne girmek ve ön planda olmak istemelerinden dolayı maruz kaldığını belirten 110 katılımcıdan yine %72'si iş arkadaşlarının mobbing uyguladığını belirtmişlerdir.

Stresli iş ortamının mobbinge neden olduğunu belirten 172 katılımcının %51'i iş arkadaşları, %41'i ise yöneticisini kaynak olarak göstermektedir. idarecilerin kötü yönetimini neden olarak belirten 136 katılımcının %72'si yöneticisi, %23'ü ise iş arkadaşları tarafından bu nedenle mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmeleri ve davranmaları için baskı yapmalarından dolayı maruz kaldığını belirten 81 katılımcının %56'sı iş arkadaşlarının, %32'si yöneticisinin bu nedenle mobbing uyguladıklarını belirtmiştir.

Rutin işler yapan çalışanların can sıkıntılarını gidermek için mobbing uyguladığını belirten katılımcı sayısı 73'tür ve bunların %60'ı iş arkadaşları, %25'i yöneticisi, %14'ü ise astlarını tarafından bu nedenle mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

“Diğer” ifadesini yanıtlayan ve “her şeyin en iyisini kendileri biliyor sanıyorlar” diyen 2 katılımcı ise bu nedenle yöneticisi tarafından bu tür davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

4.8. Mobbinge Karşı Mağdurun Vermiş Olduğu Tepkilere Ait Bulgular

Tablo 8'de katılımcıların mobbing davranışına maruz kaldıklarında, bu davranış karşısında ne tür bir tepki verdiklerine dair yanıtlar ve yüzdeleri bulunmaktadır.

Tablo 8
Mobbinge Maruz Kalan İşgörenlerin Vermiş Oldukları Tepkilere Ait Sayı ve
Yüzdelerin Dağılımı (n:252)

Tepkiler	Hayır		Evet	
	n	%	n	%
Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak yönetime şikayet ettim	192	76.2	60	23.8
Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak yönetime şikayet ettim	229	90.9	23	9.1
Eylemi yapanı veya yapanlar hakkında yargıya başvurdum	249	98.8	3	1.2
Eylemi yapan veya yapanlara aynı şekilde karşılık verdim	208	82.5	44	17.5
İşten ayrıldım	249	98.8	3	1.2
Hiçbir şey yapmadım	90	35.7	162	64.3

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların %64,3'ü mobbinge maruz kaldığı halde hiçbir şey yapmadığını belirtirken, eylemi yapanları sözlü olarak yönetime şikayet ettiğini belirtenlerin oranı %23,8, eylemi yapanlara aynı şekilde karşılık verdiğini ifade edenlerin oranı ise 17,5'tir.

Eylemi yapanları yönetime şikayet edenlerin oranı %9,1 iken, yargıya başvuran ile işten ayrılanların oranı ise %1,2'dir.

4.9. Mobbinge Karşı Hiçbir Şey Yapmayan Mağdurların Tepkisiz Kalma Nedenlerine Ait Bulgular

Tablo 8'de "Hiçbir şey yapmadım" diyen katılımcıların mobbinge karşı hiçbir şey yapmamalarının nedenlerine ait cevapların sayısı ve yüzdeleri Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 9: Mobbinge Uğradığı Halde Hiçbir Şey Yapmayan Mağdurların Tepkisiz Kalma Sebeplerine İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımı (n:252)

Hiçbir şey Yapmamanın Nedenleri	Hayır		Evet	
	n	%	n	%
İşimi kaybetmekten korktuğumdan için	210	83.3	42	16.7
Yönetimin bana inanmayacağını düşündüğüm için	225	89.3	27	10.7
Şikayet etsem de bu durumun değişmeyeceğini düşündüğüm için	166	65.9	86	34.1
Yasal haklarım konusunda bilgim olmadığı için	240	95.2	12	4.8
Her iş yerinde bu tür davranışların olduğunu düşündüğüm için	171	67.9	81	32.1
Problemli bir kişi olarak tanınmak istenmediğim için	205	81.3	47	18.7
Bu olayın duyulması halinde çevremden gelecek tepkilerden çekindiğim için	233	92.5	19	7.5
Diğer (Her yönetim kendi elemanını tutuyor, Uygulayan kişinin işini kaybetmesini istemedim)	248	98.4	4	1.6

Tablo 9 incelendiğinde elde edilen sonuçlar; Şikayet etse de bu durumun değişmeyeceğini düşündüğü için hiçbir şey yapmayanların oranı %34,1 ile birinci sırayı alırken, her iş yerinde bu tür davranışların olduğunu düşündüğü için bir şey yapmayanların oranı %32,1 ile ikinci sırayı, problemli bir kişi olarak tanınmak istenmediği için tepki vermeyenlerin oranı ise 18,7 ile üçüncü sırayı almaktadır.

İşimi kaybetmekten korktuğum için diyenlerin oranı %16,7, yönetimin bana inanmayacağını düşündüğüm için diyenlerin oranı %10,7, bu olayın duyulması halinde çevremden gelecek tepkilerden çekindiğim için diyenlerin oranı %7,5, yasal haklarım konusunda bilgim olmadığı için diyenlerin oranı %4,8'dir.

Tabloda yer alan “Diğer” cevabını veren %1,6 oran ile 4 katılımcı “Her yönetim kendi elemanını tutuyor”, “Uygulayan kişinin işini kaybetmesini istemedim” yanıtı vermiş ve mobbing karşısında hiçbir şey yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

4.10. Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerine Ait Bulgular

Mobbing işgörenin gerek fiziksel gerekse ruh sağlığının bozulmasına neden olan ve uygulayan kişi tarafından bilinçli bir şekilde ve sistematik olarak uygulanan işgöreni yıldırmaya yönelik olarak yapılan davranışlardır. Tablo 10’da mobbingin mağdur üzerindeki etkilerine ait bulgular bulunmaktadır.

Tablo 10

Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerine İlişkin Sayı ve Yüzde Dağılımları (n:252)

Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkileri	Hayır		Evet	
	n	%	n	%
Kendime olan güvenimi kaybettim	208	82.5	44	17.5
Kendimi hasta hissetmeme neden oldu	196	77.8	56	22.2
Kendimi tükenmiş hissetmeme neden oldu	194	77	58	23
Aile ilişkilerim olumsuz etkilendi	186	73.8	66	26.2
İnsanlardan uzaklaşmaya başladım	179	71	73	29
Uykuya dalmakta veya uyumakta güçlük çekmeme neden oldu	212	84.1	40	15.9
Kronik yorgunluğa neden oldu	130	51.6	122	48.4
Sinirli olmama neden oldu	91	36.1	161	63.9
İşi bırakmayı düşünmeme neden oldu	203	80.6	49	19.4
Diğer (İçime kapandım; Çalışmaktan nefret ettim; Şevkim kırıldı; İş adaptasyonum, moral ve motivasyonum düştü; Dalgın olmama neden oldu; Etkilemedi)	240	95.2	12	4.8

Tablo 10’da yer alan, mobbingin mağdur üzerindeki etkilerine dair verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları incelendiğinde:

Mobbingin mağdur üzerindeki etkilerinde ilk sırayı %63,9 oranı ile “Sinirli olmama neden oldu”, ikinci sırayı %48,4 oranla “Kronik yorgunluğa neden oldu”, üçüncü sırayı ise %29 oranla “İnsanlardan uzaklaşmaya başladım” ifadesi almaktadır.

Aile ilişkilerinin olumsuz etkilendiğini belirten katılımcı oranı %26,2, kendini tükenmiş hissetmelerine neden olduğunu belirten katılımcı oranı %23 iken, kendini hasta hissetmelerine neden olduğunu ifade eden katılımcı oranı ise %22,2'dir. Mobbing sonucu işini bırakmayı düşünenlerin oranı %19,4, kendine olan güvenini kaybettiğini belirtenlerin oranı %17,5, uykuya dalmakta veya uyumakta güçlük çektiğini belirtenlerin oranı ise %15,9'dur.

Mobbingin kendilerini verilen ifadeler dışında etkilediğini belirtenlerin oranı ise %4,8 olup, “içime kapandım”, “çalışmaktan nefret ettim”, “şevkim kırıldı”, “iş adaptasyonum, moral ve motivasyonum düştü”, “dalgın olmama neden oldu”, “etkilemedi” diyenlerin sayısı 12'dir.

Mobbing ve sağlık arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmalarda, mobbingi çalışanın mental ve fiziksel sağlığına zarar veren en büyük etmen olarak tanımlanmıştır. Mobbing davranışlarının mağduru olan bireylerde görülen başlıca psikolojik etkiler; stres semptomları (Mikkelsen ve Einarsen, 2001), öfke ve anksiyete (Leymann, 1990; Niedl, 1996), umutsuzluk ve çaresizlik (Leymann, 1990), psikosomatik şikayetler (Niedl, 1996), post-travmatik stres bozukluğu (Groebtinghoff ve Becker, 1996), intihar (Hoel vd., 1999), sosyal ilişkilerin ve aile ilişkilerinin zarar görmesidir (Leymann, 1990; Adams, 1992).

4.11. Örgütsel Bağlılığa Ait Bulgular

Bu bölüme kadar katılımcıların mobbing ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ait bulgular verilmiştir. Tablo 11'de ise katılımcıların örgütsel bağlılık ifadelerine vermiş oldukları yanıtlara ait sayı ve yüzdeler verilerik, örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt bileşenleri olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı ölçmek amacıyla bağlılık ifadeleri gruplandırılmıştır.

Tablo 11
Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sayı, Yüzde Dağılımı ve Aritmetik Ortalama ile Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Bağlılık İfadeleri	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		$\bar{X}$	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	37	11.6	52	16.2	79	24.7	115	35.9	37	11.6	3.20	1.188
2. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum	28	8.8	85	26.6	83	25.9	96	30.0	28	8.8	3.03	1.126
3. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	28	8.8	71	22.2	81	25.3	102	31.8	38	11.9	3.16	1.159
4. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum	23	7.2	76	23.8	92	28.8	96	30.0	33	10.2	3.13	1.107
5. Bu kurumun benim için anlamı büyüktür	25	7.8	81	25.3	83	25.9	97	30.4	34	10.6	3.11	1.134
6. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	18	5.6	76	23.8	96	30.0	94	29.4	36	11.2	3.17	1.087
7. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok güç olurdu	18	5.6	40	12.5	35	10.9	180	56.3	47	14.7	3.62	1.059
8. Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem yaşantım büyük oranda alt üst olur	23	7.2	48	15.0	49	15.3	151	47.2	49	15.3	3.48	1.136
9. Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir	15	4.7	29	9.1	51	15.9	178	55.6	47	14.7	3.67	0.991
10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum	17	5.3	36	11.3	57	17.8	164	51.2	46	14.4	3.58	1.038
11. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır	18	5.6	38	11.9	61	19.1	157	49.0	46	14.4	3.55	1.055
12. Bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir iş düşünebilirdim	26	8.1	47	14.7	75	23.4	133	41.6	39	12.2	3.35	1.121
13. Mevcut işyerimde kalmak için, hiçbir zorunluluk hissetmiyorum	45	14.1	143	44.7	31	9.7	65	20.3	36	11.2	2.70	1.256
14. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şuan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum	23	7.2	47	14.7	45	14.1	147	45.9	58	18.1	3.53	1.158
15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissi duyarım	44	13.8	72	22.5	51	15.9	111	34.7	42	13.1	3.11	1.281
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	33	10.3	41	12.8	59	18.4	135	42.2	52	16.3	3.41	1.203
17. Bu kurumdan şuan ayrılamm çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk duyuyorum	36	11.3	51	15.9	81	25.3	113	35.3	39	12.2	3.21	1.187
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	36	11.3	49	15.3	43	13.4	124	38.8	68	21.2	3.43	1.287

Tablo 11’de Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketine göre örgütsel bağlılık duygusal bağlılık (1-6 arası ifadeler), devamlılık bağlılığı (7-12 arası ifadeler), normatif bağlılık (13-18 arası ifadeler) olarak gruplandırılmıştır. Tablo 11 incelendiğinde elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Duygusal bağlılığa dair ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde “Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım”, “Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissedirim”, “Bu kurumun benim için anlamı büyüktür” şeklindeki olumlu ifadelere katılımcıların büyük çoğunluğu “Katılıyorum” yanıtını verdikleri, “Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum” “Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” ve “Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum” şeklindeki olumsuz ifadelere ise “Kararsızım” ve “Katılıyorum” yanıtı verenlerin büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Devamlılık bağlılığına ilişkin cevaplar incelendiğinde; “İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok güç olurdu” ifadesine katılımcıların %56,3’ü, “Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar veririm yaşıyorum büyük oranda alt üst olur” ifadesine %47,2’si, “Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğumu kadar bir gerekliliktir” ifadesine %55,6’sı, “Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum” ifadesine %51,2’si, “Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır” ifadesine %49’u, “Bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir iş düşünebilirdim” ifadesine ise %41,6’sı “Katılıyorum” yanıtı vermiştir. Katılımcıların devamlılık bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılığa ait ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde; “Mevcut iş yerimde kalmak için, hiçbir zorunluluk hissetmiyorum” ifadesine katılımcıların %44,7’si “Katılıyorum” yanıtı vererek, kurumda kalmak için zorunluluk hissettiklerini belirtmişlerdir.

“Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şuan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum”, “Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissi duyarım”, “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” ve “Bu kurumdan şuan ayrılamam çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk duyuyorum” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu “Katılıyorum” yanıtı vermiştir.

4.12. Mobbinge Maruz Kalma ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

H_{1.1}. Mobbinge maruz kalma ile cinsiyet arasında ilişki vardır. Hipotezine ait veriler bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 12
İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Mobbing Davranışları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	Erkek	125	1.71	0.57	1.659	0.098
	Kadın	127	1.83	0.60		
Sosyal ilişkilere saldırılar	Erkek	125	1.32	0.53	-0.104	0.918
	Kadın	127	1.32	0.49		
İtibara saldırılar	Erkek	125	1.37	0.50	-0.380	0.704
	Kadın	127	1.35	0.49		
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	Erkek	125	1.50	0.65	0.837	0.404
	Kadın	127	1.57	0.69		
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar	Erkek	125	1.20	0.45	-0.445	0.656
	Kadın	127	1.18	0.44		

Tablo 12'ye göre; araştırmaya katılan çalışanların, mobbing değişkeni ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığını araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde böyle bir farklılık bulunamamıştır. Tablo 12 incelendiğinde, işgörenlerin cinsiyetlerine göre mobbinge davranışlarına bakış açılarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Mobbingin; mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar şeklindeki davranışlarda cinsiyete göre bir farklılaşma söz konusu değildir. Buna göre $H_{1.1}$ kabul edilmemiştir.

Amerika'da 2000 yılında Gary Namie tarafından 1335 kişi üzerinde yapılan işyerinde psikolojik şiddet araştırmasına göre çalışanların %16'sı psikolojik şiddet mağdurudur. Kadın işgörenler zamanlarının %84'ünü psikolojik şiddet baskısıyla geçirdiklerini ifade etmiştir. Almanya'da Institute of Social Research (SFS) kuruluşu, Haziran 2002 tarihinde işyerlerinde mobbingin boyutlarını gösteren bir rapor yayınlamıştır. Araştırma Almanya'daki çalışanların %2.7 yaklaşık 800.000 işgörenin mobbingden etkilendiklerini göstermektedir. Aynı araştırma bayanların erkeklere göre %75 daha fazla mobbing baskısı altında olduklarını ve üstelik çalışanların 1/9'u tüm yaşamları boyunca mobbing baskısını hissettiklerini belirtmişlerdir (Tutar, 2004, s. 64, 62). Örgütlerde yıldırmanın nasıl bir profil izlediğine bakıldığında, cinsiyet açısından, her ne kadar bazı çalışmalarda aksi bir sonuç olsa da, genel olarak kadınların, erkeklerden daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları ve yıldırmanın psikolojik etkilerini daha fazla yaşadıkları görülmektedir (Kök, 2006, s. 438).

Mikkelsen ve Einarsen (2002), İsveç'te yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, mobbing eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığını bulmuşlardır. Cinsiyetin mobbingin yaşanmasında etkili olmadığını ifade eden diğer bir araştırma da, Leymann (1993) ve Niedl'in (1996) çalışmalarıdır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007, s. 357).

4.13. Mobbinge Maruz Kalma ile Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

$H_{1,2}$: Mobbinge maruz kalma ile medeni durum arasında ilişki vardır. Hipotezi bu bölümde test edilmektedir.

Tablo 13

İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Mobbing Davranışları	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	Evli	130	1.72	0.58	-1.330	0.185
	Bekar	122	1.82	0.60		
Sosyal ilişkilere saldırılar	Evli	130	1.31	0.53	-0.146	0.884
	Bekar	122	1.32	0.49		
İtibara saldırılar	Evli	130	1.30	0.47	-2.028	0.044
	Bekar	122	1.42	0.52		
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	Evli	130	1.45	0.58	-2.173	0.031
	Bekar	122	1.63	0.73		
Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	Evli	130	1.19	0.44	-0.049	0.961
	Bekar	122	1.19	0.45		

Tablo 13'e göre; araştırmaya katılan çalışanların, mobbing değişkeni ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığını araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde itibara saldırılar ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($t = -2,028$ ve $p < 0,05$). Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu da yine Tablo 13'te görülmektedir ($t = -2,173$ ve $p < 0,05$). Buna göre $H_{1,2}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13'ten de anlaşılacağı üzere, mobbing davranışlarından biri olan itibara saldırılar ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıların ortalamalarına bakıldığında bekar çalışanların ortalamalarının evli olanlara göre daha yüksek olduğu

görülmektedir (sırasıyla 1,42 ve 1,63). Buna göre bekar çalışanların mobbinge daha fazla maruz kaldığı görülmektedir.

4.14. Mobbinge Maruz Kalma ile Yaş Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

H_{1,3}: Mobbinge maruz kalma ile yaş arasında ilişki vardır. Hipotezi bu bölümde test edilmiştir.

Tablo 14

İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Mobbing Davranışları	Yaş (yıl)	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	25 ve altı	33	1.89	0.63	2.309	0.059
	26-30	49	1.72	0.50		
	31-40	92	1.86	0.67		
	41-45	57	1.70	0.49		
	46 ve üzeri	21	1.49	0.44		
	Toplam	252	1.77	0.59		
Sosyal ilişkilere saldırılar	25 ve altı	33	1.41	0.52	0.752	0.557
	26-30	49	1.29	0.47		
	31-40	92	1.31	0.49		
	41-45	57	1.36	0.61		
	46 ve üzeri	21	1.18	0.33		
	Toplam	252	1.32	0.51		
İtibara saldırılar	25 ve altı	33	1.53	0.52	1.295	0.272
	26-30	49	1.34	0.45		
	31-40	92	1.33	0.47		
	41-45	57	1.36	0.56		
	46 ve üzeri	21	1.25	0.45		
	Toplam	252	1.36	0.50		
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	25 ve altı	33	1.68	0.67	1.728	0.144
	26-30	49	1.67	0.67		
	31-40	92	1.50	0.69		
	41-45	57	1.51	0.69		
	46 ve üzeri	21	1.28	0.33		
	Toplam	252	1.54	0.67		
Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	25 ve altı	33	1.30	0.51	0.795	0.530
	26-30	49	1.15	0.32		
	31-40	92	1.17	0.41		
	41-45	57	1.21	0.60		
	46 ve üzeri	21	1.11	0.22		
	Toplam	252	1.19	0.45		

Tablo 14'e göre; araştırmaya katılan çalışanların, mobbinge maruz kalmaları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığını araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde böyle bir farklılık bulunamamıştır. Mobbingin; mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar şeklindeki davranışlarda yaşa göre bir farklılaşma söz konusu değildir ($p>0,05$). Buna göre $H_{1,3}$ kabul edilmemiştir.

Daha önce mobbing ile ilgili yapılan araştırmalara göre mobbing kurbanlarının %48'i 41-50'li yaşlardadır. Çok az sayıda kurban 30 yaşın altındadır. Ancak bu konu ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Yaşlı ve deneyimli kimselerin maaş ve diğer özlük hakları açısından firmaya maliyetleri gençlere göre daha yüksek bir seyir izlemektedir. Bu nedenle, çoğu firma gençleri işe almakta, yaşlı ve maliyeti yüksek insanları işten çıkarmaya çalışmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s. 29).

Yaş dağılımı açısından incelendiğinde yine bir araştırmada, yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla oranda yıldırıma maruz kaldıkları görülmektedir. Yaşlı çalışanların, işyerinden ayrılıp yeni bir iş bulmalarının zorluğu dikkate alındığında bu sonuç normal görülebilir. İsveç istatistikleri, yüksek düzeyde yıldırıma maruz kalan işçilerin, erken emeklilik eğilimine girdiğini göstermektedir. 1991 yılındaki rakamlar, 55 yaşın yukarısındaki çalışanların %25'inin veya daha fazlasının erken emekli olduğunu, emeklilerin 3/ 4'ünün yoğun bir yıldırıma maruz kaldığını belirtmektedir (Kök, 2006, s. 438).

Finlandiya'da yapılan bir araştırmada, yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla iş yerinde mobbing mağduru oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar bunun nedenini, yaşlı çalışanların, yeni iş bulmada gençlere oranla daha az şanslarının olmasına bağlamaktadırlar. Yeni iş bulmada gençlere göre daha az şansları olduğunu düşünen yaşlı çalışanlar mobbing yaşadıklarında daha az savunmada kalabilmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996, s. 196).

4.15. Mobbinge Maruz Kalma ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişkiye

Ait Bulgular

$H_{1.4}$: Mobbinge maruz kalma ile eğitim durumu arasında ilişki vardır. Hipotezine ait veriler ve elde edilen bulgular bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 15

İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Mobbing Davranışları	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	İlk ve Ortaöğretim	110	1.78	0.58	0.058	0.944
	2-3 Yıllık Yüksekokul	100	1.75	0.60		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	42	1.77	0.59		
	Toplam	252	1.77	0.59		
Sosyal ilişkilere saldırılar	İlk ve Ortaöğretim	110	1.36	0.56	0.683	0.506
	2-3 Yıllık Yüksekokul	100	1.27	0.43		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	42	1.33	0.56		
	Toplam	252	1.32	0.51		
İtibara saldırılar	İlk ve Ortaöğretim	110	1.31	0.47	1.176	0.310
	2-3 Yıllık Yüksekokul	100	1.42	0.53		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	42	1.34	0.47		
	Toplam	252	1.36	0.50		
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	İlk ve Ortaöğretim	110	1.50	0.59	1.477	0.230
	2-3 Yıllık Yüksekokul	100	1.62	0.79		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	42	1.44	0.48		
	Toplam	252	1.54	0.67		
Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	İlk ve Ortaöğretim	110	1.22	0.51	0.466	0.628
	2-3 Yıllık Yüksekokul	100	1.18	0.40		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	42	1.14	0.37		
	Toplam	252	1.19	0.45		

Tablo 15'e göre; araştırmaya katılan çalışanların, mobbinge maruz kalmaları ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığını araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde böyle bir farklılık bulunamamıştır. Mobbingin; mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar şeklindeki davranışlarda eğitim göre bir farklılaşma söz konusu değildir ($p>0,05$). Buna göre $H_{1.4}$ kabul edilmemiştir.

Gray Namie'nin 2000 Amerika'da yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, her eğitim grubundan insan işyerinde mobbing mağduru olabilmektedir. Aynı araştırma eğitim durumları bakımından, mağdurların %63'ü üniversite, %17'si ise orta dereceli okul mezunudur (Tutar, 2004, s. 65).

4.16. Mobbinge Maruz Kalma ile Hizmet Süresi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

$H_{1.5}$: Mobbinge maruz kalma ile hizmet süresi arasında ilişki vardır. Hipotezi bu bölümde test edilmiştir. Elde edilen verilerle yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 16
İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre
Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Mobbing Davranışları	Hizmet Süresi (yıl)	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	5 ve daha az	37	1.65	0.55	1.581	0.180
	6-10	80	1.83	0.62		
	11-15	70	1.86	0.64		
	16-20	40	1.70	0.51		
	21 ve üzeri	25	1.62	0.46		
	Toplam	252	1.77	0.59		
Sosyal ilişkilere saldırılar	5 ve daha az	37	1.39	0.56	0.885	0.473
	6-10	80	1.31	0.49		
	11-15	70	1.32	0.47		
	16-20	40	1.38	0.65		
	21 ve üzeri	25	1.16	0.34		
	Toplam	252	1.32	0.51		
İtibara saldırılar	5 ve daha az	37	1.38	0.44	0.438	0.781
	6-10	80	1.39	0.57		
	11-15	70	1.33	0.40		
	16-20	40	1.38	0.58		
	21 ve üzeri	25	1.25	0.41		
	Toplam	252	1.36	0.50		
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	5 ve daha az	37	1.56	0.66	1.905	0.110
	6-10	80	1.64	0.74		
	11-15	70	1.56	0.67		
	16-20	40	1.47	0.63		
	21 ve üzeri	25	1.24	0.35		
	Toplam	252	1.54	0.67		
Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	5 ve daha az	37	1.30	0.43	1.265	0.284
	6-10	80	1.22	0.44		
	11-15	70	1.12	0.41		
	16-20	40	1.19	0.60		
	21 ve üzeri	25	1.11	0.22		
	Toplam	252	1.19	0.45		

Tablo 16'ya göre; araştırmaya katılan çalışanların, mobbinge maruz kalmaları ile hizmet süresi değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığını araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde böyle bir farklılık bulunamamıştır.

Mobbingin; mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar yönündeki davranışlarda hizmet süresine göre bir farklılaşma söz konusu değildir ($p>0,05$). Buna göre $H_{1,5}$ edilmemiştir.

4.17. Mobbinge Maruz Kalma ile Unvan Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

H_{1.6}: Mobbinge maruz kalma ile unvan arasında ilişki vardır. Hipotezine ilişkin verilerle yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 17

İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Unvan Değişkenine Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Mobbing Davranışları	Unvan	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	Yönetici Asistanı	15	1.47	0.34	2.528	0.030
	Sekreter	27	2.00	0.66		
	Memur	149	1.73	0.55		
	Hastabakıcı	33	1.86	0.73		
	Şef	15	2.00	0.60		
	Sağlık Teknikeri	9	1.57	0.43		
	Toplam	248	1.77	0.59		
Sosyal ilişkilere saldırılar	Yönetici Asistanı	15	1.29	0.36	1.95	0.087
	Sekreter	27	1.39	0.49		
	Memur	149	1.27	0.47		
	Hastabakıcı	33	1.41	0.68		
	Şef	15	1.64	0.61		
	Sağlık Teknikeri	9	1.14	0.43		
	Toplam	248	1.32	0.51		
İtibara saldırılar	Yönetici Asistanı	15	1.38	0.32	2.874	0.015
	Sekreter	27	1.60	0.63		
	Memur	149	1.31	0.41		
	Hastabakıcı	33	1.34	0.60		
	Şef	15	1.64	0.80		
	Sağlık Teknikeri	9	1.13	0.29		
	Toplam	248	1.36	0.50		
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	Yönetici Asistanı	15	1.68	0.75	1.034	0.398
	Sekreter	27	1.66	0.61		
	Memur	149	1.53	0.67		
	Hastabakıcı	33	1.50	0.70		
	Şef	15	1.69	0.74		
	Sağlık Teknikeri	9	1.16	0.23		
	Toplam	248	1.55	0.67		
Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	Yönetici Asistanı	15	1.21	0.37	1.425	0.216
	Sekreter	27	1.25	0.52		
	Memur	149	1.15	0.40		
	Hastabakıcı	33	1.35	0.59		
	Şef	15	1.22	0.49		
	Sağlık Teknikeri	9	1.04	0.13		
	Toplam	248	1.19	0.45		

Tablo 17’de verilen toplam cevap sayısı 248 olarak görülmektedir. Katılımcılardan 4’ü unvan kısmındaki “Diğer” ifadesine cevap vermiştir. Ancak yapılan analizde bu katılımcıların vermiş olduğu cevaplar değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 17 ‘ye göre; araştırmaya katılan çalışanların, mobbing değişkeni ile unvan değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığını Anova testi ile araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek unvan arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F=2,528$ ve $p<0,05$).

İtibara saldırılar ile unvan arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu da yine Tablo 17’de görülmektedir ($F= -2,874$ ve $p<0,05$). Buna göre $H_{1.6}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17’den anlaşılabacağı üzere, mobbing davranışlarından biri olan mağdurun kendini göstermesini etkileme davranışının ortalamasına bakıldığında sekreter (ortalama: 2,00) ve şef (ortalama: 2,00) olarak görev yapanların diğer unvanlarla görev yapanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

İletişim oluşumunu etkilemek ve itibara saldırıların ortalamalarına bakıldığında sekreter (ortalama:1,60) ve şef (ortalama:1,64) unvanı ile çalışanların ortalamalarının diğer çalışanlara göre yine daha yüksek olduğu görülmektedir.

Buna göre unvan ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylenebilir.

4.18. Mobbinge Maruz Kalma ile Çalışma Durumu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

$H_{1.7}$: Mobbinge maruz kalma ile çalışma durumu arasında ilişki vardır. Hipotezine ait veriler ve analiz sonuçları bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 18
İşgörenlerin Mobbinge Maruz Kalmalarının Çalışma Durumu Değişkenine
Göre Farklılaşmasının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Mobbing Davranışları	Çalışma Durumu	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	Kadrolu	131	1.70	0.54	-1.929	0.055
	Sözleşmeli	121	1.84	0.63		
Sosyal ilişkilere saldırılar	Kadrolu	131	1.29	0.49	-1.083	0.280
	Sözleşmeli	121	1.36	0.53		
İtibara saldırılar	Kadrolu	131	1.31	0.45	-1.583	0.115
	Sözleşmeli	121	1.41	0.54		
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	Kadrolu	131	1.48	0.63	-1.359	0.175
	Sözleşmeli	121	1.60	0.70		
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları	Kadrolu	131	1.17	0.45	-0.831	0.407
	Sözleşmeli	121	1.21	0.44		

Tablo 18’de, işgörenlerin çalışma durumlarına göre mobbing davranışlarına maruz kalmaları arasında bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiş, 0,05 anlamlılık düzeyinde böyle bir farklılık bulunamamıştır.

Mobbingin; mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar şeklindeki davranışlarda çalışma durumuna göre bir farklılaşma söz konusu değildir ($p>0,05$).

Buna göre $H_{1,7}$ kabul edilmemiştir.

4.19. Mobbing Davranışının Nedenleri ve Mağdur Üzerindeki Etkilerine Ait Bulgular

Mağdurun mobbinge maruz kalma nedeni ile demografik özellikler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığına dair yapılan analizler ve sonuçları bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 19
Mobbing Davranışının Nedenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşmasının Dağılımı (Erkek: 125, Kadın: 127)

Mobbing Davranışının Nedenleri	Cinsiyet	Evet		Hayır		χ^2	p
		n	%	n	%		
Fiziksel özelliklerim nedeniyle kıskanıldığımdan dolayı	Erkek	38	30.4	87	69.6	0.03	0.851
	Kadın	40	31.5	87	68.5		
Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğumdan dolayı	Erkek	54	43.2	71	56.8	0.15	0.693
	Kadın	58	45.7	69	54.3		
Benden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı	Erkek	31	24.8	94	75.2	0.24	0.618
	Kadın	35	27.6	92	72.4		
Uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı	Erkek	46	36.8	79	63.2	0.17	0.674
	Kadın	50	39.4	77	60.6		
Yaratıcı bir insan olmam ve ürettiğim yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı	Erkek	37	29.6	88	70.4	0.97	0.323
	Kadın	45	35.4	82	64.6		
Eziyet etmekten hoşlandığından/ hoşlandıklarından dolayı	Erkek	42	33.6	83	66.4	0.12	0.722
	Kadın	40	31.5	87	68.5		
Cinsiyetimden dolayı	Erkek	42	33.6	83	66.4	0.58	0.445
	Kadın	37	29.1	90	70.9		
Medeni durumumdan dolayı	Erkek	32	25.6	93	74.4	0.26	0.608
	Kadın	29	22.8	98	77.2		
Sosyal, kültürel ve etnik farklılıklardan dolayı	Erkek	31	24.8	94	75.2	1.72	0.189
	Kadın	41	32.3	86	67.7		
Örgütsel iletişimin yetersizliğinden dolayı	Erkek	21	16.8	104	83.2	2.22	0.136
	Kadın	31	24.4	96	75.6		
Sınırlı sayıdaki üst görevlere yükselmek için edilen acımasız rekabetten dolayı	Erkek	34	27.2	91	72.8	0.77	0.378
	Kadın	41	32.3	86	67.7		
Bazı çalışanların yöneticinin gözüne girmek ve ön planda olmak istemelerinden dolayı	Erkek	46	36.8	79	63.2	2.04	0.153
	Kadın	58	45.7	69	54.3		
Stresli iş ortamından dolayı	Erkek	76	60.8	49	39.2	0.16	0.682
	Kadın	74	58.3	53	41.7		
İdarecilerin kötü yönetiminden dolayı	Erkek	67	53.6	58	46.4	0.14	0.701
	Kadın	65	51.2	62	48.8		
Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmem ve davranmam için baskı yapmalarından dolayı	Erkek	37	29.6	88	70.4	0.24	0.618
	Kadın	34	26.8	93	73.2		
Rutin işler yapan çalışanların can sıkıntılarını gidermek için bu tür davranışları uygulamalarından dolayı	Erkek	31	24.8	94	75.2	0.40	0.524
	Kadın	36	28.3	91	71.7		

Tablo 19'a göre, mobbing davranışın nedenleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde böyle bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 20
Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı (Evli: 130, Bekar:122)

Mobbing Davranışının Nedenleri	Medeni Durum	Evet		Hayır		χ	p
		n	%	n	%		
Fiziksel özelliklerim nedeniyle kısıkanıldığımdan dolayı	Evli	30	23.1	100	76.9	7.79	0.005
	Bekar	48	39.3	74	60.7		
Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğumdan dolayı	Evli	47	36.2	83	63.8	7.47	0.006
	Bekar	65	53.3	57	46.7		
Benden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı	Evli	27	20.8	103	79.2	4.08	0.043
	Bekar	39	32.0	83	68.0		
Uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı	Evli	42	32.3	88	67.7	3.81	0.51
	Bekar	54	44.3	68	55.7		
Yaratıcı bir insan olmam ve ürettiğim yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı	Evli	37	28.5	93	71.5	2.03	0.154
	Bekar	45	36.9	77	63.1		
Eziyet etmekten hoşlandığından/ hoşlandıklarından dolayı	Evli	32	24.6	98	75.4	7.68	0.006
	Bekar	50	41.0	72	59.0		
Cinsiyetimden dolayı	Evli	29	22.3	101	77.7	10.20	0.001
	Bekar	50	41.0	72	59.0		
Medeni durumumdan dolayı	Evli	22	16.9	108	83.1	7.76	0.005
	Bekar	39	32.0	83	68.0		
Sosyal, kültürel ve etnik farklılıklardan dolayı	Evli	31	23.8	99	76.2	2.93	0.087
	Bekar	41	33.6	81	66.4		
Örgütsel iletişimin yetersizliğinden dolayı	Evli	30	23.1	100	76.9	0.97	0.323
	Bekar	22	18.0	100	82.0		
Sınırlı sayıdaki üst görevlere yükselmek için edilen acımasız rekabetten dolayı	Evli	43	33.1	87	66.9	1.41	0.235
	Bekar	32	26.2	90	73.8		
Bazı çalışanların yöneticinin gözüne girmek ve ön planda olmak istemelerinden dolayı	Evli	50	38.5	80	61.5	0.87	0.350
	Bekar	54	44.3	68	55.7		
Stresli iş ortamından dolayı	Evli	67	51.5	63	48.5	7.10	0.008
	Bekar	83	68.0	39	32.0		
İdarecilerin kötü yönetiminden dolayı	Evli	65	50.0	65	50.0	0.61	0.435
	Bekar	67	54.9	55	45.1		
Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmem ve davranmam için baskı yapmalarından dolayı	Evli	39	30.0	91	70.0	0.44	0.506
	Bekar	32	26.2	90	73.8		
Rutin işler yapan çalışanların can sıkıntılarını gidermek için bu tür davranışları uygulamalarından dolayı	Evli	37	28.5	93	71.5	0.48	0.487
	Bekar	30	24.6	92	75.4		

Tablo 20'ye göre, Mobbingin nedenleri ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Fiziksel özellikleri nedeniyle kışkanıldığından ($p=0,005$), Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğundan ($p=0,006$), Kendisinden hoşlanmadıkları ve kurtulmak istediklerinden ($p=0,043$), Eziyet etmekten hoşlandıklarından ($p=0,006$), Cinsiyetinden ($p=0,001$), Medeni durumundan ($p=0,005$), Stresli iş ortamından ($p=0,008$) dolayı mobbinge maruz kalanlar ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bekar işgörenler evlilere göre belirtilen nedenlerle mobbinge daha fazla maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 21

Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı

(n: 25 ve altı=33, 26-30=49, 31-40=92, 41-45=57, 46 ve üzeri=21)

Mobbing Davranışının Nedenleri	Yaş (yıl)	Evet		Hayır		χ	p
		n	%	n	%		
Fiziksel özelliklerim nedeniyle kışkanıldığımdan dolayı	25 ve altı	11	33.3	22	66.7	4.26	0.371
	26-30	19	38.8	30	61.2		
	31-40	28	30.4	64	69.6		
	41-45	17	29.8	40	70.2		
	46 ve üzeri	3	14.3	18	85.7		
Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğumdan dolayı	25 ve altı	15	45.5	18	54.5	8.65	0.070
	26-30	27	55.1	22	44.9		
	31-40	45	48.9	47	51.1		
	41-45	20	35.1	37	64.9		
	46 ve üzeri	5	23.8	16	76.2		
Benden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı	25 ve altı	8	24.2	25	75.8	0.81	0.937
	26-30	14	28.6	35	71.4		
	31-40	26	28.3	66	71.7		
	41-45	13	22.8	44	77.2		
	46 ve üzeri	5	23.8	16	76.2		
Uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı	25 ve altı	14	42.4	19	57.6	1.00	0.910
	26-30	16	32.7	33	67.3		
	31-40	35	38.0	57	62.0		
	41-45	23	40.4	34	59.6		
	46 ve üzeri	8	38.1	13	61.9		
Yaratıcı bir insan olmam ve ürettiğim yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı	25 ve altı	12	36.4	21	63.6	0.42	0.980
	26-30	16	32.7	33	67.3		
	31-40	28	30.4	64	69.6		
	41-45	19	33.3	38	66.7		
	46 ve üzeri	7	33.3	14	66.7		

Mobbing Davranışının Nedenleri	Yaş (yıl)	Evet		Hayır		χ	p
		n	%	n	%		
Eziyet etmekten hoşlandığından/ hoşlandıklarından dolayı	25 ve altı	16	48.5	17	51.5	9.71	0.046
	26-30	14	28.6	35	71.4		
	31-40	26	28.3	66	71.7		
	41-45	23	40.4	34	59.6		
	46 ve üzeri	3	14.3	18	85.7		
Cinsiyetinden dolayı	25 ve altı	14	42.4	19	57.6	6.89	0.141
	26-30	18	36.7	31	63.3		
	31-40	20	21.7	72	78.3		
	41-45	20	35.1	37	64.9		
	46 ve üzeri	7	33.3	14	66.7		
Medeni durumundan dolayı	25 ve altı	13	39.4	20	60.6	4.90	0.297
	26-30	11	22.4	38	77.6		
	31-40	20	21.7	72	78.3		
	41-45	13	22.8	44	77.2		
	46 ve üzeri	4	19.0	17	81.0		
Sosyal, kültürel ve etnik farklılıklardan dolayı	25 ve altı	10	30.3	23	69.7	2.90	0.574
	26-30	18	36.7	31	63.3		
	31-40	23	25.0	69	75.0		
	41-45	14	24.6	43	75.4		
	46 ve üzeri	7	33.3	14	66.7		
Örgütsel iletişimin yetersizliğinden dolayı	25 ve altı	4	12.1	29	87.9	14.97	0.005
	26-30	16	32.7	33	67.3		
	31-40	25	27.2	67	72.8		
	41-45	6	10.5	51	89.5		
	46 ve üzeri	1	4.8	20	95.2		
Sınırlı sayıda üst görevlere yükselmek için edilen acımasız rekabetten dolayı	25 ve altı	11	33.3	22	66.7	4.01	0.404
	26-30	15	30.6	34	69.4		
	31-40	31	33.7	61	66.3		
	41-45	11	19.3	46	80.7		
	46 ve üzeri	7	33.3	14	66.7		
Bazı çalışanların yöneticinin gözüne girmek ve ön planda olmak istemelerinden dolayı	25 ve altı	17	51.5	16	48.5	8.53	0.074
	26-30	26	53.1	23	46.9		
	31-40	36	39.1	56	60.9		
	41-45	16	28.1	41	71.9		
	46 ve üzeri	9	42.9	12	57.1		
Stresli iş ortamından dolayı	25 ve altı	26	78.8	7	21.2	7.31	0.120
	26-30	30	61.2	19	38.8		
	31-40	48	52.2	44	47.8		
	41-45	33	57.9	24	42.1		
	46 ve üzeri	13	61.9	8	38.1		
İdarecilerin kötü yönetiminden dolayı	25 ve altı	21	63.6	12	36.4	6.71	0.152
	26-30	30	61.2	19	38.8		
	31-40	46	50.0	46	50.0		
	41-45	28	49.1	29	50.9		
	46 ve üzeri	7	33.3	14	66.7		
Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmem ve davranmam için baskı yapmalarından dolayı	25 ve altı	14	42.4	19	57.6	9.24	0.055
	26-30	12	24.5	37	75.5		
	31-40	31	33.7	61	66.3		
	41-45	11	19.3	46	80.7		
	46 ve üzeri	3	14.3	18	85.7		
Rutin işler yapan çalışanların can sıkıntılarını gidermek için bu tür davranışları uygulamalarından dolayı	25 ve altı	13	39.4	20	60.6	5.35	0.252
	26-30	14	28.6	35	71.4		
	31-40	25	27.2	67	72.8		
	41-45	10	17.5	47	82.5		
	46 ve üzeri	5	23.8	16	76.2		

Tablo 21’de, mobbingin nedenleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Mobbing uygulayanların eziyet etmekten hoşlanmaları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Tablo 21’e göre, 25 ve altı yaş grubundaki işgörenler mobbing uygulayanların eziyet etmekten hoşlanmaları nedeniyle mobbinge daha fazla maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Örgütsel iletişimin yetersizliği ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre 26-30 yaş arası çalışanlar örgütsel iletişimin yetersizliğinin mobbinge daha fazla neden olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 22
Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı

(n: İlk ve Ortaöğretim=110, 2-3 Yıllık Yüksekokul=100, 4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul,Yüksek Lisans/Doktora=42)

Mobbing Davranışının Nedenleri	Eğitim Durumu	Evet		Hayır		χ	p
		n	%	n	%		
Fiziksel özelliklerim nedeniyle kışkırtıldığımdan dolayı	İlk ve Ortaöğretim	31	28.2	79	71.8	2.03	0.362
	2-3 Yıllık Yüksekokul	36	36.0	64	64.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	11	26.2	31	73.8		
Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğumdan dolayı	İlk ve Ortaöğretim	39	35.5	71	64.5	6.73	0.034
	2-3 Yıllık Yüksekokul	53	53.0	47	47.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	20	47.6	22	52.4		
Benden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı	İlk ve Ortaöğretim	24	21.8	86	78.2	1.96	0.375
	2-3 Yıllık Yüksekokul	30	30.0	70	70.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	12	28.6	30	71.4		
Uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı	İlk ve Ortaöğretim	40	36.4	70	63.6	0.29	0.863
	2-3 Yıllık Yüksekokul	40	40.0	60	60.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	16	38.1	26	61.9		
Yaratıcı bir insan olmam ve ürettiğim yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı	İlk ve Ortaöğretim	36	32.7	74	67.3	0.02	0.987
	2-3 Yıllık Yüksekokul	32	32.0	68	68.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	14	33.3	28	66.7		

Mobbing Davranışının Nedenleri	Eğitim Durumu	Evet		Hayır		χ	p
		n	%	n	%		
Eziyet etmekten hoşlandığından/ hoşlandıklarından dolayı	İlk ve Ortaöğretim	36	32.7	74	67.3	6.72	0.035
	2-3 Yıllık Yüksekokul	39	39.0	61	61.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	7	16.7	35	83.3		
Cinsiyetinden dolayı	İlk ve Ortaöğretim	33	30.0	77	70.0	1.23	0.540
	2-3 Yıllık Yüksekokul	35	35.0	65	65.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	11	26.2	31	73.8		
Medeni durumundan dolayı	İlk ve Ortaöğretim	22	20.0	88	80.0	1.93	0.380
	2-3 Yıllık Yüksekokul	28	28.0	72	72.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	11	26.2	31	73.8		
Sosyal, kültürel ve etnik farklılıklardan dolayı	İlk ve Ortaöğretim	28	25.5	82	74.5	1.58	0.453
	2-3 Yıllık Yüksekokul	29	29.0	71	71.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	15	35.7	27	64.3		
Örgütsel iletişimin yetersizliğinden dolayı	İlk ve Ortaöğretim	17	15.5	93	84.5	5.94	0.051
	2-3 Yıllık Yüksekokul	21	21.0	79	79.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	14	33.3	28	66.7		
Sınırlı sayıdaki üst görevlere yükselmek için edilen acımasız rekabetten dolayı	İlk ve Ortaöğretim	33	30.0	77	70.0	0.05	0.971
	2-3 Yıllık Yüksekokul	29	29.0	71	71.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	13	31.0	29	69.0		
Bazı çalışanların yöneticinin gözüne girmek ve ön planda olmak istemelerinden dolayı	İlk ve Ortaöğretim	40	36.4	70	63.6	2.45	0.293
	2-3 Yıllık Yüksekokul	47	47.0	53	53.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	17	40.5	25	59.5		
Stresli iş ortamından dolayı	İlk ve Ortaöğretim	56	50.9	54	49.1	8.04	0.018
	2-3 Yıllık Yüksekokul	70	70.0	30	30.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	24	57.1	18	42.9		
İdarecilerin kötü yönetiminden dolayı	İlk ve Ortaöğretim	54	49.1	56	50.9	0.96	0.617
	2-3 Yıllık Yüksekokul	54	54.0	46	46.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	24	57.1	18	42.9		
Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmem ve davranmam için baskı yapmalarından dolayı	İlk ve Ortaöğretim	32	29.1	78	70.9	0.11	0.943
	2-3 Yıllık Yüksekokul	27	27.0	73	73.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	12	28.6	30	71.4		
Rutin işler yapan çalışanların can sıkıntılarını gidermek için bu tür davranışları uygulamalarından dolayı	İlk ve Ortaöğretim	28	25.5	82	74.5	0.17	0.915
	2-3 Yıllık Yüksekokul	28	28.0	72	72.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	11	26.2	31	73.8		

Tablo 22'ye göre, mobbingin nedenleri ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğumdan, eziyet etmekten hoşlandıklarından ve stresli iş ortamından ifadeleri ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Belirtilen nedenlerden dolayı mobbinge maruz kalan işgörenlerin 2-3 yıllık yüksekokul mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 23
Mobbinge Maruz Kalma Nedenlerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı

(n: 5 ve altı=37, 6-10=80, 11-15=70, 16-20=40, 21 ve üzeri=25)

Mobbing Davranışının Nedenleri	Hizmet Süresi (yıl)	Evet		Hayır		χ	p
		n	%	n	%		
Fiziksel özelliklerim nedeniyle kısımlandığımdan dolayı	5 ve altı	13	35.1	24	64.9	8.59	0.720
	6-10	23	28.8	57	71.3		
	11-15	27	38.6	43	61.4		
	16-20	13	32.5	27	67.5		
	21 ve üzeri	2	8.0	23	92.0		
Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğumdan dolayı	5 ve altı	19	51.4	18	48.6	7.41	0.116
	6-10	37	46.3	43	53.7		
	11-15	34	48.6	36	51.4		
	16-20	17	42.5	23	57.5		
	21 ve üzeri	5	20.0	20	80.0		
Benden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı	5 ve altı	10	27.0	27	73.0	10.91	0.028
	6-10	14	17.5	66	82.5		
	11-15	26	37.1	44	62.9		
	16-20	13	32.5	27	67.5		
	21 ve üzeri	3	12.0	22	88.0		
Uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı	5 ve altı	15	40.5	22	59.5	2.63	0.620
	6-10	25	31.3	55	68.8		
	11-15	28	40.0	42	60.0		
	16-20	18	45.0	22	55.0		
	21 ve üzeri	10	40.0	15	60.0		
Yaratıcı bir insan olmam ve ürettiğim yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı	5 ve altı	11	29.7	26	70.3	2.13	0.711
	6-10	25	31.3	55	68.7		
	11-15	24	34.3	46	65.7		
	16-20	16	40.0	24	60.0		
	21 ve üzeri	6	24.0	19	76.0		
Eziyet etmekten hoşlandığından/ hoşlandıklarından dolayı	5 ve altı	15	40.5	22	59.5	3.93	0.414
	6-10	23	28.7	57	71.3		
	11-15	24	34.3	46	65.7		
	16-20	15	37.5	25	62.5		
	21 ve üzeri	5	20.0	20	80.0		
Cinsiyetimden dolayı	5 ve altı	11	29.7	26	70.3	0.36	0.985
	6-10	24	30.0	56	70.0		
	11-15	22	31.4	48	68.6		
	16-20	14	35.0	26	65.0		
	21 ve üzeri	8	32.0	17	68.0		

Mobbing Davranışının Nedenleri	Hizmet Süresi (yıl)	Evet		Hayır		χ	p
		n	%	n	%		
Medeni durumundan dolayı	5 ve altı	9	24.3	28	75.7	2.81	0.590
	6-10	22	27.5	58	72.5		
	11-15	12	17.1	58	82.9		
	16-20	11	27.5	29	72.5		
	21 ve üzeri	7	28.0	18	72.0		
Sosyal, kültürel ve etnik farklılıklardan dolayı	5 ve altı	12	32.4	25	67.6	1.57	0.813
	6-10	25	31.3	55	68.7		
	11-15	17	24.3	53	75.7		
	16-20	10	25.0	30	75.0		
	21 ve üzeri	8	32.0	17	68.0		
Örgütsel iletişimin yetersizliğinden dolayı	5 ve altı	9	24.3	28	75.7	7.25	0.123
	6-10	21	26.3	59	73.7		
	11-15	16	22.9	54	77.1		
	16-20	4	10.0	36	90.0		
	21 ve üzeri	2	8.0	23	92.0		
Sınırlı sayıdaki üst görevlere yükselmek için edilen acımasız rekabetten dolayı	5 ve altı	14	37.8	23	62.2	6.49	0.165
	6-10	25	31.3	55	68.7		
	11-15	24	34.3	46	65.7		
	16-20	6	15.0	34	85.0		
	21 ve üzeri	6	24.0	19	76.0		
Bazı çalışanların yöneticinin gözüne girmek ve ön planda olmak istemelerinden dolayı	5 ve altı	19	51.4	18	48.6	4.27	0.370
	6-10	36	45.0	44	55.0		
	11-15	27	38.6	43	61.4		
	16-20	15	37.5	25	62.5		
	21 ve üzeri	7	28.0	18	72.0		
Stresli iş ortamından dolayı	5 ve altı	23	62.2	14	37.8	0.42	0.980
	6-10	47	58.7	33	41.3		
	11-15	41	58.6	29	41.4		
	16-20	25	62.5	15	37.5		
	21 ve üzeri	14	56.0	11	44.0		
İdarecilerin kötü yönetiminden dolayı	5 ve altı	21	56.8	16	43.2	7.64	0.106
	6-10	47	58.7	33	41.3		
	11-15	37	52.9	33	47.1		
	16-20	20	50.0	50	50.0		
	21 ve üzeri	7	28.0	18	72.0		
Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmem ve davranmam için baskı yapmalarından dolayı	5 ve altı	16	43.2	21	56.8	9.60	0.048
	6-10	21	26.3	59	73.7		
	11-15	23	32.9	47	67.1		
	16-20	8	20.0	32	80.0		
	21 ve üzeri	3	12.0	22	88.0		
Rutin işler yapan çalışanların can sıkıntılarını gidermek için bu tür davranışları uygulamalarından dolayı	5 ve altı	16	43.2	21	56.8	8.93	0.063
	6-10	24	30.0	56	70.0		
	11-15	15	21.4	55	78.6		
	16-20	7	17.5	33	82.5		
	21 ve üzeri	5	20.0	20	80.0		

Tablo 23'e göre, mobbingin nedenleri ile hizmet süresi değişkeni arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

“Benden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı” ve “Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmem ve davranmam için baskı yapmalarından dolayı” mobbinge maruz kalma ile hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 11-15 yıl arası hizmet süresi olanların, mobbing uygulayanların bu işgörenlerden hoşlanmamaları ve kurtulmak istemeleri nedeniyle, 5 ve altında hizmet süresi olanların ise daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmediği ve davranmadığı için mağdura mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 24
Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı

(n: Erkek=125, Kadın: 127)

Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkileri	Cinsiyet	Hayır		Evet		χ	p
		n	%	n	%		
Kendime olan güvenimi kaybettim	Erkek	110	88.0	15	12.0	5.13	0.023
	Kadın	98	77.2	29	22.8		
Kendimi hasta hissetmeme neden oldu	Erkek	99	79.2	26	20.8	0.29	0.590
	Kadın	97	76.4	30	23.6		
Kendimi tükenmiş hissetmeme neden oldu	Erkek	95	76.0	30	24.0	0.13	0.713
	Kadın	99	78.0	28	22.0		
Aile ilişkilerim olumsuz etkilendi	Erkek	89	71.2	36	28.8	0.87	0.350
	Kadın	97	76.4	30	23.6		
İnsanlardan uzaklaşmaya başladım	Erkek	93	74.4	32	25.6	1.36	0.242
	Kadın	86	67.7	41	32.3		
Uykuya dalmakta veya uyumakta güçlük çekmeme neden oldu	Erkek	106	84.8	19	15.2	0.08	0.772
	Kadın	106	83.5	21	16.5		
Kronik yorgunluğa neden oldu	Erkek	67	53.6	58	46.4	0.40	0.526
	Kadın	63	49.6	64	50.4		
Sinirli olmama neden oldu	Erkek	49	39.2	76	60.8	1.02	0.311
	Kadın	42	33.1	85	66.9		
İşe bırakmayı düşünmeme neden oldu	Erkek	105	84.0	20	16.0	1.87	0.170
	Kadın	98	77.2	29	22.8		
Diğer	Erkek	119	95.2	6	4.8	0.0	0.978
	Kadın	121	95.3	6	4.7		

Tablo 24’e göre, mobbingin mağdur üzerindeki etkileri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Mobbing sonucu mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenini kaybetmeleri ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p=0,023$). Yapılan analiz sonucunda mobbing sonrası işgörenin kendine olan güvenini kaybetmesi erkek işgörenlere oranla kadın işgörenlerde daha fazla görülmektedir.

Tablo 25

Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı

(n: Evli=130, Bekar=122)

Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkileri	Medeni Durum	Hayır		Evet		χ	p
		n	%	n	%		
Kendime olan güvenimi kaybettim	Evli	105	80.8	25	19.2	0.58	0.445
	Bekar	103	84.4	19	15.6		
Kendimi hasta hissetmeme neden oldu	Evli	106	81.5	24	18.5	2.19	0.138
	Bekar	90	73.8	32	26.2		
Kendimi tükenmiş hissetmeme neden oldu	Evli	99	76.2	31	23.8	0.10	0.747
	Bekar	95	77.9	27	22.1		
Aile ilişkilerim olumsuz etkilendi	Evli	100	76.9	30	23.1	1.34	0.246
	Bekar	86	70.5	36	29.5		
İnsanlardan uzaklaşmaya başladım	Evli	92	70.8	38	29.2	0.0	0.924
	Bekar	87	71.3	35	28.7		
Uykuya dalmakta veya uyumakta güçlük çekmeme neden oldu	Evli	115	88.5	15	11.5	3.77	0.052
	Bekar	97	79.5	25	20.5		
Kronik yorgunluğa neden oldu	Evli	76	58.5	54	41.5	5.08	0.024
	Bekar	54	44.3	68	55.7		
Sinirli olmama neden oldu	Evli	50	38.5	80	61.5	0.64	0.423
	Bekar	41	33.6	81	66.4		
İşe bırakmayı düşünmeme neden oldu	Evli	103	79.2	27	20.8	0.30	0.583
	Bekar	100	82.0	22	18.0		
Diğer	Evli	122	93.8	8	6.2	1.14	0.248
	Bekar	118	96.7	4	3.3		

Tablo 25'e göre, mobbing davranışın mağdur üzerindeki etkileri ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde kronik yorgunluğa neden olması ile medeni durum arasında farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Bekar işgörenlerde kronik yorgunluğa daha fazla neden olduğunu söylenebilir.

Tablo 26
Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerinin Yaş Değişkenine Göre
Farklılaşmasının Dağılımı

(n: 25 ve altı=33, 26-30=49, 31-40=92, 41-45=57, 46 ve üzeri=21)

Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkileri	Yaş (yıl)	Hayır		Evet		χ	p
		n	%	n	%		
Kendime olan güvenimi kaybettim	25 ve altı	27	81.8	6	18.2	8.19	0.085
	26-30	37	75.5	12	24.5		
	31-40	72	78.3	20	21.7		
	41-45	52	91.2	5	8.8		
	46 ve üzeri	20	95.2	1	4.8		
Kendimi hasta hissetmeme neden oldu	25 ve altı	23	69.7	10	30.3	3.40	0.492
	26-30	37	75.5	12	24.5		
	31-40	72	78.3	20	21.7		
	41-45	45	78.9	12	21.1		
	46 ve üzeri	19	90.5	2	9.5		
Kendimi tükenmiş hissetmeme neden oldu	25 ve altı	22	66.7	11	33.3	2.78	0.594
	26-30	37	75.5	12	24.5		
	31-40	73	79.3	19	20.7		
	41-45	46	80.7	11	19.3		
	46 ve üzeri	16	76.2	5	23.8		
Aile ilişkilerim olumsuz etkilendi	25 ve altı	23	69.7	10	30.3	1.37	0.849
	26-30	37	75.5	12	24.5		
	31-40	69	75.0	23	25.0		
	41-45	40	70.2	17	29.8		
	46 ve üzeri	17	81.0	4	19.0		
İnsanlardan uzaklaşmaya başladım	25 ve altı	24	72.7	9	27.3	0.73	0.946
	26-30	36	73.5	13	26.5		
	31-40	66	71.7	26	28.3		
	41-45	38	66.7	19	33.3		
	46 ve üzeri	15	71.4	6	28.6		
Uykuya dalmakta veya uyumakta güçlük çekmeme neden oldu	25 ve altı	28	84.8	5	15.2	1.43	0.839
	26-30	39	79.6	10	20.4		
	31-40	78	84.8	14	15.2		
	41-45	48	84.2	9	15.8		
	46 ve üzeri	19	90.5	2	9.5		
Kronik yorgunluğa neden oldu	25 ve altı	15	45.5	18	54.5	1.71	0.788
	26-30	25	51.0	24	49.0		
	31-40	51	55.4	41	44.6		
	41-45	27	47.4	30	52.6		
	46 ve üzeri	12	57.1	9	42.9		
Sinirli olmama neden oldu	25 ve altı	10	30.3	23	69.7	5.64	0.227
	26-30	12	24.5	37	75.5		
	31-40	38	41.3	54	58.7		
	41-45	21	36.8	36	63.2		
	46 ve üzeri	10	47.6	11	52.4		
İşe bırakmayı düşünmeme neden oldu	25 ve altı	24	72.7	9	27.3	3.88	0.422
	26-30	38	77.6	11	22.4		
	31-40	73	79.3	19	20.7		
	41-45	50	87.7	7	12.3		
	46 ve üzeri	18	85.7	3	14.3		
Diğer	25 ve altı	32	97.0	1	3.0	6.00	0.199
	26-30	49	100.0	0	0.0		
	31-40	84	91.3	8	8.7		
	41-45	55	96.5	2	3.5		
	46 ve üzeri	20	95.2	1	4.8		

Tablo 26'ya göre, mobbing davranışın mağdur üzerindeki etkileri ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde böyle bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Tablo 26 incelendiğinde, mobbinge maruz kalan işgörenlerin yaşı ne olursa olsun, mobbing davranışından aynı ölçüde etkilendiği görülmektedir.

Tablo 27
Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı

(n: İlk ve Ortaöğretim=110, 2-3 Yıllık Yüksekokul=100, 4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul,Yüksek Lisans/Doktora=42)

Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkileri	Eğitim Durumu	Hayır		Evet		χ	p
		n	%	n	%		
Kendime olan güvenimi kaybettim	İlk ve Ortaöğretim	92	83.6	18	16.4	0.27	0.872
	2-3 Yıllık Yüksekokul	81	81.0	19	19.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	35	83.3	7	16.7		
Kendimi hasta hissetmeme neden oldu	İlk ve Ortaöğretim	86	78.2	24	21.8	0.43	0.803
	2-3 Yıllık Yüksekokul	76	76.0	24	24.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	34	81.0	8	19.0		
Kendimi tükenmiş hissetmeme neden oldu	İlk ve Ortaöğretim	90	81.8	20	18.2	3.16	0.205
	2-3 Yıllık Yüksekokul	75	75.0	25	25.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	29	69.0	13	31.0		
Aile ilişkilerim olumsuz etkilendi	İlk ve Ortaöğretim	85	77.3	25	22.7	2.92	0.232
	2-3 Yıllık Yüksekokul	68	68.0	32	32.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	33	78.6	9	21.4		
İnsanlardan uzaklaşmaya başladım	İlk ve Ortaöğretim	77	70.0	33	30.0	0.32	0.850
	2-3 Yıllık Yüksekokul	73	73.0	27	27.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	29	69.0	13	31.0		
Uykuya dalmakta veya uyumakta güçlük çekmeme neden oldu	İlk ve Ortaöğretim	90	81.8	20	18.2	1.70	0.426
	2-3 Yıllık Yüksekokul	84	84.0	16	16.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	38	90.5	4	9.5		

Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkileri	Eğitim Durumu	Hayır		Evet		χ	p
		n	%	n	%		
Kronik yorgunluğa neden oldu	İlk ve Ortaöğretim	63	57.3	47	42.7	2.71	0.257
	2-3 Yıllık Yüksekokul	46	46.0	54	54.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	21	50.0	21	50.0		
Sinirli olmama neden oldu	İlk ve Ortaöğretim	39	35.5	71	64.5	3.16	0.206
	2-3 Yıllık Yüksekokul	32	32.0	68	68.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	20	47.6	22	52.4		
İşe bırakmayı düşünmeme neden oldu	İlk ve Ortaöğretim	89	80.9	21	19.1	1.61	0.447
	2-3 Yıllık Yüksekokul	83	83.0	17	17.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	31	73.8	11	26.2		
Diğer	İlk ve Ortaöğretim	103	93.6	7	6.4	2.82	0.243
	2-3 Yıllık Yüksekokul	98	98.0	2	2.0		
	4 Yıllık Fakülte/Yüksekokul, Yüksek Lisans/ Doktora	39	92.9	3	7.1		

Tablo 27'ye göre, mobbing davranışın mağdur üzerindeki etkileri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde böyle bir farklılık bulunamamıştır ($P>0,05$).

Tablo 28
Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Dağılımı

(n: 5 ve altı=37, 6-10=80, 11-15=70, 16-20=40, 21 ve üzeri=25)

Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkileri	Hizmet Süresi (yıl)	Hayır		Evet		χ	p
		n	%	n	%		
Kendime olan güvenimi kaybettim	5 ve altı	32	86.5	5	13.5	8.55	0.073
	6-10 yıl	60	75.0	20	25.0		
	11-15 yıl	56	80.0	14	20.0		
	16-20 yıl	36	90.0	4	10.0		
	21 ve üzeri	24	96.0	1	4.0		
Kendimi hasta hissetmeme neden oldu	5 ve altı	27	73.0	10	27.0	7.30	0.121
	6-10 yıl	58	72.5	22	27.5		
	11-15 yıl	57	81.4	13	18.6		
	16-20 yıl	30	75.0	10	25.0		
	21 ve üzeri	24	96.0	1	4.0		
Kendimi tükenmiş hissetmeme neden oldu	5 ve altı	27	73.0	10	27.0	1.57	0.813
	6-10 yıl	65	81.3	15	18.7		
	11-15 yıl	53	75.7	17	24.3		
	16-20 yıl	31	77.5	9	22.5		
	21 ve üzeri	18	72.0	7	28.0		
Aile ilişkilerim olumsuz etkilendi	5 ve altı	29	78.4	8	21.6	8.14	0.087
	6-10 yıl	61	76.3	19	23.7		
	11-15 yıl	47	67.1	23	32.9		
	16-20 yıl	26	65.0	14	35.0		
	21 ve üzeri	23	92.0	2	8.0		
İnsanlardan uzaklaşmaya başladım	5 ve altı	26	70.3	11	29.7	3.46	0.484
	6-10 yıl	60	75.0	20	25.0		
	11-15 yıl	52	74.3	18	25.7		
	16-20 yıl	24	60.0	16	40.0		
	21 ve üzeri	17	68.0	8	32.0		
Uykuya dalmakta veya uyumakta güçlük çekmeme neden oldu	5 ve altı	32	86.5	5	13.5	5.92	0.205
	6-10 yıl	66	82.5	14	17.5		
	11-15 yıl	57	81.4	13	18.6		
	16-20 yıl	32	80.0	8	20.0		
	21 ve üzeri	25	100	0	0.0		
Kronik yorgunluğa neden oldu	5 ve altı	23	62.2	14	37.8	4.27	0.370
	6-10 yıl	39	48.8	41	51.3		
	11-15 yıl	33	47.1	37	52.9		
	16-20 yıl	19	47.5	21	52.5		
	21 ve üzeri	16	64.0	9	36.0		
Sinirli olmama neden oldu	5 ve altı	11	29.7	26	70.3	2.26	0.687
	6-10 yıl	28	35.0	52	65.0		
	11-15 yıl	25	35.7	45	64.3		
	16-20 yıl	15	37.5	25	62.5		
	21 ve üzeri	12	48.0	13	52.0		
İşe bırakmayı düşünmeme neden oldu	5 ve altı	27	73.0	10	27.0	6.15	0.188
	6-10 yıl	60	75.0	20	25.0		
	11-15 yıl	59	84.3	11	15.7		
	16-20 yıl	34	85.0	6	15.0		
	21 ve üzeri	23	92.0	2	8.0		

Tablo 28’de, mobbing davranışın mağdur üzerindeki etkileri ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde böyle bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Araştırmanın problemini oluşturan mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi bundan sonraki tablolarda incelenmiştir. İlk olarak mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi ele alınmış daha sonra ise Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık alt bileşenlerinden duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile mobbing arasında istatistiksel bir farklılığın olup olmadığı, farklılık varsa bu farklılığın ne yönde olduğuna dair analiz sonuçları verilmeye çalışılmıştır.

4.20. Mobbing İle Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular

Katılımcıların mobbing ve örgütsel bağlılık ifadelerine vermiş olduğu yanıtlar analiz edildiğinde mobbingin örgütsel bağlılık ile ilişkisine ait bulgular bu bölümde yer almaktadır.

H₂: Mobbinge maruz kalma ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır. Hipotezine ait bulgular aşağıda verilmektedir.

Tablo 29
Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

		Mobbing
Örgütsel Bağlılık	Spearman Korelasyon	-0,116
	p	,066
	n	252

Tablo 29’da, mobbinge maruz kalma ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre H₂ kabul edilemez ($p>0,05$).

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeğinde yer alan 18 bağlılık ifadesi genel olarak değerlendirilmiş ve mobbing ile arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel bağlılık ile mobbing arasında bir ilişki saptanamamıştır.

4.21. Mobbing İle Duygusal Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular

H_{2.1}: Mobbinge maruz kalma ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır. Hipotezine ait veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30
Mobbing ile Duygusal Bağlılık İlişkisi (n: 252)

Mobbing Davranışları		Duygusal Bağlılık
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	r	-,319
	p	,000
Sosyal ilişkilere saldırılar	r	-,244
	p	,000
İtibara saldırılar	r	-,215
	p	,001
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	r	-,309
	p	,000
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar	r	-,224
	p	,000

Tablo 30’da, duygusal bağlılık ile mobbing arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Buna göre mobbing ile duygusal bağlılık arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonucu mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkileme davranışları ile duygusal bağlılık arasında -0,319 oranında ters yönde p=0,000 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır.

Sosyal ilişkileri saldırılar ile -,0244, İtibara saldırılar ile -0,215, Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ile -0,309, Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ile -0,224 oranında ters yönde $p=0,000$ ve $0,001$ anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuçlara göre mobbingin duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Buna göre ($p<0,005$) $H_{2.1}$ kabul edilir.

Duygusal bağlılık, işgörenin işletmeye karşı olumlu tutumları neticesinde oluşur. İşgören istediği için o kurumdur ve işletmenin amaç, hedef ve değerlerine yönelik, bireyin güçlü ve pozitif bir tutumu bulunmaktadır. Böylelikle işgören işletme ile özdeşleşmiş ve örgütün amaç ve hedeflerini özümsemiştir. Yani işletme ile arasında duygusal bir bağ oluşmuştur. Ancak işletmelerde uygulanan etik dışı bir davranış olarak nitelendirilen mobbing (psikolojik şiddet) işgörenin duygusal bağlılığını olumsuz yönde etkilemekte ve onun işletmeden uzaklaşmasına neden olmaktadır.

4.22. Mobbing İle Duygusal Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular

$H_{2.2}$: Mobbinge maruz kalma ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır. Hipotezine ait veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 31
Mobbing ile Devamlılık Bağlılığı İlişkisi (n: 252)

Mobbing Davranışları		Devamlılık Bağlılığı
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	r	,050
	p	,426
Sosyal ilişkilere saldırılar	r	,033
	p	,598
İtibara saldırılar	r	,114
	p	,071
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	r	,094
	p	,138
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar	r	,062
	p	,324

Tablo 31’de, devamlılık bağlılığı ile mobbing arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre $H_{2.2}$ kabul edilmemiştir ($p>0,05$).

Devamlılık bağlılığında kişi işletmeye yapmış olduğu yatırımları, çalışma süresini, vermiş olduğu emeği düşünerek örgütten ayrılması durumunda kaybının fazla olacağını düşünerek örgüte bağlanır. Diğer bir ifadeyle işgörenin zaman içerisinde örgüte fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeniyle işgöreni örgüte bağlar. İşgören zorunlu olduğu için örgüte bağlıdır.

Araştırmada mobbinge maruz kalan işgörenlerin devamlılık bağlılığının ne yönde etkilendiği incelenmiştir ve mobbing ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı saptanmıştır. İşgören mecbur kaldığı için o işletmede bulunmakta ve yapılan mobbing davranışları onun devamlılık bağlılığını etkilememektedir.

4.23. Mobbing İle Normatif Bağlılık İlişkisine Ait Bulgular

$H_{2.3}$: Mobbinge maruz kalma ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır. Hipotezine ait veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 32
Mobbing ile Normatif Bağlılık İlişkisi

Mobbing Davranışları		Normatif Bağlılık
Mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek	r	-,196
	p	,002
Sosyal ilişkilere saldırılar	r	-,147
	p	,019
İtibara saldırılar	r	-,009
	p	,887
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	r	-,230
	p	,000
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar	r	-,179
	p	,004

Tablo 32 'de, normatif bağıllık ile mobbing arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Buna göre mobbing ile normatif bağıllık arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Analiz sonucu mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkileme davranışları ile duygusal bağıllık arasında -0,196 oranında ters yönde $p=0,002$ anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır.

Sosyal ilişkileri saldırılar ile -,147 ($p=0,019$), Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ile -0,230 ($p=0,000$), Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ile -0,179 oranında ters yönde ($p=0,004$) anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuçlara göre mobbingin duygusal bağıllığı olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Buna göre ($p<0,005$) $H_{2,3}$ kabul edilir.

Normatif bağıllık, işgörenlerin işletlemede kalma ile ilgili sorumluluk ve yükümlülük duygularını ifade etmektedir. Bireyler mecbur oldukları ya da duygusal bir bağ hissettikleri için değil, işletmeye, işverene ve iş arkadaşlarına karşı duymuş oldukları sorumluluklar nedeniyle ve yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle örgüte bağılırlar. Ancak işgöreni yıldırma amacıyla yapılan mobbing sonucu işgörenin normatif bağıllığı olumsuz etkilenmekte ve mobbing arttıkça, bağıllık azalmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen verilerin analizi sonucu elde edilen bulguların genel bir yorumu ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç

Son yıllarda işletmelerde mobbing (psikolojik şiddet) uygulamaları artmaktadır. Mobbingin gerek çalışan, gerek onun sosyal çevresi ve örgütlere vermiş olduğu zararlar dikkate alındığında mobbing en başta önlenmesi gereken, önlemenin mümkün olmadığı durumlarda ise gerekli tedbirlerin alınması ve iyileştirmelerin bir an önce gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur.

Mobbing, çözümlenmemiş çatışmanın bir sonucudur ve örgütsel yapı, uygulayanın kişilik problemleri nedeniyle işgörene karşı yapılan yıldırma ve onu işletmeden soyutlayarak uzaklaştırmaya yönelik davranışlardır.

Örgütsel bağlılık ise, işgörenin örgüt amaç ve hedeflerine bağlanması ve gerçekleştirmek için ekstra çaba sarf etme ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir.

Mobbing işgörenleri örgütten uzaklaştırmakta ve onların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan etik dışı davranışlar yani işgörenin kendini göstermesini ve iletişimini olumsuz etkilemek, sosyal ilişkilerine, itibarına, yaşam kalitesi ile mesleki durumuna ve sağlığına yapılan saldırılar işgöreni olumsuz yönde etkilemekte ve onu yıldırmaktadır.

Araştırmada yapılan analiz ve testler kapsamında elde edilen önemli sonuçlar aşağıdaki gibidir.

1. Araştırmaya katılan 320 işgörenden %78,7'si mobbinge maruz kalmış ve maruz kalanlardan %31,6'sı 2-5 yıl süreyle mobbinge maruz kaldıklarını belirtmiştir.

2. İşgörene yönelik mobbing davranışlarında ilk sırayı işgörenin kendini gösterme olanaklarını kısıtlamak, ikinci sırayı yaptığı işlerin sürekli eleştirilmesi ve üçüncü sırayı konuşurken sözünün sürekli olarak kesilmesi almaktadır.

3. Mobbingin nedenleri incelendiğinde ilk sırayı stresli iş ortamı, ikinci sırayı idarecilerin kötü yönetimi, üçüncü sırayı başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olmaktan dolayı ifadesi almaktadır.

4. Mobbinge maruz kalan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu şikayet etse de bu durumun değişmeyeceğini ve her iş yerinde bu tür davranışların olduğunu düşündüğü için mobbing karşısında hiçbir şey yapmadığını ifade etmiştir.

5. Mobbinge maruz kalanların büyük bir çoğunluğu mobbingin, sinirli olmalarına ve kronik yorgunluğa sebep olduğunu belirtmişlerdir.

6. Araştırmada mobbinge maruz kalmanın cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

7. Araştırmada mobbinge maruz kalmanın medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bekar işgörenler mobbinge daha fazla maruz kalmaktadırlar.

8. Araştırmada mobbinge maruz kalma ve yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve analiz sonucunda böyle bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

9. Araştırmada mobbinge maruz kalma ve eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelenmiş ve sonuç olarak böyle bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

10. Araştırmada mobbinge maruz kalmanın hizmet süresine göre farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve böyle bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır.

11. Araştırmada mobbinge maruz kalma ile unvan arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış olup, analiz sonucunda sekreter ve şef unvanları ile görev yapan işgörenlerin mobbinge maruz kalma durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

12. Araştırmada mobbinge maruz kalma ile çalışma durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığı analiz edilmiş olup, böyle bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

13. Araştırma kapsamında işgörenlerin mobbinge maruz kalma nedenleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı da test edilmiştir ve analiz sonucu medeni durum, yaş, eğitim ve hizmet süresi ile mobbinge maruz kalma nedenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

14. Araştırmada mobbingin mağdurlar üzerindeki etkileri ile katılımcıların demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve cinsiyet ile anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

15. Araştırmanın problemini oluşturan mobbing ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair analiz yapılmış olup, böyle bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

16. Araştırmada örgütsel bağlılığın alt bileşeni olan duygusal bağlılık ile mobbing arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı test edilmiş olup, ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

17. Örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden devamlılık bağlılığı ile mobbing arasındaki ilişkinin varlığı test edilmiş, ancak bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

18. Örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden normatif bağlılık ile mobbing arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş olup, ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle mobbingin azaltılması ve örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik geliştirilen öneriler aşağıda özetle verilmektedir.

5.2. Öneriler

İşletmelerde çalışanları olumsuz etkileyen onların stres, kaygı, doyumsuzluk, tatminsizlik yaşamasına neden olan faktörlerden biri olan psikolojik şiddet, işgörene karşı yapılan etik dışı davranışları içermektedir. Çoğu işgören, yapılan bu davranışların mobbing olduğunu dahi fark edemediği bu süreç tamamlanmakta ve işgören ciddi zararlar görmektedir. Birçok araştırma mobbing sonrası bireylerin psikolojik olarak çökertildiğini hatta psikolojik olarak iyi olmayan bireyin intihara kadar gittiği belirtilmektedir.

İşletmelerde mobbingi önleyebilmek için öncelikle işletmenin vizyon ve misyonunun açıkça ortaya konulması ve herkes tarafından anlaşılması sağlanmalıdır. İş tanımları ve görevler açıkça belirtilmeli, her bir çalışanın yetki ve sorumluluğu ortaya konmalıdır. Yönetimde insana değer verildiği vurgulanmalı ve işgörenlerin kararlara katılımı sağlanarak kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri sağlanmalıdır.

İşgörenlerin stresli iş ortamından kaynaklı olarak mobbinge maruz kaldıkları göz önüne alınarak, yöneticiler, iş zenginleştirme, olumlu örgüt iklimi yaratma, rol çatışmalarını önleme, iletişim kanallarını şeffaflaştırma, çalışanların gereksinimlerine önem verme ve bunları giderme yolunda çaba sarfetme, stres kaynakları ve stres yönetimi hakkında işgörenin eğitimi sağlama gibi yollarla işyerindeki stresi yönetmelidir.

İşletmeye yeni gelen işgörenlerin örgütü ve örgüt çalışanlarına uyum sağlayabilmeleri, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazanabilecekleri örgütsel sosyalizasyon sürecine dahil edilmeleri gerekmektedir. İşletmeye her yeni katılan birey bu sürece tabi tutulduğu takdirde, kişiler arası uyumsuzluk, anlaşmazlık ve çatışmalar en aza indirilmiş olacaktır.

İşletmelerdeki iletişim sürecinin etkili olabilmesi amacıyla güven veren dürüst bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. İletişim kanalları belli ve mümkün olduğu kadar kısa ve direkt olmalıdır. İşletme ortamında iletişim açık olarak gerçekleştirilmeli, yüz yüze iletişime önem verilerek, açık kapı politikası uygulanmalıdır.

Mobbingin nedenleri arasında yer alan kıskançlık, her ne kadar mobbing uygulayanın kişilik problemlerinden kaynaklanmış olsa da, işletmeler ücret, yetki, terfi gibi çalışanlar arasında çatışma yaratacak konularda adil ve dikkatli davranarak bu konuda politikalar geliştirmelidir.

Mobbinge uğrayanlar bu durum karşısında herhangi bir şikayette bulunmamakta, bu nedenle önleyici önlemler alınamamaktadır. Bu durumun nedenleri kendilerine sorulduğu zaman, şikayetlerinin değerlendirilmeyerek herhangi bir önlem alınmayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Mobbinge uğrayan işgörenlerde bu durumun önlenmesi için işletmelerin bu kavramı ciddiye aldıklarını kendilerine çeşitli uygulamalar ile anlatması gerekmektedir. Bu önlemler arasında işgörenlerle çalışma hayatında yaşadıkları zorluklar hakkında düzenli

toplantılar yapmak ve bu toplantılarda belirtilen sorunlar üzerinde tutarlı önlemler almak sayılabilir. İşletme yönetimlerinin mobbing hakkındaki hassas yaklaşımları işgörenlerin sorunlarını açık yüreklilik ile kendilerine iletmelerinde önemli rol oynayacaktır.

Her işletmenin kendi bünyesinde etik kodları bulunmalı ve disiplin kurallarının her çalışana aynı şekilde uygulanmasında hassas davranılmalıdır.

İşletmeler çalışanları için sürekli eğitim programları düzenlemeli ve her kademedeki çalışanın bu eğitimlere katılımını sağlamalıdır. Bu eğitim programları iletişim, stres yönetimi, çatışma yönetimi, mobbing konularını da içermelidir.

İş yerinde iş ve insan psikolojisinden anlayan uzmanlar bulundurulmalıdır. İşgörenler seminer, toplantı gibi nedenlerle zaman zaman bu kişiler ile bir araya getirilmelidir.

Ayrıca, çalışanlar mobbing ve yasal hakları konusunda bilgilendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- ADANALI, E. C. (2007). Kuruma Bağlılık Olgusuna Genel Bir Bakış. **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. Tarık SOLMUŞ (Ed.). İstanbul: Beta Yayınları. (s. 1-15).
- ADAMS, A. (1992). **Bullying at Work. How to Confront and Overcome It**. London: Virago Press
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**. Vol:63. (p. 1-18).
- ANKARA 8 İŞ MAHKEMESİ, 20/12/2006 Tarih, 2006/19 E. 2006/625 K. Sayılı Gerekçeli Kararı
- ARIKAN, R. (2000). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Gazi Kitabevi: Ankara.
- ARPACAOĞLU, G. (2003). İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. Aralık. <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=2384> adresinden 18 Şubat 2008 tarihinde alınmıştır.
- AYTAÇ, S., BAYRAM, N. ve BİLGEL, N., (2005). Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing (Psikolojik Terör). **13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 12-14 Mayıs. (s. 333-337.)
- BALAY, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- BAŞ, T. (2001). **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- BAŞARAN, İ.E. (2000). **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Bilim Yayınları
- BAYKAL, A.N. (2005). **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze**. 1. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. **Sayıştay Dergisi**. Sayı:59. (s: 125-139).
- BAYSAL, A.C. ve PAKSOY M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt:28, Sayı:1, (s:7-15.)
- BECKER, H. (1960). Notes on The Concept of Commitment. **American Journal of Sociology**.XIX. (p.533-546).
- CANITEZ OKUR, A.B.(2007). İş Yerinde Duygusal Saldırı (Mobbing) ve Başa Çıkma Yöntemleri. **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. Tarık SOLMUŞ (Ed.). İstanbul: Beta Yayınları. (s. 261-346).
- CASSITO, M. G. (2003). Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work. **USA: World Health Organization**, <<http://site.ebrary.com/lib.gazi>> adresinden 11 Ekim 2007 tarihinde alınmıştır.
- CRAWFORD, N. (1997). Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective. **Journal of Community & Applied Social Psychology**. Vol.7. (p: 219-225)
- CEMALOĞLU, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. **Bilgi**. Sayı 42, (s: 111-126).

- CEMALOĞLU, N. ve ERTÜRK, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Bahar. 5 (2). (s: 345-362).
- CELEP, C. (2000). **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:6. Sayı:2. (s: 23-39).
- ÇETİN, M.Ö. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın
- ÇIRAKOĞLU, O. C. (2003). Uzun Süren Bir Savaş: Travma Sonrası Stress Bozukluğu. **PİVOLKA Savaş Özel Sayısı** (s. 19-20)
- ÇİL, B. (2003). **İstatistik**, Detay Yayınevi, Ankara.
- ÇOBANOĞLU, Ş. (2005). **Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- ÇÖL, G. (2003). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. <<http://isgucdergi.org> > adresinden 12 Kasım 2007 tarihinde alınmıştır.
- DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R.D. ve ELLIOTT G.P. (2003). **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, Çeviren: Osman Cem ÖNERTOY, Ankara:Sistem Yayıncılık.
- DURNA, U. ve EREN, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 6 (2). (s: 210-219)

- EINARSEN, S. (2000) Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach. **Aggression and Violent Behavior**, Volume 5, Issue:4, (p: 371-401).
- EINARSEN, S. ve SKODSTAD, A. (1996) Bulling at Work: Epidemiological Finding in Public and Private Organisations. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Volume 5. Issue 2. (p:185-201).
- EREN, E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- ERGENEKON, S. (2006). İşyerinde Duygusal Taciz. **Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi**. Sayı:19. İstanbul. (s: 29-37).
- ERGENELİ, A. ve SAĞLAM ARI, G. (2005) Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Ezerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. 60(1), Ocak-Mart. (s:121-148).
- ETZIONI, A. (1975). **A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involment and Their Correlates**. The Free Pres. New York.
- GOULD, S. ve PENLEY, L.E. (1988). Career Strategies and Salary Progression: A Study of ther Relationship in a Municipal Bureaucracy. **Organizational Behavior and Human Performance**. Vol. 34. (p: 244-265)
- GÖKÇE, A.T. (2006). İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Ankara
- GRIESSER, M. ve EKMAN, J. (2004). Nepotistic Alarm Calling in The Siberian Jay *Perisoreus Infaustus*. **Animal Behaviour**. 67. (p: 933-939)

- GROEBLINGHOFF, D. ve BECKER, M. (1996). A Case Study Of Mobbing And The Clinical Treatment Of Mobbing Victims. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 5 (2), (p: 277-294)
- GÜRBÜZ, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt:3. Sayı:1. (s: 48-75).
- HALİS, M., GÖKGÖZ, G.S. ve YAŞAR, Ö. (2007) Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:17. (s: 187-205).
- HARTMANN, L. C. (2000). Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects, International”. Journal of Organizational Analysis. Vol:8. Issue:1. (p: 89-109)
- HOEL, H., RAYNER, C. ve COOPER, C. L. (1999). Workplace Bullying. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. 14. (p: 195-230).
- HÜRRİYET İNSAN KAYNAKLARI. Mobbing Davaları Yaygınlaşıyor. 28/01/2007
- İLSEV, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (1998), When Working Becomes Hazardous, **Word of Work**. <<http://www.ilo.org/public/english/brueau/inf/magazine/26/violence.htm#note1>> adresinden 09 Mayıs 2007 tarihinde alınmıştır.

- İNCE, M., GÜL, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma**. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları
- KANTER, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological Review**. Vol.4. (p: 499-517).
- KAYA, N. ve SELÇUK, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt 8. Sayı 2. (s: 175-190).
- KIREL, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:7. Sayı:2. (s:317-334)
- KIESLER, C. ve SAKAMURA, J. (1966). A Test of Model for Commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**. 3. (p: 349:353).
- KOÇ, H. ve YAVUZ, E. (2007). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Demografik Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. **Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi**. Cilt.9. Sayı.4 (baskıda).
- KÖK, S. B. (2006) İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. (s: 433-446) <<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos-mak/>> adresinden 10.02.2008 tarihinde alınmıştır.
- LEYMANN, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims** 5. (p:119-126).
- LEYMANN, H. (1993). **Mobbing**. Hamburg. Rowohlt.

- LEYMANN, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 5 (2). (p: 165-184).
- MATHIEU, J.E. (1991). A Cross-Level Nonrecursive Model of The Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. 76 (5). (p: 607-618).
- MATHIEU, J.E. ve ZAJAC, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**. 108 (2), (p:171-194).
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (1984). Testing the “Side Best Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. **Journal of Applied Psychology**. Vol.69. (p: 372-378).
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (1991) , A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**. 1. (p:61 – 98)
- MEYER, J.P. ve ALLEN N.J. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. **Journal of Vocational Behavior**. (p: 252-276).
- MEYER, J.P. ve ALLEN N.J. (1997) **Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application**. Sage Publications.London
- MEYER, J. P. ve ALLEN N.J. (2002) A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. C. R. Cooper (editor). **Fundamentals of Organizational Behavior**. Vol.3. London. (p: 345-371).

- MIKKELSEN, E. ve EINARSEN, S. (2002). Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy. **Scandinavian Journal of Psychology**. 43. (p: 397-405).
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. ve PORTER, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **The Journal of Vocational Behaviour**. 14. (p:224-247)
- NIEDL, K. (1996). Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 5. (p:239-249).
- OKTAY, E. ve GÜL, H. (2002). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. (s. 403-427). <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler> adresinden 25 Ekim 2007 tarihinde alınmıştır.
- O'REILLY, C. ve CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**. Vol.71. No:3. (p: 492-499).
- ÖGÜT, A. ve DEMİRSEL, T. (2006). İş Dünyasında Etik Dışı Örgütsel Davranış Sarmalının Arkaplanı: Mobbing Süreci ve Mobbing Aktörleri. **II. Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı**. 18-20 Ekim. Ortadoğu Teknik Üniversitesi. Ankara. (s: 1-7).
- ÖZDAMAR, K. (2002). **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- ÖZEN, G. ve MİRZEOĞLU, N. (2007). Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. **Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi**. ISSN:1306-4371, Cilt:1, Sayı:2
- ÖZTÜRK, H., YILMAZ, F. ve HİNDİSTAN, S. (2007) Hemşireler İçin Mobbing Ölçeği ve Hemşirelerin Yaşadığı Mobbing. **Hastane Yönetimi**. Cilt 11, Sayı 1-2. Ocak-Haziran. (s: 63-69).
- PENLEY, L. ve GOULD, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. **Journal of Organizational Behaviour**. IX. (p: 43-59).
- POUSSARD, J. M. ve ÇAMUROĞLU, M.İ. (2007). İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Kurban ve Saldırganlar. **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Editör Tarık SOLMUŞ). İstanbul: Beta Yayınları
- RAYNER, C. (1997). Bullying at Work. After Andrea Adams. **Journal of Community & Applied Social Psychology**. Vol. 7. Issue 3. (p: 177-180).
- RAYNER, C., SHEEHAN, M. ve BARKER, M. (1999). Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work. **International Journal of Manpower**. Vol.20. Issue 1/2. (p: 11-15)
- SABUNCUOĞLU, E. T. (2007) Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. **Ege Akademik Bakış**. 7(2). (s: 631-636).
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2005). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın
- SAĞLAM ARI, G. ve ERGENELİ A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt 21. Sayı 1. (s. 129-149).

- SEKARAN, U. (2003). **Research Methods for Business**. New York: John Wiley
- TARHAN, N. (2004). **Psikolojik Savaş: Gri Propaganda**. İstanbul: Timaş Yayınları
- TENGİLİMOĞLU, D., ATILLA, E.A. ve BEKTAŞ, M. (2008). **İşletme Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayınları
- TINAZ, P. (2006). **İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul: Beta Yayınları
- THE OXFORD TURKISH DICTIONARY. (1993) Oxford University Press.
- TUTAR, H. (2004). **İş Yerinde Psikolojik Şiddet**. Ankara: Platin Yayınları
- UYGUR, A. (2004). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara.
- VAROĞLU, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- VARTIA, M. (1996). The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organisational Climate. **European Journal of Work and Organizational Psychology** . (p: 203-214)
- VELİCANGİL, S. ve VELİCANGİL, Ö. (1987). **Endüstri Sağlığı (İşçi Sağlığı-İş Hijyeni) ve Meslek Hastalıkları**. Yakın ve Ortadoğu Çalışma Eğitim Merkezi. Ankara: İsgüm Basınevi.

WEINER, Y. ve VARDI, Y. (1980) Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach. **Organizational Behaviour and Human Performance**. Vol: 26. (p: 81-96)

WEINER, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. **Academy of Management Review**. Vol.7. Issue.3. (p: 418-428).

YAVUZ, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi.Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Ankara.

YILDIRIM, M.E. (2003). Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.

YÜCETÜRK, E.E (2002). Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu: Yıldırma (Mobbing) ve Cinsiyet İlişkisi. Keser. A.(Editör). **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**. Ezgi Yayınları

YÜKSEL, Ö. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi

ZAPF, D. (1999). Organisational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. **International Journal of Manpower**. Vol. 20 Issue 1/2. (p: 70-86).

ZAPF, D., KNORZ C., KULLA, M. (1996), On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, The Social Work Environment and Health Outcomes. **European Journal of Work and Organisational Psychology**. Vol. 5. (p:215-37).

<http://www.insankaynaklari.com.tr> Erişim Tarihi (15 Mart 2008).

EKLER

ANKET FORMU		
Aşağıdaki ankette sizinle ve çalışma ortamınızla ilgili sorular bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmanın amacı işyerinde uygulanan psikolojik şiddetin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yöneliktir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Soruların veya ifadelerin ne şekilde cevaplandırılacağı bölümlerin başında açıklanmıştır. Soruları ve ifadeleri size en çok uyan biçimde cevaplandırmanız çalışma için son derece önemlidir. Anket sonucunda elde edilen veriler bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Katılımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.		
Araştırma Sorumlusu Fatma AKDEMİR MANSUR		
1. BÖLÜM		
Cevabınızı lütfen parantez içerisine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.		
1-Cinsiyetiniz	1.() Kadın	2.() Erkek
2-Medeni Durumunuz	1.() Evli	2.() Bekar
3-Yaşınız 1.() 20 ve altı 2.() 21–25 3.() 26–30 4.() 31–40 5.() 41–45 6.() 46 ve üzeri	4-Eğitim Durumunuz 1.() İlköğretim 2.() Ortaöğretim 3.() 2-3 Yıllık Yüksekokul 4.() 4 Yıllık Yüksekokul veya Fakülte 5.() Yüksek lisans/ Doktora	
5-Hizmet Süreniz 1.() 1 yıldan az 2.() 1–5 yıl arası 3.() 6–10 yıl arası 4.() 11–15 yıl arası 5.() 16–20 yıl arası 6.() 21 yıl ve üzeri	6-Unvanınız 1.() Yönetici Asistanı 2.() Sekreter 3.() Memur 4.() Hastabakıcı 5.() Şef 6. Diğer.....	
7- Çalışma Durumunuz	1.() Kadrolu	2.() Sözleşmeli
		3.() Diğer.....
2. BÖLÜM		
Bir kişinin yöneticileri, astları, iş arkadaşları veya müşterileri tarafından sürekli olarak ve sistematik biçimde aşağılanması, küçümsenmesi, küçük düşürülmesi, azarlanması, kişiliğine yönelik tehdit ve saldırılara uğraması, işiyle ilgili bilgilere ulaşmasının engellenmesi gibi davranışlara maruz kalmasına mobbing (psikolojik şiddet) denilmektedir.		
Böyle bir davranışa maruz kaldınız mı? 1.() Evet 2.() Hayır		

27	Cinsel imalarda bulunuluyor									
28	Verilen görevler haber verilmeden değiştiriliyor veya geri alınıyor									
29	İtibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında, daha az yetenek gerektiren işler veriliyor									
30	Yapmam için anlamsız işler veriliyor									
31	Yaptığım iş kasıtlı olarak değiştiriliyor									
32	Görev yerim kasıtlı olarak değiştiriliyor									
33	Özel eşyalarım zarar veriliyor									
34	Yapmam için tehlikeli işler veriliyor									
35	Fiziksel olarak, görevimin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlanıyorum									
36	Fiziksel şiddet tehditleri alıyorum									
37	Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor									
38	Cinsel tacize uğruyorum									

2.2. Çalıştığınız iş yerinde; yukarıda belirtilen davranışlara maruz kalma sürenizi lütfen belirtiniz.

- 1-() 6 aydan az
2-() 6 ay- 1 yıl
3-() 2-5 yıl
4-() 6-10 yıl
5-() 11 yıl ve üzeri

2.3. Çalıştığınız iş yerinde; yukarıda belirtilen davranışlara maruz kalma sebebinizi ve sebep olan kişiyi ilgili kutuya çarpı (X) işareti koyarak lütfen belirtiniz.

No	NEDENLER	Evet	Hayır	Yöneticim	İş arkadaşlarım	Astlarım	Müşteriler
1	Fiziksel özelliklerim nedeniyle kışkırıldığımdan dolayı						
2	Başarılı ve nitelikli (bilgi, beceri, eğitim düzeyi) bir çalışan olduğumdan dolayı						
3	Benden hoşlanmadıklarından ve kurtulmak istediklerinden dolayı						
4	Uygulayanların kişilik problemlerinden dolayı						
5	Yaratıcı bir insan olmam ve ürettiğim yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı						
6	Eziyet etmekten hoşlandığından/hoşlandıklarından dolayı						
7	Cinsiyetimden dolayı						
8	Medeni durumumdan dolayı						
9	Sosyal, kültürel ve etnik farklılıklardan dolayı						
10	Örgütsel iletişimin yetersizliğinden dolayı						

11	Sınırlı sayıdaki üst görevlere yükselmek için edilen acımasız rekabetten dolayı						
12	Bazı çalışanların yöneticinin gözüne girmek ve ön planda olmak istemelerinden dolayı						
13	Stresli iş ortamından dolayı						
14	İdarecilerin kötü yönetiminden dolayı						
15	Daha önceki çalışanların kendileri gibi düşünmem ve davranmam için baskı yapmalarından dolayı						
16	Rutin işler yapan çalışanların can sıkıntılarını gidermek için bu tür davranışları uygulamalarından dolayı						
17	Diğer (belirtiniz).....						

2.4. Çalıştığınız iş yerinde; yukarıda belirtilen davranışlara maruz kaldıysanız tepkiniz ne oldu? Lütfen size uygun seçeneğe çarpı (X) işareti koyunuz (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

1.() Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak yönetime şikayet ettim
2.() Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak yönetime şikayet ettim
3.() Eylemi yapanı veya yapanlar hakkında yargıya başvurdum
4.() Eylemi yapan veya yapanlara aynı şekilde karşılık verdim
5.() İşten ayrıldım
6.() Hiçbir şey yapmadım

2.5. Yukarıda "Hiçbir şey yapmadım" seçeneğini işaretlediyseniz nedeni nedir? Lütfen size uygun seçeneğe çarpı (X) işareti koyunuz (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

1.() İşimi kaybetmekten korktuğumdan için
2.() Yönetimin bana inanmayacağını düşündüğüm için
3.() Şikayet etsem de bu durumun değişmeyeceğini düşündüğüm için
4.() Yasal haklarım konusunda bilgim olmadığı için
5.() Her iş yerinde bu tür davranışların olduğunu düşündüğüm için
6.() Problemlı bir kişi olarak tanınmak istenmediğim için
7.() Bu olayın duyulması halinde çevremden gelecek tepkilerden çekindiğim için
8.() Diğer (belirtiniz).....

2.6. Çalıştığınız iş yerinde; yukarıda belirtilen davranışlara maruz kaldıysanız nasıl etkilendiniz? Lütfen size uygun seçeneğe çarpı (X) işareti koyunuz (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

1.() Kendime olan güvenimi kaybettim
2.() Kendimi hasta hissetmeme neden oldu
3.() Kendimi tükenmiş hissetmeme neden oldu
4.() Aile ilişkilerim olumsuz etkilendi
5.() İnsanlardan uzaklaşmaya başladım
6.() Uykuya dalmakta veya uyumakta güçlük çekmeme neden oldu
7.() Kronik yorgunluğa neden oldu
8.() Sinirli olmama neden oldu
9.() İş bırakmayı düşünmeme neden oldu
10.() Diğer (belirtiniz).....

3. BÖLÜM						
Aşağıda verilen ifadelere ne derece katıldığınızı kutuların içerisine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz lütfen.						
No	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım					
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum					
3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum					
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum					
5	Bu kurumun benim için anlamı büyüktür					
6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum					
7	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok güç olurdu					
8	Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem yaşantım büyük oranda alt üst olur					
9	Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir					
10	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum					
11	Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır					
12	Bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir iş düşünebilirdim					
13	Mevcut işyerimde kalmak için, hiçbir zorunluluk hissetmiyorum					
14	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şuan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum					
15	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissi duyarım					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor					
17	Bu kurumdan şuan ayrılamam çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk duyuyorum					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum					