



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**MOBBİNGİN ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BELEDİYE
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FERDİ EKİNCİ

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET FARUK ÖZÇINAR

AKSARAY 2022

**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**MOBBİNGİN ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BELEDİYE
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FERDİ EKİNCİ

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET FARUK ÖZÇINAR**

AKSARAY 2022

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren altı (6) ay sonra tezdin fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Ferdi
Soyadı : EKİNCİ
Bölümü : Kamu Yönetimi
İmza :
Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Mobbingin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama

İngilizce Adı : Effect of Mobbing on Organizational Climate: An Application For Municipal Employees

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Ferdi EKİNCİ

İmza:

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Ferdi EKİNCİ tarafından hazırlanan “**Mobbingin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi**” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Faruk ÖZÇINAR

(Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi)

.....

Üye: Prof. Dr. İsmail AKBAL

(Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, Selçuk Üniversitesi)

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ

(İşletme Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi)

.....

Tez Savunma Tarihi: 04/02/2022

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU
İmza

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenciliğim süresince danışmanım olan, gerek derslerinde gerekse ders dışı süreçlerde bana her türlü desteklerini esirgemeyen, tezimin her aşamasında tüm sorunlarıma ve sorularıma çözüm bulan kıymetli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Faruk ÖZÇINAR'a tüm kalbi duygularıyla şükranlarımı sunarım.

Mobbing gibi netameli bir konuda anket uygulama izni veren ve bu süreçte çok yardımlarını gördüğüm Sincan Belediye Başkanı Murat ERCAN'a, Şereflikoçhisar Belediye Başkanı Memiş ÇELİK'e, Evren Belediye Başkanı Hüsamettin ÜNSAL'a, Sarıyahşi Belediye Başkanı Fatih ÜNSAL'a ve anket çalışmama katılan ismi geçen belediyelerin çalışanlarına çok şey borçlu olduğumu burada özellikle ifade etmek isterim.

Araştırmama katkılarıyla derinlik kazandırıp istatistiksel analiz kontrollerini yapan Prof. Dr. Eyüp AKIN'a ve Öğr. Gör. Dr. Gözde SUNMAN'a, tez jürimde yer alarak tezime değerli katkılarda bulunan Prof. Dr. İsmail AKBAL ve Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ'ye, gerek lisans gerekse yüksek lisans ders dönemlerinde bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen Prof. Dr. Mehmet AKINCI ve Doç. Dr. Aysun ÖCAL'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca, bu günlere gelmem için her türlü fedakârlıkta bulunan babam Salih EKİNCİ ve annem Yeliz EKİNCİ'ye sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MOBBİNGİN ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BELEDİYE
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Ferdi EKİNCİ, AKSARAY 2022

ÖZET

Latince “mobile vurgus (istikrarsız kalabalık)” ifadesindeki “mob” sözcüğünden türemiş olan ve bir psikolojik taciz ve baskı formu olan mobbing, günümüz örgütleri ve örgütlerde çalışanlar açısından büyük bir tehlike arz etmektedir. İlk olarak, 20. yüzyılın ikinci yarısının başlarında İngiliz biyologlar tarafından kullanılmaya başlanan mobbing sözcüğü, günümüzde daha çok bir takım bireyler tarafından örgüt içindeki başka bir kişi ya da kişilere psikolojik olarak çeşitli baskılar yapılarak hedef kişilerin ruh sağlıklarının bozulmasına ve hatta işten ayrılmasına sebep olan bir duruma gönderme yapmaktadır. Mobbing girişimleri, örgütün yapısını, işleyiş tarzını ve örgüt içindeki ilişkileri baltalayarak örgütün psikolojik görüntüsü olan örgüt iklimini de etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada mobbingin örgüt iklimine olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmada örgüt iklimi; literatürdeki genel eğilime uygun bir şekilde tek bir boyut olarak değil iklimi belirleyen alt boyutlar olan ekip çalışması, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim ve iletişim boyutlarıyla ele alınırken mobbing tek boyutta ele alınmıştır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde, mobbing kavramı ve örgüt iklimi kavramı alanyazından faydalanılarak incelenmiş, üçüncü ve son bölümde de Orta Anadolu’daki dört ilçe belediyesinde yapılan anket uygulaması yoluyla bu iki kavram arasındaki ilişki ortaya konularak mobbingin örgüt iklimi üzerindeki etkisi ve bu kavramların demografik özelliklikler bakımından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu belediyelerde yapılan anket sonucunda maruz kalınan mobbing düzeyi arttıkça ekip çalışması, insan ilişkileri ve iletişim algı düzeyleri azalmakta, olumsuz etkileşim algı düzeyi ise artmaktadır. Sonuç olarak, mobbingin örgüt iklimi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Ayrıca yapılan “Bağımsız Örneklem t-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi”ne göre mobbing ve örgüt iklimi algı düzeylerinin bireylerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, medeni durumlarına, işletme veya kurumdaki pozisyonlarına, kurumdaki çalışma sürelerine ve toplam görev sürelerine bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 111623

Anahtar Kelimeler : Mobbing, Örgüt İklimi, Ekip Çalışması, Örgütsel İletişim, İnsan İlişkileri

Sayfa Adedi : 170

Danışman: : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Faruk ÖZÇINAR

AKSARAY UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

EFFECT OF MOBBING ON ORGANIZATIONAL CLIMATE: AN

APPLICATION FOR MUNICIPAL EMPLOYEES

(Master of Science Thesis)

Ferdi EKİNCİ, AKSARAY 2022

ABSTRACT

Mobbing, derived from the word “mob” that is a part of the phrase “mobile vurgus (unstable crowd)” in Latin, poses a great danger, as a form of psychological harassment and repression, for today's organizations and employees. The word mobbing was originally started to be used by British biologists at the beginning of the second half of the 20th century. It refers to a situation in which various psychological pressures exerted on another person or persons within the organization by certain individuals, effecting the mental health of those person or persons to deteriorate and even the target persons to quit their jobs. Mobbing attempts also affects the organizational climate, the psychological image of the organization, by undermining the organization's structure, functioning style, and relationships within the organization.

In this study, the effect of mobbing on the organizational climate has been explored. While mobbing is taken as a single component, the organizational climate is dealt with over teamwork, human relations, interaction and communication dimensions rather than a single dimension in accordance with the general tendency in the literature. In the first and second parts of the study, the concept of mobbing and the concept of organizational climate was studied by means of the relevant literature. Then, in the third and last part, the effect of

mobbing on the organizational climate was uncovered and it was inquired whether there is a relationship between demographic features and these concepts through the survey conducted in four municipalities from Middle Anatolia.

As a result of the survey conducted in these municipalities, it has been observed that, as the level of mobbing increases, teamwork, human relations and communication perception levels decrease, and the level of negative interaction perception increases. Thus, it can be inferred that mobbing affects the organizational climate strongly. It has also been found that mobbing and organizational climate perception levels vary erceen based on individuals' gender, age, education level, marital status, business or institution positions, and work in the institution on their duration and total term of office, according to the “Independent Sample t-Test” and “One-Way Analysis of Variance (ANOVA) test.”

Science Code : 111623

Key Words : Mobbing, Organizational Climate, Teamwork, Organizational Communication, Human Relationships

Page Number : 170

Supervisor : Asst. Prof. Mehmet Faruk ÖZÇINAR

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
MOBBİNG	4
1.1. Mobbing Kavramı ve Tarihçesi.....	4
1.2. Mobbingin Tanımlanması	7
1.3. Hukuki Açıdan Mobbing.....	9
1.4. Mobbinge Benzeyen Kavramlar	13
1.4.1. Bullying (Zorbalık)	13
1.4.2. Staffing (Üste Yönelik Dikey Mobbing) ve Bossing (Asta Yönelik Dikey Mobbing)	15
1.4.3. Stalking (Taciz Takibi-Haksız Takip)	15
1.4.4. Çatışma	16
1.4.5. Şiddet.....	19
1.4.6. Cinsel Taciz.....	20
1.4.7. Stres	21

1.4.8. Kabalık.....	23
1.5. Mobbing Sayılabilecek Tutum ve Davranışlar	24
1.6. Mobbing Sayılamayacak Tutum ve Davranışlar	31
1.7. Mobbing Türleri.....	32
1.7.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing.....	33
1.7.2. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing	33
1.8. Mobbing Süreci	34
1.9. Mobbing Süreci İçindeki Taraflar	37
1.9.1. Mobbingi Uygulayanlar	37
1.9.2. Mobbinge Maruz Kalanlar	40
1.9.3. Mobbinge Seyirci Olanlar	42
1.10. Mobbinge Neden Olan Faktörler	43
1.10.1. Bireysel Faktörler	43
1.10.2. Örgütsel Faktörler	44
1.10.3. Sosyal Faktörler	46
1.11. Mobbingin Dereceleri	46
1.12. Mobbingin Sonuçları	47
1.12.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları	49
1.12.2. Mağdurun Ailesi Üzerindeki Sonuçları	51
1.12.3. Örgütler Üzerindeki Sonuçları	53
1.12.4. Toplum Üzerindeki Sonuçları.....	54
1.13. Mobbing ile Başa Çıkma Yolları	56
İKİNCİ BÖLÜM	66
ÖRGÜT İKLİMİ	66
2.1. Örgüt	66
2.2. Örgüt İklimi Kavramı	67
2.3. Örgüt İklimi Tanımı	70
2.4. Örgüt İklimi Özellikleri.....	71
2.5. Olumlu (Sağlıklı) Örgüt İklimi	72
2.6. Olumsuz (Sağlıklı Olmayan) Örgüt İklimi	73
2.7. Örgüt İklimi Öğeleri	74
2.8. Örgüt İklimi Oluşumu	75
2.9. Örgüt İklimi Boyutları.....	76

2.10. Örgüt İklimi Tipleri	83
2.11. Örgüt İklimine Etki Eden Faktörler	86
2.12. İlgili Araştırmalar	90
2.12.1. Mobbingin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Araştıran Çalışmalar	90
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	91
UYGULAMA: ANALİZ ve BULGULAR	91
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	91
3.2. Araştırmanın Örneklemi Kapsam ve Kısıtları	92
3.3. Araştırmanın Modeli	94
3.4. Araştırma Kapsamında Kurulan Hipotezler	94
3.5. Verilerin Toplanmasında Kullanılan Yöntem ve Araçlar	96
3.6. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	97
3.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri	97
3.8. İstatistiksel Analiz ve Bulgular	98
SONUÇ ve TARTIŞMA.....	126
KAYNAKÇA	133
EKLER.....	146
EK-1.....	146
EK-2.....	150
EK-3.....	151
TEZ DEĞERLENDİRME FORMU	152

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İşyerinde Çatışma ile Mobbing Arasındaki Farklar	18
Tablo 2. İşyerinde Gerçekleşen Mobbing Sürecinin Sonuçları.....	48
Tablo 3. Evren Büyüklüğüne Göre Örneklem Büyüklükleri	93
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Analizi	98
Tablo 5. Mobbing Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi	100
Tablo 6. Korelasyon Aralığı.....	100
Tablo 7. Örgüt İklimi Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi.....	101
Tablo 8. Mobbing Ölçeği Madde Analizi	101
Tablo 9. Örgüt İklim Ölçeği Madde Analizi	102
Tablo 10. Mobbing Ölçeği KMO Bartlett Testi.....	103
Tablo 11. Örgüt İklimi Ölçeği Alt Boyutları KMO Bartlett Testi	103
Tablo 12. Mobbing Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	104
Tablo 13. Örgüt İklimi Ölçeği Alt Boyutları Açımlayıcı Faktör Analizi.....	105
Tablo 14. Mobbing Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri	107
Tablo 15. Örgüt iklimi Ölçeği Uyum İndeksleri	108
Tablo 16. Normallik Testine İlişkin Bulgular	111
Tablo 17. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeyleri	111
Tablo 18. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyleri ile Örgüt İklimi Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki	112
Tablo 19. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisi	112
Tablo 20. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyinin İnsan İlişkileri Üzerindeki Etkisi	113
Tablo 21. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyinin Olumsuz Etkileşim Üzerindeki Etkisi	113
Tablo 22. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyinin İletişim Üzerindeki Etkisi	114

Tablo 23. Bağımsız Değişkenin Mobbing, Bağımlı Değişkenin ise Ekip Çalışması, İnsan İlişkileri, Olumsuz Etkileşim ve İletişim Olduğu Regresyon Modeli.....	115
Tablo 24. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi	115
Tablo 25. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Yaşa Göre İncelenmesi	116
Tablo 26. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi	117
Tablo 27. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi	119
Tablo 28. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyona Göre İncelenmesi.....	120
Tablo 29. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre İncelenmesi	121
Tablo 30. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Toplam Görev Süresine Göre İncelenmesi	123
Tablo 31. Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çatışma ve Mobbing Aşaması.....	18
Şekil 2. Dikey (Hiyerarşik) Psikolojik Taciz.....	33
Şekil 3. Yatay (Eşitler Arası) Psikolojik Taciz.....	34
Şekil 4. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci.....	75
Şekil 5. Araştırmanın Modeli	94
Şekil 6. Mobbing Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	106
Şekil 7. Örgüt İklimi Ölçeği (Ekip Çalışması) Doğrulayıcı Faktör Analizi	109
Şekil 8. Örgüt İklimi Ölçeği (İnsan İlişkileri) Doğrulayıcı Faktör Analizi	109
Şekil 9. Örgüt İklimi Ölçeği (Olumsuz Etkileşim) Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	110
Şekil 10. Örgüt İklimi Ölçeği (İletişim) Doğrulayıcı Faktör Analizi	110
Şekil 11. Mobbingin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi	114

SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİHS	: Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi
ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
BBC	: British Broadcasting Corporation (Birtanya Yayın Kuruluşu)
ÇSGB	: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DSİ	: Devlet Su İşleri
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
RG	: Resmi Gazete
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TBK	: Türk Borçlar Kanunu
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzerleri
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

Bazı durumlarda işyerinde psikolojik şiddet, taciz, yıldırı gibi farklı sözcüklerle de ifade edilen mobbing olgusu 1960'lı yıllarda yavaş yavaş gündemde olmaya başlamış, 1980'li yıllardan itibaren de yönetim ve örgüt çalışmaları alanında sık sık ele alınır hale gelmiştir. Örgüt içindeki bir bireyi ya da bazı bireyleri yıldırma veya sosyal ortamdan ayırıştırarak, örgütten uzaklaştırmak için şiddete eğilimli kişiler tarafından fiziksel değil de, psikolojik olarak uygulanan fakat maruz kalan bireylerde fiziksel şiddetten daha ağır yıkıcı etkilere yol açabilen “mobbing” olgusuna günümüz modern iş hayatında sıklıkla rastlanır olmuştur. Modern dünyada mobbing, hem bireyler hem de örgütler açısından büyük tehdit oluşturmakta, örgüt içindeki genel psikolojik ortamı yani örgüt iklimini de olumsuz etkileyebilmektedir.

Her örgütün kendisine has varlık sebepleri ve ileriye dönük hedefleri vardır. Bu hedefler çerçevesinde örgütten örgüte teknik yapı ve yönetsel uygulamalar şekillenerek farklılık göstermektedir. Bu farklılaşan unsurların en önemlilerinden biri de çalışanların örgütlerine ilişkin algıları olarak da bilinen, duygusal tepkimelere yol açabilen dolayısıyla çalışanların davranışlarına yön verebilen “örgüt iklimi”dir (Özgenel, 2020: 8).

Örgütten örgüte farklılık gösterebilen örgüt iklimi, çalışanlar üzerinde öyle etkili olmaktadır ki, bazen örgüt içinde yer almayan bir kişi örgütteki çalışanları gözlemlediğinde ve çalışanlarla örgüt hakkında biraz sohbet ettiğinde bile o örgüt içindeki havayı hissedebilmektedir. Buradan hareketle en basit şekliyle “bir örgüt içinde hissedilen hava” olarak tanımlanan “örgüt iklimi”, herhangi bir örgütün psikolojik olarak incelenmesine olanak sağlayan ve örgütteki bireylerin aralarındaki ilişkiyi ifade eden bir kavram olarak yönetim bilimcilerin ilgi odağı haline gelmiş, 1930'lu yıllardan başlayarak günümüze kadar alandaki çalışmalara yansımıştır (Tınaz, 2013: 117).

Bu çalışmada ise temel olarak mobbingin, çeşitli örgüt iklimi boyutları üzerinden örgüt iklimine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Mobbingin örgüt iklimine olan etkisinin

ortaya konulmasının, örgüt içinde sağlıklı bir iklimin var olması ve bireylerin de örgüt içinde en az derecede olumsuz etkilenmesi için örgüt yöneticilerinin mobbinge sebebiyet vermeyecek politikalar ve kararlara yönlendirilmesi açısından kritik olduğu değerlendirilmektedir.

Literatür incelendiğinde örgüt iklimi ve mobbing üzerine çok sayıda çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu konunun çok az çalışılmış olmasının büyük olasılıkla konunun hassasiyetinden ve örgütlerin ve işgörenlerin bu tür çalışmalar karşısında çekingenlik hissetmesinden kaynaklı olduğunu ifade etmek çok yanlış olmayacaktır. Bu iki kavramı baz alan sınırlı sayıda çalışmada ise Vveinhardt'ın 2009'da Litvanyada yazdığı doktora tezi ve bu doktora tezini temel alan kendi makalesi hariç tutulursa genelde örgüt ikliminin mobbing üzerindeki etkisi üzerinde durulduğu görülmektedir.

Örgüt ikliminin mobbinge etkisi üzerinde duran Mercan'ın (2007), Alay ve Gürbüz'ün (2016), Yılmaz, Özler ve Mercan'ın (2008), Korkmaz, Bayınma ve Bağcı'nın (2020) çalışmalarına bakıldığında örgüt iklimini bağımsız bir değişken olarak kabul etmek mantıklı görünmektedir. Fakat mobbing ve benzeri şiddet içeren davranışlara meyilli kişilerin örgüt içinde yer alabilecekleri düşünüldüğünde bu tür bireylerin bu yöndeki davranışlarının örgüt içindeki havaya etkisinin olup olmayacağının değerlendirilmesi de yerinde olacaktır. Bu bağlamda en azından bireylerin hal ve hareketlerine yansıyan karakter özellikleri ile örgüt iklimi arasındaki etkileşimin çift yönlü olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Hatta örgüt ikliminin örgüt içindeki ve dışındaki gelişmelerden kolayca etkilenebileceği, buna mukabil bireylerin karakter özelliklerinin göreceli olarak daha katı ve değişime dirençli olduğu değerlendirildiğinde mobbingin bağımsız değişken olarak alınmasının daha yerinde olacağı da söylenebilir. Bu çalışma esas olarak bu varsayımın test edilmesini hedeflemektedir.

Bu tür değerlendirmelerde örgüt içinde var olan bireylerin demografik özelliklerinin de mobbingin ve örgüt ikliminin şekillenmesinde belirleyici rol oynayabileceği olasılığından, konunun netleşmesine katkısı olacağı düşünülerek kurulmuş olan hipotezlere çalışanların demografik özellikleri de dâhil edilmiştir.

Dolayısıyla, mobbingin örgüt iklimi üzerindeki etkisi esas amacına binaen; çalışmanın ilk ve ikinci bölümlerinde sırasıyla önce mobbing daha sonra da örgüt iklimi kavramları tanımlanmakta bu kavramların oluşumu, boyutları, türleri, tarafları, dereceleri hakkında bilgiler verilmektedir. Alanyazından faydalanılarak bu bilgiler verilirken, mobbingin sıklıkla bullying (zorbalık), stalking (taciz takibi), staffing, bossing, çatışma, şiddet, cinsel taciz,

stres, kabalık gibi kavramlarla karıştırıldığı görüldüğü için bir kavram kargaşasının önüne geçmek adına bu olgular da değerlendirilmiş ve netleştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümünde ise Sincan, Şereflikoçhisar, Evren ve Sarıyahşi Belediyelerinde yapılan anket uygulaması vasıtası ile mobbing ve örgüt iklimi kavramları arasındaki ilişkinin mevcudiyeti, mobbingin örgüt iklimini ifade eden boyutlarını etkileyip etkilemediği, mobbing ve örgüt iklimi düzeylerinin sosyodemografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konmaya çalışılmıştır. İstatistiksel analizler AMOS (22.0) ve IBM SPSS (22.0) istatistik programları kullanılarak yapılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda mobbingin; örgüt iklimi ile ilişkili olduğu, örgüt ikliminin boyutları olarak ele alınan örgüt içindeki ekip çalışmasını, insan ilişkilerini ve iletişimi olumsuz bir şekilde etkilerken olumsuz etkileşimi ise olumlu bir şekilde etkilediği, çeşitli sosyodemografik değişkenlere göre de farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG

1.1. Mobbing Kavramı ve Tarihçesi

Mobbing kavramı “mob” sözcüğünden, mob sözcüğü ise Latince “istikrarsız kalabalık” olarak ifade edilen “mobile vurgus” kelimesinden türemiştir. Mob, Latincedeki anlamına benzer olarak İngilizcede; kanunlara aykırı olarak baskı ve şiddet uygulayan, düzenli olmayan kalabalık ya da çete grubunu ifade etmektedir (Lokmanoğlu, 2019: 20). Türkçe akademik yazında, mobbing kavramı, yakın tarihlerde yer almaya başlamış ve genellikle “yıpratma, duygusal taciz, yıldırma, psikolojik terör, sindirme, psikolojik şiddet, manevi taciz, duygusal linç, bezdiriş veya işyerinde zorbalık” olarak Türkçeye çevrilmiştir. Bu kavramı ilk kez 1960’larda Konrad Lorenz “kuşların sürü içindeki ve sürü dışındaki kendilerinden daha kuvvetli ve yalnız kuşu yıldırma, bezdirmek ve korkutmak için hep beraber giriştikleri tacizi anlatmak amacıyla” kullanmıştır (Lorenz (1991)’den aktaran Yıldırım & Ekinci, 2019: 8).

1970’li yıllarda İsveç asıllı Doktor Peter–Paul Heinemann ise mobbingi bireyler arasındaki ilişkiyi betimlemek amacıyla yaptığı bir çalışmada kullanmıştır. Heinemann, çalışmasında bir grup küçük çocuğu incelemiş ve incelemiş olduğu grup içindeki çocukların içlerinden kendilerinden kuvvetsiz ve tek olanına karşı sergiledikleri zararlı ve hırçın davranışları, mobbing olarak nitelendirmiştir (Palabıyık, 2019: 19). Bu çalışmasından elde etmiş olduğu bulguları ise 1972 yılında yayınlamış olduğu “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti (Mobbing: Group Violence Among Children)” isimli eserinde paylaşmıştır. Heinemann, “Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” kitabını yayınladıktan sonra mobbing iş dünyasında da var olmaya başlamış ve örgüt içindeki işgörenlerin kendi statüsündeki kişiler veya kendi statüsünün üstünde yer alan yöneticiler tarafından küçük düşürülmesine ve çeşitli kötü muamelelere maruz kalmalarına sebebiyet verecek hoş karşılanmayan davranışlar şeklinde ifade edilmiştir. Bu ifadeleri destekler nitelikteki eseri ise 1976’da Amerikan asıllı insan

bilimci ve psikiyatrist olan Carroll M. Brodsky, yayınlamıştır. Brodsky 76’da yayınlamış olduğu “‘Taciz Edilmiş Çalışan (The Harrassed Worker)’” isimli eserinde mobbing kavramını, iş çevresi içindeki bireylerin veya üretilmiş bir mala müşteri olan kişilerin birbirlerine ve çevrelerine karşı hoş olmayan hareketlerinden yola çıkarak ele almıştır. Brodsky bu durumu aynı çalışma ortamı içindeki diğer bireyleri yıpratmak, onlardan çok üstün performanslar bekleyerek çalışmalarını engellemek, işten soğutmak gibi yöntemler kullanılarak karşı tarafı bezdirmek, yıldırım, korkutmak ve kışkırtmak için sürekli yapılan olumsuz davranışlar bileşkesi şeklinde ifade etmiştir. Brodsky 1976’da yayınlamış olmasına rağmen geniş bir kitleye çeşitli sebeplerden dolayı ulaşamayan bu eserde ayrıca bir işyerinde iş yerinin performansını ve moralini düşüren mobbingin genellikle örgüt içindeki özgüveni yüksek ve işin gerektirdiği donanımlara sahip çalışanlara uygulandığına dikkat çekmiştir (Yıldırım & Ekinci, 2019: 9).

Mobbing kavramı 1980’li yıllarda artık örgüt yaşamı içinde yer almaya başlamış ve bu doğrultuda mobbingi İsveçli psikolog Heinz Leymann 1984’te kaleme aldığı “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” isimli çalışmasında kullanmıştır. Leymann, kaleme almış olduğu bu çalışmasından hariç yine bu yıllarda Almanya’da mobbing kliniği açıp örgüt içindeki mobbinge dikkat çekecek şekilde mobbing kavramına bilimsel bir bakış açısı kazandırmıştır (Depçe, 2019: 5). Leymann’dan sonra İngiliz gazeteci “Andrea Adams” 1990’da BBC’de yayınlanan bir radyo programında dönemin İngiltere’inde yaşanan zorbalık içerikli olaylara yer vererek mobbing kavramını tekrar gündeme getirmiştir. Adams, yayınlanan dizisinin ardından 2 yıl sonra İngiltere’de mobbinge mağdur kalmış bireylere destek amacıyla kendi adında bir de yardım vakfı kurmuştur. Adams tarafından kurulan ve halen faaliyette olan bu vakıfta örgüt içindeki bireylerin göstermiş olduğu zorbalıkların yanı sıra çeşitli ırklara ve cinsiyetlere dayanan tacizlerde incelenmekte ve değerlendirilmektedir (Yılmaz, Özler, & Mercan, 2008: 336).

Adams, vakıf kurduğu yıl, mobbingi kamuoyuna duyurabilmek için ayrıca “‘İşyerinde Yıldırma: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinebilir?’” isimli bir de eser yayınlamıştır. Adams’ın yayınlamış olduğu bu eser sayesinde mobbinge karşı kamuoyunda da tepkiler ve düşünceler oluşmaya başlamış mobbing, geniş kitlelerce dikkat çekmiştir. Ayrıca Adams, 1992 yılında yayınlamış olduğu eseriyle “‘her zaman yapılan işe karşı bir bahane üretme, kusur arama ve kişiyi küçümseme’” ifadeleriyle aynı anlamı taşıyan “‘bullying’” kavramını kullanmayı tercih etmiştir (Yıldırım & Ekinci, 2019: 10-11). Fakat burada belirtmek gerekir ki bu kavramı ilk defa Adams kullanmamış olup, okul içindeki

küçük çocukların kendi aralarında birbirlerine yönelttikleri psikolojik ve fiziksel şiddetleri ifade etmek için Olweus'da kullanmıştır. Çeşitli kaynaklar incelendiğinde Olweus'dan sonra birçok araştırmacının bullying kavramını mobbingin yerine kullanmaya başladığı görülmektedir. Aslında bu durum çok doğru bir kullanım olmamaktadır, çünkü mobbing ve bullying kavramları içerdikleri anlam bakımından birbirleriyle benzer olmalarına karşın birbirleriyle tam olarak aynı anlamı ifade etmemektedirler (Tutar, 2015: 120).

Mobbing ile genel olarak iş çevresinde hedefteki bireye karşı uygulanan kişilik algısını köreltme, çalıştığı ortamdan ayırıştırma, moral ve motivasyonunu düşürme gibi davranışlar kastedilirken, 'bullying' hedefteki bireye karşı uygulanan olumsuz sayılabilecek tavır ve hareketlerin biraz daha psikolojik olmaktan çıkarak fiziksel olarak kabaca, aşırıya kaçacak şekilde uygulanan davranışları ifade etmektedir. Mobbing örgüt içinde var olan psiko-terörü ifade ettiğinden dolayı genelde fiziki saldırılar dışında kalan zihni saldırıları kapsarken bullying fiziki saldırıları da kapsamaktadır. Fakat bilinmelidir ki kişiye psikolojik olarak yöneltilmiş olumsuz sayılabilecek tüm aşağılayıcı ve incitici tavır ve hareketleri oluşturan mobbing, ağır söz ve davranış şeklinde uygulanan bullying'e göre şiddetin yumuşatılmış şekli olmasına karşın, örgüt içinde var olan bireylere, birey psikolojisi bakımından fiziki şiddet (bullying)'ten daha kalıcı ve yıkıcı etkiler oluşturabilmektedir. Mobbing konusunda araştırmalar yapan kuramcılar arasında Westhues bu ifadeleri destekleyici nitelikte düşünceler ortaya koymuştur. Onun ortaya koymuş olduğu düşünceler arasında en belirgin olanı ise mobbingde örgüt içindeki kurbanı yönelik saldırı, kişiden çok grup tarafından gerçekleşirken bullyingde gruptan çok kişi tarafından gerçekleşmiş olmasıdır (Tutar, 2015: 120-121).

1900'lü yılların son çeyreğine doğru ise mobbing, toplu alanlarda (örgüt, okul vb.) oldukça sık denk gelinen bir davranış şekli olarak kabul edilmiş ve çalışmalara daha çok yansımaya başlamıştır. Bu gelişmeler ışığında Uluslararası Çalışma Örgütü 1988'de hazırlamış olduğu "İşyerinde Şiddet" isimli raporunda ilk kez toplu alanlarda mobbing davranışlarına değinmiştir. Bu rapor ayrıca Türkiye'de de mobbing kavramının tanınmasına vesile olmuştur (Palabıyık, 2019: 20). Bu raporun yayınlanmasından tam beş yıl sonra Türkiye'de mobbing kavramı üzerine ilk yayın Ruth Distler Schwartz, Noa Davenport ve Gail Pursell Elliot'ın birlikte kaleme almış oldukları "MOBBING: Emotional Abuse in the American Workplace" başlıklı çalışma Osman Cem Önerioy'un çevirisi ile "Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz" adıyla raflarda yerini almıştır. Bu yayının çıkması Türk yazarlarını cesaretlendirmiş ve mobbinge ilişkin yayınlar artık 2005'ten itibaren başta Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz

yaptığı çalışmalar olmak üzere peş peşe görülmeye başlanmıştır (Tetik, 2010: 82). Bu yayınların Türkiye’de verilmeye başlamasından sonra mobbing, yasal düzenlemelerde de yer almaya başlamış ve 2006’da Ankara 8. İş Mahkemesinin 20.12.2006 tarihli, 2006/19 E.-2006/625 K. Sayılı kararı ile değerlendirmeye alınarak yargıtayca kabul edilip hukuki tanımı yapılmıştır (Palabıyık, 2019: 20).

1.2. Mobbingin Tanımlanması

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde mobbinge ilişkin farklı araştırmacılar tarafından yapılmış birçok tanımlamanın olduğu görülecektir. Yukarıda da belirtildiği üzere mobbing Türkçe literatürde 2000’li yılların başlarında yer almaya başladığı için bu kavrama ilişkin önceden de değindiğimiz üzere farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Dolayısıyla mobbing üzerine çalışanlar bu olguyu tek bir kelimeyle ifade etmemektedirler. Yerli literatüre bakıldığında birçok kuramcının mobbing yerine farklı Türkçeleşmiş sözcükleri kullanarak aslında aynı noktalara değindikleri görülmektedir (Tınaz, 2013: 147). Türk hukukunda ise bu kavram “Psikolojik Taciz” şeklinde geçmekte olup; “örgüt içindeki işgörene ya da işgörenlere karşı aynı çatı altındaki diğer bireyler veya örgüt liderleri tarafından sistemli bir şekilde yapılan, hedefteki kişi veya kişilerin yaptığı işten yılması, kaçması, uzaklaşması için tekrarlanan hoş olmayan davranışlarla (psikolojik şiddet, tehdit vb. gibi) kişiyi taciz eden ve küçük düşüren tutumlar” olarak ifade edilmiştir (Palabıyık, 2019: 22). Mobbing genelde bireyi ya da hedefteki kişileri psikolojik olarak etkileyip yaptığı işten bezdirdiği için Türk Dil Kurumu “bezdiri” sözcüğünü mobbing yerine daha çok kullanmayı yeğlemiştir. Yalnız bilinmelidir ki mobbingin sınırları aşılsa birey sadece örgüt içindeki yaptığı işten değil hayatından bile bezebilmektedir. Bu durum da daha önceden değinildiği gibi bireyde intihara kadar gidebilecek çok yıkıcı etkiler ve sonuçlar yaratabilmektedir (Gürhan, 2013: 3).

Mobbingin çalışma ortamında gerçekleşeceğini bu olgunun değişmez özelliği olarak kabul eden Tınaz, mobbing olgusu yerine çalışmalarında hep psikolojik terör-taciz çerçevesinde “yıldır kaçır” kavramını kullanmıştır. Çünkü Tınaz’a göre mobbingin iş yerinde uygulanmasının esas amacı hedefteki objeyi kendi isteğiyle ya da zorla kaçırtmaktır. Bu amaçla yıldırıcı ve bezdirici hareketlere başvurulmaktadır (Tınaz, 2013: 148). Tınazdan farklı olarak Zapf ve Leymann, 1996 yılında yapmış oldukları bir çalışmada mobbingi “Psikolojik Şiddet” olarak ifade etmişler ve dostluk dışı hoş olmayan tutum ve davranışları kapsayan, tek veya birden fazla bireyce dizgesel olarak çoğunlukla bir kişiye uygulanan ve

bu uygulanan kişinin çaresiz ve korunmasız bir hal almasına sebep olan davranışlar bütünü olarak tanımlamışlardır. Zapf ve Leymann ayrıca çalışmalarında bu davranışların mobbing kapsamına girebilmesi için bir kişiye karşı haftada bir kez ya da daha fazla belirli aralıklarla minimum 6 ay ve 6 aydan uzun sürelerle devam etmesi gerektiğini de vurgulamışlardır. Browne ve Smith ise çalışmalarında mobbingi tanımlarlarken Zapf ve Leymann'dan farklı olarak mobbinge maruz kalan işgörenin sadece çaresiz ve korunmasız bir hal almasından hariç fizyolojik zararlara da uğrayabileceğine değinmişlerdir (Tetik, 2010: 82).

Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper ise 2003 yılında kaleme aldıkları “Bullying at Work (İşyerinde Zorbalık)” başlıklı çalışmalarında mobbingi; örgüt içindeki hedef kişiyi duygusal olarak taciz etmek, rahatını kaçırmak, sosyal ortamından ayırştırmak ya da hedefteki kişinin yapması gerektiği işini olumsuz yönde etkilemek gibi tutum ve hareketlerde bulunmak şeklinde tanımlamışlardır. Bu kuramcılardan farklı olarak Salin “Workplace Bullying (İşyeri Zorbalığı)” isimli çalışmasında mobbingin örgüt içinde bireylerin birbirlerine düşman kesileceği bir ortama olanak sağlayacağına değinmiştir. Salin ayrıca bu ifadesine ek olarak, hedefteki kişiye veya kişilere dayatılan ve süreklilik gösteren örgüt havasını kötü etkileyecek davranışları sergileyen ve sergilenenin arasında net görünen bir kuvvet dengesizliğinin olduğunu da belirtmiştir. Salin'den hariç brodsky ise mobbing olgusunu, işyerinde kurban kişiye dayatılan, kurban kişinin eziyet çekmesi, yıpranması ve kendisine yöneltilmiş olan davranışlara karşı tepki vermesi için yinelenen, ısrara dayanan taciz içerikli davranışlar olarak tanımlamıştır. Mobbingi “İşyeri Travması” olarak açıklayan Wilson ise mobbingin örgütün yöneticileri tarafından gizli veya açık kasıtlı bir şekilde işgören üzerinde uygulandığında işgörenin kişiliğinin parçalanacağına ve alçalacağına dikkat çekmiştir. Değinilen araştırmacılar ve tanımlamalara ilave olarak mobbingi “İşyeri Zorbalığı” şeklinde anlayan Vartia ise bu kavramı, bir ya da birden fazla bireyin üstü veya üstleri, astı veya astları, aynı statüde yer alan bir ya da birden fazla birey tarafından sürekli ve yinelenen etik olmayan davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin-kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini yıkık ve güçsüz hissettiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Aslında Vartia'nın mobbing tanımlaması Zapf ve Leymann'ın mobbing tanımlamasına çok benzemektedir. Keashly ve Jagatic'in mobbing anlayışı da Vartia'nın mobbing anlayışıyla benzerlik arz etmektedir. Fakat Vartia'dan farklı olarak Keashly ve Jagatic, mobbing tanımlamasına mobbingin hedefteki kişiye ya da kitleye sözlü veya sözlü olmadan, genelde fiziksel olmayan davranışlar şeklinde uygulandığını eklemiştir. Yine bu bahsedilen tanımlamalara benzer olarak Davenport, Schwartz ve Elliott ise mobbingi “bir kişinin, diğer insanları kendi

rızaları ya da rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlaması'' olarak tanımlamışlardır (Yıldırım & Ekinci, 2019: 15-17). Bu zamana kadar değinilen yerli-yabancı araştırmacıların tanımlamalarından yola çıkarak mobbinge ilişkin mümkün olduğunca ortak bir tanımlama şu şekilde yapılabilir:

Mobbing; ''Her hangi bir iş yerinde, bir veya daha fazla kişinin, hedef seçtikleri bir veya nadir olarak birkaç kişiye asıl maksat gizlenerek düzenli olarak hukuk ve etik dışı yollarla duygusal yönden zarar verici söz, davranış ile yaratılan, yıldırıcı etkilerle kişinin kendisini yalnız, yetersiz, beceriksiz, toplumda seilmeyen, istenmeyen ve yer edinemeyen bir kişi gibi hissetmeye yönlendiren ve böylece bulunduğu toplum içinde itibarsızlaştırılmaya çalışılan sonuçta kişiyi istifa veya öz kıyımaya iten (küçük düşürme, dedikodu, kinaye, ima, şiddet, taciz, duygusal istismar vb. gibi kötü davranışlar) uygulamaların bütünüdür'' (Gürhan, 2013: 4).

1.3. Hukuki Açıdan Mobbing

Hukuki açıdan mobbing incelendiğinde bu olgunun kanun ve uluslararası sözleşmelerde daha çok dolaylı olarak yer aldığı görülmektedir. Mobbing psikolojik taciz şeklinde Yeni Borçlar Kanununun 417. maddesinde geçtiğinden dolayı da Borçlar Kanununun 417. madde metni Türk mevzuatında mobbinge ilişkin ilk yasal metin olarak kabul edilmiştir. Türkiye’de mobbingi önlemek amaçlı 19 Mart 2011 tarihinde yayımlanmış olan ''İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbingin) Önlenmesi'' konulu Başbakanlık Genelgesi gibi doğrudan alınmış kararlar da vardır. Bu kararlara çalışmanın ileriki bölümlerinde değinilecektir (Akman, 2014: 41).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 17. maddesine göre ''her bireyin yaşama, manevi ve maddi varlığını koruma, geliştirme haklarına sahip olduğu, ayrıca tıbbi müdahalelerin gerekliliği ve kanunda var olan haller dışında bireylerin vücut bütünlüğüne dokunulamayacağı, kişinin kendi rızası olmadan bilimsel ya da tıbbi amaçla yapılan deneylere tabi olamayacağı'' belirtilmiştir. Akabinde madde 17’ye göre; hiçbir bireye işkence ya da insanlık dışı eziyet yapılamamaktadır. Ayrıca bu maddeye ek olarak bağımsız mahkemelerin hiçbir bireye insan haysiyetini aşan ceza veremeyeceği ve haysiyet dışı muameleye tabi tutamayacağı da belirtilmiştir (Erdağ, 2020: 29). T.C. Anayasasının 18. maddesine göre ise zorla herhangi bir yerde çalıştırılmanın, angaryanın yasak olduğu vurgulanmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: 18).

T.C. Anayasasının 24. maddesinde ülke içinde yaşayan her bir bireyin din ve vicdan özgürlüğünün olduğundan ve dolayısıyla hiçbir bireyin herhangi bir dini inana zorlanamayacağından ve benimsediği inançtan dolayı yargılanamayacağından bahsedilmiştir. Yine Anayasanın 25. maddesi düşünce ve ifade özgürlüğünden, 48. maddesi çalışma ve sözleşme hürriyetinden 49. maddesi çalışma hakkı ve ödevlerinden 50. maddesi ise, bireylerin cinsiyetine, yaşına ve gücüne uymayan işlerde alıştırılmayacağından bahsetmiştir (TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2010: 21). T.C. Anayasasında daha birçok mobbinge bağdaştırılabileceğimiz, psikolojik şiddete, baskıya sebebiyet vermek istemeyen maddeden bahsetmek mümkündür. Fakat bilinmelidir ki belirtilen tüm bu maddeler esasında bireyin sosyal hayat içinde onurlu, zgr bir yaşam sürmesine katkıda bulunurken çalışma hayatında da bireye onun lehine çeşitli fırsatlar sağlamaktadır (Akman, 2014: 44).

T.C. Anayasasının yanı sıra İş Kanunu incelendiğinde ise işverenlerin çalışma yerlerinde işgören sağlığı ve iş güvenliğini gözetmesi, bunun için her türlü tedbiri alması ve gerekli araç-gereci sağlaması gerektiği 4857 sayılı kanunun 77. maddesinin 1. fıkrasında belirtilmiştir. İş güvenliği ve işgören sağlığı hususundaki gerekli bilgilendirmeleri yapıp gerekli olan eğitimi çalışanlara vermek ve herhangi bir durum karşısında oluşabilecek sorumlulukları ya da hakları aktarmak yine aynı maddenin 2. fıkrasına göre işverenin görevleri arasındadır. İş Kanunun işverene yüklemiş olduğu bu yükümlülükler aynı zamanda işyerinde oluşabilecek mobbingi nleme yükümlülüğünü de kapsamaktadır. İşverenlerin gözetim borçlarından dolayı işçinin fiziksel sağlığının yanında psikolojik sağlığını da korumakla yükümlü oldukları unutulmamalıdır. 4857 sayılı İş Kanunu’nun 5. maddesi ise işgörenlere karşı ‘eşit muamele’ etme yükümlülüğünden bahsetmiştir. Bu maddenin kaynağını ILO, AİHS, AB tüzüğü ve Anayasasının 10. maddesi oluşturmaktadır. Dolayısıyla sağlam kaynaklar üzerinden yeşeren bu madde eşit muamele konusunu ‘‘alışma ortamı ve ilişkilerinde din, dil, ırk, mezhep, siyasi inanç, cinsiyet, felsefi görüş vb. sebeplere dayalı olarak ayırım yapılamaz’’ şeklinde açıklamaya çalışmıştır. İş Kanunu’nun 22. maddesinin 2. fıkrasına göre ise iş sözleşmesi taraflarının sadece kendi aralarında anlaşmak kaydıyla çalışma koşullarını değiştirebileceğinden bahsedilmiştir. Esasında bu maddeden işçinin yapacağı iş, iş sözleşmesinde belirlenmişse bu işi işverenin yönetim hakkını kullanıp tek taraflı olarak değiştirmeyeceği ve işçiye daha ağır bir iş ykleyemeyeceği anlaşılmalıdır. Aslına bakılırsa bu madde ile de mobbingin önüne geçilmek istenmiştir (TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2010: 24-25).

TCK'nin 94. maddesinde ise mobbing “işkence suçu” kapsamında düzenlenmiştir. İlgili maddenin 1. fıkrasına göre insan onuruna ters düşen, bireye fiziksel ya da ruhsal acı çektiren, algılama ve irade yeteneğinin bozulmasına sebebiyet veren kamu görevlisi hakkında 3-12 yıl arasında hapis cezasının varlığından söz edilmektedir. Fakat bu maddeye göre dikkat edilmesi gereken husus burada herkesin suçun mağduru olabileceğine karşın sadece kamu görevlilerinin suçun faili olabileceği konusudur. Ayrıca TCK'nin 94. maddesinde düzenlenmiş olan işkence suçu maddi ve manevi işkence biçiminde işlenebilen bir suçtur. Mobbing burada manevi işkence kısmına girmektedir. Dolayısıyla TCK; insan onuruyla bağdaşmayan, ruhsal olarak bireylerin aşağılanmasına sebebiyet vererek bireye mobbing yapan kamu görevlisi hakkında Cumhuriyet Savcılığına suç duyurusunda bulunma hakkını vatandaşlara sağlamaktadır (Akman, 2014: 45).

İşyerlerinde özellikle kadınlara karşı yapılan mobbing davranışları “cinsel taciz” boyutuna da ulaşabilmektedir. 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 105. maddesinde bu durum “Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına hüküm olunacağı” şeklinde yer almaktadır (Erdağ, 2020: 32-33). Ayrıca mobbing sürecine dâhil olan tüm davranışların yargılaması konusunda var olan ceza hukuku araçlarının yeterliliğinden söz edilebildiği için Ceza Hukuku açısından mobbing olgusunu bağımsız bir suç tipi olarak düzenlemeye gerek görülmemektedir (Erdem & Parlak, 2010: 263).

TCK'nin yanı sıra Yeni Borçlar Kanunu'nun 417. maddesi “İşçinin Kişiliğinin Korunması” başlığı ile hem işçiye hem de işverene çeşitli görevler yüklemiştir. 6098 sayılı kanunun ilgili maddesine göre işgörenin işverenin emir ve hedeflerine sadık kalması ve bu yönde emeğini esirgemeyip gerektiği kadar çalışması, işverenin de işgörene karşı insan onuruyla çalışmeyecek uygun sağlıklı, güvenli çalışma ortamı sağlaması gerekmektedir. Ayrıca işveren, işgörenlerin herhangi bir cinsel ya da psikolojik tacize uğramamalarını, eğer uğramış olsalar bile daha fazla zarar görmemelerini sağlamakla da mükelleftir. Dolayısıyla bu madde ile işyerlerindeki mobbing uygulamalarına karşı hukuki bir güvence sağlanmıştır (TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2010: 27).

Türk Medeni Kanunu incelendiğinde ise Medeni Kanunun kişilik hakkını ilgilendiren bireysel değerleri tek tek sayma yoluna gitmediği görülmektedir. Dolayısıyla bu konu ile alakalı olarak Medenin Kanunun 24. maddesinde “Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir” şeklinde genel bir hüküm getirilmiştir (TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2010: 27). Bu

genel hükümden mağdurun faydalanabilmesi için kanunun 25. maddesinde belirtilen yollardan birini tercih ederek kendisine uygulanan psikolojik şiddetin durdurulmasını talep etme hakkına sahip kılınmıştır. Belirtilen maddeye göre mağdur, çalıştığı yerde mobbing teşkil eden herhangi bir tutum veya davranışla karşı karşıya kaldığında kendi yerleşim yeri ya da mobbing failinin yerleşim yeri mahkemesine başvurup hâkimden; kendisine karşı olası saldırıların önlenmesi, eğer saldırı ortaya çıkmış ise bu var olan saldırıya son verilmesi, saldırı sona erse bile etkisi halen devam ediyorsa bu etkisi devam eden saldırının kanuna aykırılığının tespiti, düzeltmelerin ya da kararların üçüncül şahıslara haber edilmesi ve yayımlanması, manevi veya maddi tazminat, hukuka aykırılıktan dolayı oluşan haksız kazancın vekâletsiz iş görme hükümlerine göre kendine tahsil edilmesi taleplerinde bulunabilmektedir (Erdoğan, 2009: 336).

Ayrıca; işçi haklarının korunmasına olanak sağlayan 2821 sayılı Sendikalar Kanunun 31. maddesinde; aynı sendikaya mensup olsun veya olmasın, hatta herhangi bir sendikaya üye olup olmamasından da bağımsız olarak aynı iş yerinde çalışan işçiler arasında; yapılacak görevlerin dağıtımı ve sevkinde, derece ve kademe ilerlemesinde, belirli bir emek karşılığında verilecek ücret, prim ve ikramiyelerde, disiplin ve sosyal yardım uygulamalarında işe son verilmesi durumunda hiçbir ayırım yapılamayacağından bahsedilmektedir. Yine aynı maddeye göre işçilerin mesai saatleri içinde sendika ya da konfederasyonlarının uygulama ve faaliyetlerine katılım sağlamalarından dolayı işten çıkarılmaları veya diğerlerinden farklı bir muameleye tabi tutulmaları yasaktır (Akman, 2014: 49).

Özel kanun niteliğinde olan ve günümüzde 4857 sayılı İş Kanunu'nun önüne geçen 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun dördüncü maddesine göre ise işverenler, işgörenlerin işle alakalı olarak sağlıklarını ve güvenliklerini sağlamakla yükümlüdürler. Bunun için işyerlerinde her türlü imkânı sağlamak ve oluşabilecek tehlikelere karşı tedbirleri almak işverenin sorumluluğu kapsamındadır (Erdağ, 2020: 34).

6331 Sayılı kanun tüm kamu ve özel alanları kapsayacak şekilde iş güvenliğinin ve işçi sağlığının korunması için çeşitli düzenlemeler içermektedir. Bu düzenlemeler arasında “Uluslararası Çalışma Örgütü’nün” çalışma ortamındaki her türlü şiddeti ve cinsiyet ayrımcılığını önlemek amacıyla yapmış olduğu sözleşmeler İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununa bir nevi referans olmuştur.

Çalışma ortamında psikolojik şiddetle ilişkili olarak sözleşmelerden bazıları aşağıdaki şekildedir (Akman, 2014: 50-51):

- Türkiye'nin 1966 yılında onaylamış olduğu 111 Sayılı Ayrımcılık, İş ve Meslek Sözleşmesi (1958). Bu sözleşme iş ortamlarında şiddetin kökeninde sıklıkla karşılaşılan her türlü ayrımcılıkla mücadele etmeyi hedeflemekte ve ülkelerin bu doğrultuda ulusal politikalar geliştirmesini teşvik etmektedir.
- Türkiye'nin 2004 yılında onaylamış olduğu 155 Sayılı İş Sağlığı, Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme (1981). Bu sözleşme sağlıklı ve güvenli çalışma ortamları sağlamak için gereken araç ve gereçlerin tedarikini ve bu yönde istatistiklerin tutulmasını çeşitli denetimlerin yapılmasını öngörmektedir.
- Türkiye'nin 2004 yılında onaylamış olduğu 161 Sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşme (1985). Hükümetlere, işçilere ve işverenlere güvenli ve sağlıklı bir iş ortamının sağlanmasında düşen görevler ise bu sözleşme ile belirlenmiştir.

1.4. Mobbinge Benzeyen Kavramlar

Göreceli olarak henüz yeni bir kavram olmasından dolayı mobbing zaman zaman çeşitli kavramlar yerine kullanılmakta bazende çeşitli kavramlar mobbing olarak görülebilmektedir. Fakat mobbing yerine kullanılan kavramlar belirli yönleriyle mobbinge benzese de mobbingle tam olarak aynı anlamı ifade etmemektedir. Çalışmanın bu aşamasında mobbing ile en çok karıştırılan kavramlar üzerinde durulmakta ve bu kavramlarla mobbingin benzer ve farklı yönlerine değinilerek konuya açıklık getirilmektedir (Çukur, 2016: 6).

1.4.1. Bullying (Zorbalık)

Çalışmanın başlarında mobbing kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılırken “bullying”, diğer bir ifadeyle “zorbalık” kavramı kısaca geçmişti. Fakat bu kavram ile mobbing kavramı arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları daha açık bir şekilde aktarmak konunun anlaşılması açısından çalışmaya katkı sağlayacaktır. Mobbing ve Bullying kavramı içermiş olduğu anlamlar bakımından benzer özellikler barındırdıkları için çeşitli ülkelerde bu iki kavram birbirleri yerine kullanılabilir. Örnek olarak İsviçre’de mobbing sözcüğü tercih edilirken Avustralya ve Danimarka’da bullying yani zorbalık kelimesi daha

çok kullanılmaktadır. Bu iki kavram her ne kadar birbirleri yerlerine kullanılabilirler de aralarındaki anlam farklılıklarını gözardı etmemek gerekir. Mobbing; uygulanacak olan kişinin, kurbanın benliğini yok etme, caydırma, yıldırma, işten kaçırma, sindirme vb. anlamlarını taşırken; bullying, psikolojik baskı olarak tanımlanmış olan hareketlerin daha çok kaba davranışlara ve şiddete dönüşmüş halidir (Kuzgun, 2020: 20).

Mobbing daha çok psikolojik olarak uygulanan bir davranış şekli olmasına karşın sık rastlanmasa da fiziksel şiddete bürünebilen tutum ve davranışlar da mobbing olarak değerlendirilebilmektedir (Lewis, Coursol, & Wahl, 2002: 112). Fakat bullying bünyesinde sadece fiziksel şiddeti barındırmaktadır. Dolayısıyla mobbing, bullying kavramını da kapsar niteliktedir. O halde çalışma ortamında uygulanan ya da görülen insan onuruna yakışmayan davranışları bullying olarak tanımlamak yanlış olacaktır. Eğer çalışma ortamında sistematik bir şekilde gerçekleşen insan onuruna sığmayan tutum ve davranışlar zorbalık olarak tanımlanırsa bu tutum ve davranışlar konunun aktarıldığı kişiler tarafından fiziksel şiddet olarak algılanacaktır. Bu durum ise işyerinde görülen davranışlar hakkında yanlış çıkarımda bulunmaya sebebiyet verecektir. Ayrıca sadece üstün asta kaba davranışlar yoluyla genellikle bir defaya mahsus yapmış olduğu fiziksel şiddet ve davranışlar bullying olarak görülüyor iken hiyerarşik olarak yatay ya da dikey şekilde ısrarlı ve sistematik biçimde gerçekleşen daha çok bireyi psikolojik olarak etkileyip fiziksel sonuçlar da doğurabilen davranışlar mobbing kategorisine girmektedir. Diğer taraftan bullying daha çok fiziksel olarak bireysel saldırılar şeklinde olup, mobbing bazen bireysel olmakla beraber çoğunlukla bir grup insan tarafından tatbik edilen psikolojik saldırılar şeklindedir (Lokmanoğlu, 2019: 33).

Esas olarak bullying ile mobbing ayrımı Heinz Leymann tarafından yapılmış olan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Leymann fiziksel şiddete dayalı zorbalık kavramının sınırlarını konu ile yapmış olduğu çeşitli araştırmalar sonucunda elde ettiği bulgularla çizmiş psikolojik şiddet için mobbing kavramının kullanılmasını daha doğru bulmuştur. Bu doğrultuda da zorbalık sözcüğü Leymann'ın çalışmalarında çocuklar ve gençlerin birbirlerine karşı okullarda sergilemiş oldukları zarar verici fiziksel şiddet içerikli davranışları karşılarken, mobbing sözcüğü ise muhatabını çaresiz bırakmaya yönelik sistematik düşmanca ve gayri ahlaki bir psikolojik terör formu olarak anlaşılmaktadır (Leymann, 1996, s: 166). Okullardaki gençlerin ve çocukların zorbalık içerikli davranışlarını tanımlamak için Bullying kavramını Leymann'a benzer şekilde 1983 yılında Norveç'te üç

gencin intihar etmesi olayının araştırmasını yapan Dan Olweus'da kullanmıştır (Yavuz, 2007: 7).

1.4.2. Staffing (Üste Yönelik Dikey Mobbing) ve Bossing (Asta Yönelik Dikey Mobbing)

Literatürde “staffing” hiyerarşik bir sistemde üste karşı mobbing veya üste yönelik dikey mobbing olarak tanımlanırken, “bossing” ise hiyerarşik bir sistemde asta karşı mobbing veya asta yönelik dikey mobbing olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kavram sözcük anlamlarından da anlaşılacağı üzere mobbingin alt başlıkları olarak çeşitli çalışmalarda değerlendirilmiş olup bazı kuramcılar tarafından mobbing kavramı yerine de kullanılmıştır. Fakat mobbing bu kavramlardan daha geniş bir anlamı ifade etmektedir. Bossing, bir iş yerindeki amirler veya işveren tarafından kurban ya da kurbanlara karşı uygulanan psikolojik baskı iken, staffing bir iş yerindeki çalışanlar tarafından amirler veya işverene yönelik uygulanan psikolojik baskıdır. Örnek olarak bir okuldaki müdürün kurban seçmiş olduğu öğretmene yönelik psikolojik tacizleri bossing sayılırken bir çalışma ortamında çalışanların yöneticiye veya işverene karşı uygulamış olduğu psikolojik tacizler staffing sayılmaktadır. Verilmiş olan örneklerden de anlaşılacağı üzere staffing ve bossing kavramları hiyerarşik olarak aynı düzlemde yer alanların birbirlerine karşı yapmış oldukları psikolojik baskıyı, şiddeti, tacizi karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla mobbing hiyerarşik bir sistemde yatay ya da dikey olarak da farklı bir ifadeyle yönetici ya da işverenlerin işgörenlere karşı; işgörenlerin yönetici veya işverenlere karşı; ya da işgörenlerin kendi aralarında amirler ve işverenlerin kendi aralarında uygulamış oldukları psikolojik şiddet olarak gerçekleştiği için staffing ve bossing’e göre kapsama alanı daha geniştir (Kuzgun, 2020: 23).

1.4.3. Stalking (Taciz Takibi-Haksız Takip)

İngilizce “stalk” sözcüğünden türemiş olan “stalking” eylemi, Türkçede “taciz takibi, haksız takip ve ısrarlı takip” şeklinde ifade edilebilir. Stalking ilkin avcılarının avlarına olabildiğince sessiz, gizli ve dikkatli bir şekilde yaklaşımları, hedeflerini belirleyip avlanmaya hazır halde olmalarını belirtmek için kullanılmıştır. Daha sonra bu kavram bu anlamından sıyrılarak Almandada bir kişiyi rızası dışında sürekli taciz, tehdit ve takip etme eylemini ifade etmek için kullanılmıştır. Dijital ağların gelişmesi ile stalking, yine bireyi rahatsız etmek amacıyla

o birey hakkındaki verileri ve bilgileri elde etmeye çalışmak anlamı kazanmıştır (Kuzgun, 2020: 24).

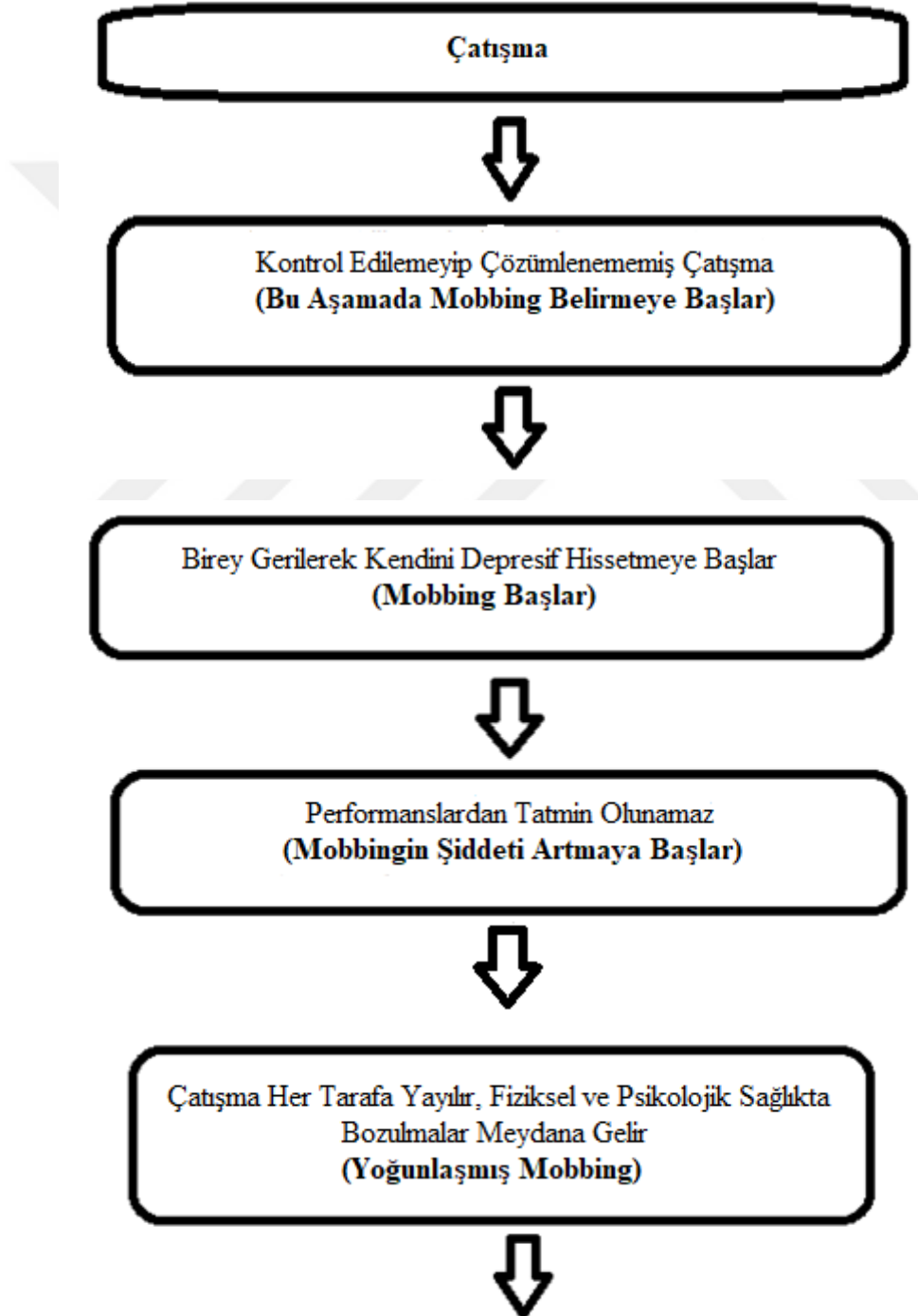
Hedefteki kişilere devamlı telefon etme, mail ve mektup gönderme, gizlice izleme, not yazma, tepkisini kontrol etme, işyerindeki odası ya da evine girme, gül veya benzer hediyeler gönderme, işe giriş-çıkış saatlerinden haberdar olarak bu saatlerde bekleme, istemediği durumla karşılaşınca birey hakkında gerçek olmayan dedikodular yayma ve bu yönde şiddet uygulamaları stalking olarak değerlendirilmektedir (Lokmanoğlu, 2019: 34).

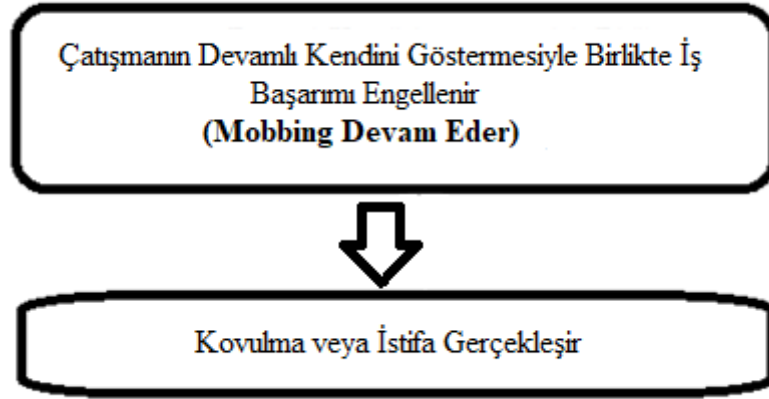
Israrlı Takip sayılabilecek fiillerden de anlaşılacağı üzere stalking, hedefteki bireyin yaşamını artık tahammül edilemez hale getirmektedir. Dolayısıyla bazı ülkelerde bu eylem yasal düzenlemelerle suç kapsamında yer almıştır. Stalking sayılabilecek davranışların bir çalışma ortamında kurbanın mesai arkadaşları veya işveren tarafından gerçekleştirilmesi durumunda mobbinge dönüşebilme ihtimali de vardır. Mobbing ve Stalking vakalarında bireyin psikolojik olarak yıprandığı açık olsa da bahsi geçen bu iki kavramı tamamiyle aynı anlamlara gelecek şekilde birbiri yerine kullanmak yerinde olmayacaktır. Çünkü bu iki kavram arasında açık farklılıklar vardır. Bu farklılıklardan en önemlisi stalkingin hedefteki bireyin özel hayatıyla ilgi olmasına karşılık mobbingin mağdurun çalışma ortamıyla ilgilenmesidir. Ayrıca stalkingde fail tek başına fiili uygularken mobbingde yıldırıcı psikolojik eylemleri birden fazla kişi bir kişiye veya daha fazla kişiye uygulayabilmektedir. Bu iki kavram arasındaki başka bir fark ise mobbing ve stalking'in amaçlarında saklıdır. Çünkü mobbingde biraz önce değinildiği gibi hedefteki birey çalışmakta olduğu işten uzaklaştırılmak veya yer alması olduğu mevkiden düşürülmek istenmekte iken stalkingde genelde mağdura yakın olma arzusuyla onunla iletişime geçilerek mağduru kontrol altına almak istenmektedir (Palabıyık, 2019: 35).

1.4.4. Çatışma

Farklı kaynaklarda “sürtüşme” olarak geçen çatışma kavramı da genelde mobbing ile karıştırılan kavramlar arasında yer almaktadır. Bunun sebeplerine değinmeden önce bu kavramın tanımını yapmak gerekirse çatışma; iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında amaç veya çıkarların uyuşmamasından, karşıt davranışlardan vb. sebeplerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık anlamına gelmektedir. Ayrıca bu kavram bireysel veya örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesinde sıkıntı yaratan, doğal olmamakla beraber değiştirilmesi ve gözlemlenmesi, kontrol altına alınması gereken bir çeşit davranışsal sapma şeklinde de

tanımlanabilmektedir (Kelly, 2006: 24). Örgütsel açıdan çatışma ise bir örgütte iki ya da daha fazla birey veya grup arasında sınırlı kaynakların ve görevlerin dağılımı gibi sebeplerle algılama, statü, değer ve amaç farklılıklarının sebep olduğu uyuşmazlıktır (Usta, 2020: 5-6). Örgütlerde kontrol edilemeyen çatışmalar genellikle mobbinge zemin hazırlar nitelikte olmuşlardır.





Şekil 1. Çatışma ve Mobbing Aşamaları

Kaynak: (Davenport, Elliott & Schwartz, 2014: 152).

Yukarıdaki şekilden de görüleceği üzere mağdur olan bireye yönelik olarak belirtmeye başlayan çatışma basit gibi gelse de bu olay eğer kontrol altına alınamazsa daha sonraki aşamalarda gerçekleşecek olan mobbingin ilk seviyesi haline gelebilir. Fakat kontrol altına alınabilen çatışmaların örgütleri ve bireyleri dinç tutacağı unutulmamalıdır. Çünkü örgütler içinde yenilikler, geleceğe yönelik değişimler ve hareketlerden söz edilebilmesi için aşırıya kaçılmayacak şekilde belirli bir seviyede çatışmanın olması gerekmektedir. Şekil 1’de çatışma mobbingin ilk adımı olarak görüldüğünden dolayı mobbing sayılabilecek davranışlar çatışma davranışlarına benzetilse de psikolojik tacizi çatışmadan ayıran bazı özellikler vardır (Uca, 2019: 15). Örgüt içinde kontrol altına alınabilecek düzeyde yararlı ve normal olan sağlıklı bir çatışma ile mobbing arasındaki farklar aşağıdaki tabloda verildiği gibidir:

Tablo 1. İşyerinde Çatışma ile Mobbing Arasındaki Farklar

İşyerinde Sağlıklı Çatışma	İşyerinde Mobbing
Belirli görev ve roller	Belirli olmayan görev ve roller
İşbirliğine dayanan ilişkiler	İşbirliğine dayanmayan tutum ve davranışlar
Paylaşılmış ortak amaçlar	Belirli olmayan misyon ve vizyonlar
Bireyler arası açık, net ilişkiler	Bireyler arası kapalı, net olmayan ilişkiler
Sağlıklı ve verimli bir örgüt yapısı	İçerisinde çeşitli aksamaların olduğu örgütsel bir yapı
Arada bir oluşan ve daha sonra dinen çeşitli sürtüşmeler ve uyuşmazlıklar	Uzun süreli ve sistematik olan ahlaka sığmayan tutum-davranışlar

Dürüst ve açık bir şekilde belirlenen stratejik hedefler	Kuşkulu bir şekilde oluşturulan stratejiler
Müzakerelerde ve çatışmalarda açıklık	Faaliyetlerin gizliliği ve onaylanmayan çatışmalar
Açık ve anlaşılabilir iletişim	Kaçamaklı ve karmaşık bir iletişim

Kaynak: (Bozancır, 2019: 18).

Leymann psikolojik şiddeti çatışmadan ayıran temel özelliğin çatışmanın bazen bireyler ve örgütler üzerinde yararlı olması ihtimaline karşın mobbingin bireyleri ve örgütleri her yönüyle olumsuz etkileyecek olduğunu savunmuştur. Ayrıca Leymann çatışmayı mobbingin abartılmış bir hali olarak görerek psikolojik şiddetin çatışmanın hemen ardından veya çatışmanın üzerinden haftalar, aylar geçtikten sonra da çıkabileceğini savunmuştur. Mobbing ile çatışmayı birbirinden ayıran bir başka özellik ise iki taraf arasındaki süregelen güç dengesizliği ve bu tür tutum ve davranışların ne sıklıkta gerçekleştiğidir. Psikolojik şiddette ısrarlı bir şekilde sistematik olarak tekrarlanan tutum ve davranışların varlığı sözkonusudur. Dolayısıyla birbirinden bağımsız bir şekilde gerçekleşen, devamlılık göstermeyen çatışma sayılabilecek davranışlar mobbing olarak değerlendirilemez (Ürgenç, 2018: 16-17).

1.4.5. Şiddet

Karşıdaki bireye, bireylere, kurula, kuruluşlara hatta canlı diğer tüm varlıklara karşı uygulayan tarafından kasten farklı amaçlara yönelik kazanç sağlamak, karşı tarafı hakimiyet altına almak, istenilen sonuçlara ulaşmayı sağlayıp maddi ve manevi menfaatlerin ya da çıkarların gelişmesine olanak tanımak vb. nedenlerle sözlü veya işaretler yardımıyla da gerçekleşebilen, gerek psikolojik gerekse de fiziksel olarak sergilenen tutum ve davranışların genel adına şiddet denmektedir. Konuyla alakalı olarak çeşitli araştırmalar yapmış olan Pınar Tınaz ise şiddeti benzer bir tanım ile “kişiye fiziksel ya da ruhsal yönden zarar veren ve kişinin psikolojik ve fiziksel olarak acı çekmesine, hissetmesine sebep olabilecek her türlü davranış” şeklinde tanımlamıştır (Türkeli, 2015: 15-16).

İnsanlık tarihinin başlamasıyla birlikte var olan şiddet kavramı yasal şiddet, cinsel şiddet, siber şiddet, ekonomik ve psikolojik şiddet şeklinde toplumsal hayatta hatta işyerlerinde boy göstermektedir. Öncesinde de belirtildiği gibi mobbing kavramının kökünü oluşturan “mob” sözcüğü “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz çete ya da kalabalık” anlamına

gelmekteydi. Hatta literatür incelendiğine mobbing kelimesini “psikolojik şiddet” olarak almış kaynaklara da rastlanmaktadır. Dolayısıyla buradan da çıkarılacağı üzere şiddet kavramı mobbing olgusunu da içinde barındıran geniş bir kavramdır. Elde edilen güç veya yetki her iki kavramda da ahlaki olarak hoş olmayan davranışlarla istenilen hedeflere ulaşmak için kötüye kullanılmaktadır. Fakat bu iki kavramı sadece buradan hareketle aynıymış gibi görmek yanlış olacaktır (Çıkman, 2019: 16).

Mobbing ile şiddeti birbirinden ayıran ilk kriter şiddet kavramında amaçlara ulaşmak için bazen sadece fiziksel ya da psikolojik olarak yapılmış bir davranış yeterli olurken mobbing olgusunda bir davranış yeterli olmaması ve hedeflere ulaşmada sistemli bir şekilde tekrar eden tutum ve davranışların söz konusu olmasıdır. Bu iki kavram arasındaki başka bir fark ise mobbing davranışlarının daha çok psikolojik olarak yıldırmaya yönelik olmasına karşın şiddet davranışlarının genelde saldırı, fiili zarar verme, taciz ve ağır suç teşkil eden davranışları bünyesinde barındırmasından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı da şiddet kavramı aslında mobbing olgusundan çok zorbalık kavramına daha yakın bir kavramdır. Çünkü karşıdaki bireye karşı yapılan her davranış mobbingde genelde psikolojik yıldırmaya yönelik olduğundan dolayı ağır suç teşkil etmeyebilir. Dolayısıyla mobbingde muhakkak şiddet unsuru içeren davranışların olması gerekmez. Hedefteki kişi ya da kişilere karşı uygulanan fiziksel şiddet içermese bile belli bir amaca hizmet eden ahlaki olarak hoş görülme-yen sistematik bir şekilde ilerleyen tutum ve davranışlar mobbingin gerçekleşmesi için yeterli olacaktır (Güngör, 2018: 7).

1.4.6. Cinsel Taciz

Cinsel Taciz kavramına değinmeden önce taciz sözcüğünü açıklamakta fayda vardır. Herhangi birinin rahatını kaçırmaya moralini bozmaya ve tedirgin etmeye yönelik davranışlar taciz bağlamında değerlendirilebilir. Yaş, siyasi-dini görüş, milliyet, dil, renk vb. birçok sebepten dolayı taciz gerçekleşebilmektedir. Taciz, özellikle de günümüzde çoğunlukla kadınlara karşı gerçekleştiğinden dolayı cinsiyet ayrımcılığına da neden olmaktadır. Genelde uygulandığı birey tarafından hoş karşılanmayan, kesinlikle istenmeyen tutum ve davranışları içinde barındıran cinsel taciz ile okulda, hastanede, evde ve özellikle işyerinde karşılaşılabilir (Çobanoğlu, 2005: 202).

İşyerinde karşılaşılan cinsel taciz; belirli bir bireye yönelik olarak kurbanın veya aile fertlerinden birinin hukukla güvence altına alınmış kişilik haklarını aşan veya belirli bir

bireye yönelik olmasa da mağdurun rahatsızlık duyacağı bir iş ortamı oluşturan, çalışma düzenini alt-üst eden, iyi niyet ve ahlaki beklentilere aykırı, cinsel içerikli, cinsiyet ve cinsel tercihler üzerine kurulu tutum ve davranışlardır (Bakırcı, 2000: 101). Özellikle kadınlara sarkıntılık, telefon ya da diğer iletişim kanallarıyla cinsel içerikli tekliflerin sunulması, bireyi rahatsız edecek şekilde onun mühtecen bölgelerine bakılması, cinsel içerikli isteklerin reddedilmesi halinde bireyin çalışmış olduğu iş ile tehdit edilmesi, çalışma ortamında cinsel içerikli resimlerin bulundurulması, cinsel içerikli fıkralar ya da olayların anlatılması vb. gibi durumlar işyerlerinde gerçekleşen cinsel tacize örnek olarak verilebilir (Bozancır, 2019: 23).

Çalışma ortamında cinsel taciz mobbing sürecinde de belirebilmektedir. Böyle bir durumda mağdur mobbing sürecince daha çok psikolojik olarak ahlak dışı davranışlara maruz kalıp yıpranmakta ve bu davranışlara cinsel taciz de eklenerek mağdurun işi iyice zorlaştırılmaktadır. Mobbing sürecinde uygulanan cinsel taciz daha çok mağduru duygusal yönden yıpratıcı cinsel içerikli şakalar, söylemler şeklindedir. Dolayısıyla bu iki kavram iş yerinde nadiren de olsa aynı anda görüldüğünden dolayı aynıymış gibi düşünülebilir. Hatırlanacağı üzere mobbing literatürde “psikolojik taciz” olarak da geçmektedir. Fakat psikolojik taciz ile cinsel taciz denilirken kesinlikle aynı şeyler kastedilmemektedir. Cinsel tacizde birey cinsel olarak bu yönde fiili ve düşünsel davranışlarla taciz edilmekteyken psikolojik tacizde sadece cinsel olarak değil kişinin işten uzaklaşması için gereken her türlü ahlaki olarak hoş görülemez tutum ve davranışlarla psikolojik olarak rahatsız edilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere mobbingden farklı olarak cinsel tacizde “cinsel içeriklere ve arzulara” dayanan bir amaç yatmaktadır. Mobbingi cinsel tacizden ayıran bir başka özellik ise mobbing belirli bir sürece dayanan sistematik davranışlarla oluşurken cinsel taciz bir defaya mahsus karşıdaki bireye sergilenen davranışlarla da oluşabilmektedir. Ayrıca mobbingde psikolojik tacizi uygulayan birey ya da bireyler sadece aynı iş ilişkisinde bulunan kişiler olmalarına karşın cinsel tacizde bu davranışı uygulayan taraf müşteri gibi çalışma ortamının dışından üçüncü kişiler de olabilmektedir (Palabıyık, 2019: 37).

1.4.7. Stres

Stresin kelime anlamı kaynaklarda insanları çeşitli yönlerden etkileyen ve insanların davranışlarına, verimliliklerine, ilişkilerine yön veren olgu olarak tanımlanmaktadır. Ortada bir şey yokken kendiliğinden oluşan durumlar stres olarak değerlendirilmemelidir. Bu olgunun varolması için bireylerin içinde bulunmuş olduğu durumlardan, değişkenlerden,

tutum ve davranışlardan etkilenmesi gerekmektedir. Tabi bireyi etkileyen değişkenler bazı kişilerde çok etki bırakırken bazılarında az etki bırakmaktadır. Bu etki bireyin kişilik özelliklerine bağlı olarak kişiden kişiye değişiklik göstermektedir (Türkoğlu & Özkul, 2007: 173).

Strese işyerlerinde de rastlanmasının ötesinde, işyerlerinin kaçınılmaz bir unsurudur da denilebilir. İşyerinde meydana gelen stres bireylerin sergilemiş olduğu davranışlarındaki ve sahip oldukları yeteneklerindeki olumsuz etkilenmelerden ya da ruhsal veya fiziksel nedenlerden dolayı kaynaklanabilmektedir. İşyerindeki stres kişileri sabit monoton herzamanki gibi davrandığı tutumlarından, davranışlarından saptıran, kişilerin ruhsal ya da fizyolojik davranışlarda değişimler meydana getiren ve işle alakalı olarak oluşan etmenlerin varolmasına bağlı olarak gelişen ruhsal bir durumdur şeklinde tanımlanabilir. Yapılan tanımlamadan da anlaşılacağı üzere işyerinde meydana gelen stres bireyin kendisinden veya farklı durumlarda bireyin özel hayatından kaynaklanabileceği gibi çalışma ortamında sürdürülen işten ya da işyerindeki diğerleri tarafından kaynaklanabilmektedir. Dolayısıyla işyerinde gerçekleşen stres işgörenler açısından zorlu bir çalışma ortamı teşkil etmektedir. Bu zorlu çalışma ortamında stresin altından kalkılamayacak seviyede fazla ve uzun süreli olması bireyde çeşitli fiziksel veya ruhsal problemlere yol açarak işyerinde vasıflı personel kaybına ve çeşitli kurumsal sorunlara sebebiyet vermektedir (Demirel, 2009: 122).

Mobbing de aslında hedefteki birey için uzun sürede sistematik ve sık bir şekilde gerçekleşen stres içerikli bir durumdur. Mobbingde fail belli bir amaca yönelik mağdura karşı sergilediği hoş olmayan tutum ve davranışlarla mağduru içinde bulunduğu durumla başedemez hale getirmeye çalışır. Bu durumda mağdur üzerinde stres ortaya çıkartmaktadır. Bu nedenle mobbing stresi tetikleyerek stresin daha kapsamlı ve tehlikeli bir hal almasına sebep olan bir olgudur (Güngör, 2018: 8).

Devam eden mobbing strese kaynaklık edebileceği ve güçlendirebileceği gibi stres de bir noktadan sonra mobbinge kaynaklık edebilmektedir. Dolayısıyla bu iki kavram birbiriyle etkileşim içindedir. Bundan dolayı da bazıları tarafından sanki aynıymış gibi düşünülebilir. Fakat işyerinde stresin devam etmesi sonucunda her zaman mobbing belirmeyebilir. Çünkü işyerlerinde işgörenlerin sınırlarının son raddeye geldiği ve bunun seyri sonucunda öfkenin hoş olmayan hakaretlere ve çeşitli tartışmalara evrildiği durumlar olabilmektedir. Bu bahsedilen durumların meydana gelmesi sonucunda ise mobbing meydana gelmez. Ayrıca bir işyerinde işgören işverenin kendisine sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar sonucunda

strese girse de, eğer işverende mobbing yapma amacı yoksa gelişen olaylar işyeri stresi çerçevesinde değerlendirilmelidir (Türkeli, 2015: 15).

1.4.8. Kabalık

Kamu sektörü olsun özel sektör olsun işin doğası gereği örgütlerde bireyler birbirleri ile örgütün amaçları doğrultusunda iletişim ve etkileşim içindedirler. Dolayısıyla bireyler birbirleri ile iletişim ve etkileşim kurarlarken birbirlerinden hoşlanıp hoşlanmadıklarına bakılmaksızın hiç yoktan olması gereken asgari saygı kurallarını dikkate almaları gerekmektedir. Buradan hareketle bireylerin saygı kurallarına uymaksızın birbirlerine hakaret etmelerine işyerinde kabalık denilmektedir (Tursun, 2019: 7).

İşyerinde kabalık; yapılan işin kendisi ile alakalı olmayıp işin özelliklerini de bünyesinde barındıran sosyal davranış kurallarına uyulmamasıdır şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu davranış şekline örnek olarak işgörenlerin aralarında “günaydın, iyi akşamlar, kolay gelsin, afiyet olsun vb.” gibi güzel birbirlerinin hoşuna gidecek kelimeleri kullanmaktan kaçınmaları, nezaketen gerekli olmasına rağmen birbirlerine teşekkür etmemeleri, birbirlerinin olur olmadık yerde sözlerini kesmeleri ya da karşıdaki bireyi rahatsız edecek şekilde yüksek sesle konuşmaları verilebilir. Örneklerden de anlaşılacağı üzere kabalık bireyin kendisinden kaynaklanıp toplumca hoş karşılanmayan, saygı kurallarına aykırı, rahatsız edici, çirkin tutum ve davranışlardan oluşmaktadır (Palabıyık, 2019: 33-34).

Mobbingde de karşıdaki bireyi rahatsız edici, ahlaki kurallara aykırı tutum ve davranışlar vardır. Belki de bu yönüyle kabalık mobbing ile aynıymış gibi düşünülebilecektir. Fakat bahsedilen iki kavram arasında ciddi farklılıklar vardır. Kabalık, mobbinge göre daha geniş bir anlam ifade etmektedir. İşyeri ortamında gerçekleşen kabalık kategorisinde değerlendirilen her tutum ve davranışı mobbing olarak nitelendirmek yanlış olacaktır. Dolayısıyla çeşitli kişisel ya da örgütten kaynaklanan sebeplerden dolayı işgörenin onurunun yüksek derecede zedelenmiş olması hali, düzenli, sistematik ve amaç gerçekleşene kadar süren bir durum söz konusu değilse psikolojik şiddet olarak algılanamaz. Mağdura karşı uygulanan tutum ve davranışların mobbing statüsünde değerlendirilebilmesi için uygulanan davranışların kuvvetine ilave olarak belli aralıklarla sık sık tekrarlanması gerekmektedir. Ayrıca kabalık, bir davranış şeklidir de denilebilir. Kabalık olgusu işyerindeki tüm çalışana karşı uygulanabilirken mobbing sadece hedefteki bireye uygulanmaktadır. Mobbingi kabalıktan ayıran bir diğer özellik ise kabalığın psikolojik şiddet ile karşılaştırıldığında daha

yumuşak davranışlar içermesidir. Mobbing davranışları genellikle kabalığa göre daha ağır olup bireyi intihara kadar sürükleyebilecek sonuçlara ulaşabilmektedir. Kabalıkta bu olguyu uygulayan kişiye kışkırtıcı denilirken mobbing uygulayıcısına mobbing faili denilmektedir. Mobbing failinin hedefteki bireyin bulunduğu konumunu yitirmesi, işten ayrılması, uzaklaşması vb. gibi amaçları varken, kabalıkta hiçbir amaç olmayabilmektedir. Son olarak işyerinde mobbinge maruz kalmış birey kurban ya da mağdur olarak isimlendirilirken kabalıkta sadece muhatap olarak adlandırılmaktadır (Uca, 2019: 13).

1.5. Mobbing Sayılabilecek Tutum ve Davranışlar

Mobbing kavramına ilişkin tanımlamalarda görüldüğü üzere hep hedefteki kişiye ya da çok sık rastlanmasa da kişilere onların tepkisini çekmek, onları yıldırmak, hatta işten ayrılmasını (intihara bile sebep olabildiği unutulmamalıdır) sağlamak için etik olmayan olumsuz sayılabilecek tutum ve davranışlardan söz edilmiştir. Mobbing kapsamında genel olarak kabul gören bu tutum ve davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tınaz, 2013: 148-149):

- Örgütlerin işgörenlerine eşit bir şekilde sunmuş olduğu kaynakların adaletsiz bir şekilde dağıtılıp kullanılması.
- Örgüt içinde işçi haklarının suistimal edilmesi.
- Hedefteki kişi ya da kişilerin aynı örgüt içindeki diğer birey ya da bireyler tarafından sebepsiz ve suçsuz yere sürekli eleştirilmeleri.
- Normalde hata sayılmayacak şeyleri hata olarak görüp kabul etmek.
- Hedefteki kişi ya da kişileri örgüt içinde küçük düşürerek dışlamak ve yalnızlığa mahkûm etmek.
- Örgüt içindeki hedefe karşı iki yüzlü davranılarak nihai amacın saklanması.
- Örgüt içindeki olumsuz yönde gelişen olayların hedefin aleyhine olacak şekilde çarpıtılması. Bu çarpıtma sırasında hedefteki birey sürekli suçluymuş gibi görülerek iftiralara maruz kalarak işten bile çıkartılabilir. Dolayısıyla örgütteki yönetim ve disiplin uygulamaları da bu yönde kötü amaçla kullanılmaktadır.
- Hedefteki kişi ya da kişilerin öz güvenini kırıp örgüt içindeki itibarını düşürmek için mümkün olduğunca fiziksel olmayacak şekilde (alay etmek, elektronik ortamda yalan ve sahte haberlerle taciz ve tehdit etmek vb.) elden gelen her şeyin yapılması.

Leymann ise mobbing kapsamında değerdendirilebilecek tutum ve davranışlarda kasıt ve süreklilik unsurlarının aranması gerektiğinin üzerinde durarak bu tutum ve davranışları konuyla alakalı yapmış olduğu bir çalışmasında sırasıyla “İşgörenin Kendini Göstermesini ve İletişimini Engelleme, İşgörenin Sosyal İlişkilerine Yönelik Saldırı ve Eleştiri, İşgörenin İtibarına Saldırı, İşgörenin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırı, İşgörenin Sağlığına Yönelik Saldırı” başlıkları altında sıralamıştır (Erdirençelebi & Filizöz, 2016: 128):

- **İşgörenin Kendini Göstermesini ve İletişimini Engelleme:** Mobbing uygulanacak kişinin kendisini kanıtlamasını ve göstermesini sağlayacak imkânlardan mahrum bırakılması söz konusudur. Bu amaçla mağdurun kendini ifade etmesi engellenmekte, sürekli sözü kesilmekte ve mağdura karşı yüksek ses tonuyla konuşulmaktadır. Ayrıca mağdurun küçük düşürölerek örgüt çevresindeki tüm iletişim kanalları kesilmektedir.
- **İşgörenin Sosyal İlişkilerine Yönelik Saldırı ve Eleştiri:** Mobbing uygulanacak hedefteki kişi ya da kişilerin örgüt içindeki sosyal ortamdan koparılıp ötekileştirilmeye çalışılması söz konusudur. Burada bireyin çevresindeki insanlar kendisiyle konuşmamaktadır. Ayrıca bireye diğerd iş arkadaşlarından soyutlanmış bir çalışma ortamı verilmekte ve birey sanki orada yokmuş gibi davranılmaktadır.
- **İşgörenin İtibarına Saldırı:** İş görenin doğrudan doğruya kişiliğine karşı hoş olmayan psikolojik saldırıların gerçekleşmesi söz konusudur. Bu bağlamda mağdurla ilgili asılsız dedikodular yaymak, mağdurun arkasından olumsuz bir şekilde bahsetmek, çeşitli özelliklerini alay konusu yapmak ve alaycı bir şekilde bu özelliklerini taklit etmek, psikolojik problemleri olduğunu gündeme getirmek, hakaret içerikli lakaplar takmak, başarısız göstermek, kişilerin özel hayatlarıyla ve inançlarıyla alay etmek gibi davranışlarla karşılaşmaktadır.
- **İşgörenin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırı:** Çalışana yeteneklerine uygun işler verilmeyerek çalışanın anlamsız ve sürekli değışen işlerde çalıştırılması söz konusudur. Bedensel yönden yıpratıcı işlerin mağdura yüklenmesi ve başarılı olabileceğı işlerin tamamlanmadan elinden alınması gibi yöntemlere de başvurulmaktadır. Onun öz güvenini ve itibarını düşürerek verilen bu anlamsız ve sürekli değışen işler kendisine mali yük getirecek zararlara sebep olacaktır.

- **İşgörenin Sağlığına Yönelik Saldırı:** Burada çalışanın doğrudan doğruya fiziksel ve ruhsal sağlığını etkileyecek cinsel taciz, altından kalkamayacağı işlerin verilmesi, fiziksel şiddet tehdidi gibi davranışlarda bulunulması söz konusudur. Çalışan bu ve benzeri davranışlardan büyük ölçüde etkilenecek önce kendisine daha sonra da iş ve sosyal çevresine yabancılaşmaya başlayacaktır. Böylece çalışanın önce hafif bıkkınlık, yorgunluk ve motivasyon düşüklüğüne bağlı olarak çalışma performansı kötüye gidecektir. Daha sonra da çalışan işten ayrılmak isteyecek ya da istemese de işten ayrılmak durumunda kalacaktır. Bu durum ne yazık ki çalışanda çeşitli psikolojik rahatsızlıkların oluşmasına sebebiyet verecektir.

Bu tutum ve davranışlar aslında mobbingi uygulayan kişinin hayal gücü ile de orantılı bir durumdur. Dolayısıyla bahsi geçen tutum ve davranışları daha da arttırmak mümkün olacağından dolayı Leymann 5 başlık altında incelemiş olduğu mobbing davranışlarına ek olarak örgütün ve örgüt üyelerinin yetkinlikleri ve özelliklerine göre de şekillenebilen mobbing sayılabilecek on beş davranış şekli daha belirlemiştir. Bu davranışlar ise sırasıyla şu şekildedir (Tınaz, 2011: 57-60):

- Çalışma ortamı içinde mobbing uygulanan kişinin kendisine ait eşyalarının yok olması, bozulması ya da bozulan bir eşyanın yerine yenisinin getirilmemesi.
- Mağdur ile mesai arkadaşları arasında çıkan ufak tefek tartışmaların çığırından çıkması.
- Mağdurun yanında sigara içilmesinden hoşlanmamasına karşın yanında sigara içilmesi ya da mağdurun yanına kasıtlı olarak sigara içen birinin oturtulması.
- Mobbing uygulanacak kişi ofise girdiği zaman var olan konuşmaların aniden sona ermesi ya da konuşma konusunda değişikliğin yaşanması.
- İşyerinde yaşanan önemli gelişme ve olayların mağdura bildirilmemesi.
- İşyerinde mağdurun arkasından hoş olmayan söylenti ve dedikoduların çıkması.
- Kişiye asıl yapması gereken işlerin dışında ya da kapasitesinin çok altında işlerin verilmesi. Kişiye burada aşırı işler de yüklenebilir veya kişiden makul olmayan sürelerde işin bitirilmesi de istenilebilir.
- İşgörenin yaptığı her iş, telefon görüşmeleri, işyerine giriş-çıkışları takip edilerek işgörenin kendisini rahatsız hissetmesinin sağlanması.
- Mobbing uygulanan kişi ya da kişilerin işyerindeki diğer çalışanlar tarafından sürekli küçük düşürülerek eleştirilmesi.

- Kişinin işle alakalı sözlü olsun yazılı olsun her türlü soru ve taleplerine karşı geri dönüşün olmaması.
- Mobbing uygulanacak kişinin işyerindeki diğer çalışanlar tarafından kontrol dışı hareketler ve tepkiler vermeye zorlanması.
- İşyerinin örgüt içindeki bireyler için düzenlemiş olduğu kutlamalara ve sosyal faaliyetlere mağdurun katılımının engellenmesi.
- İşyerinde kişinin fiziksel özellikleriyle, dış görünüşüyle, yaşam tarzıyla ve giyimiyle alay edilmesi.
- Kişinin işle alakalı her türlü görüş ve önerisine kulak verilmemesi ve reddedilmesi.
- İşyerinde kişinin kendisinden derece ve kademe olarak daha düşük olan bireylerden daha az ücret alması.

Heinz Leymann'ın konuyla alakalı yapmış olduğu çalışmaya benzer olarak Zapf, mobbing sayılabilecek davranışları şu şekilde gruplandırmıştır (Kulaksız, 2019: 20):

- **1.Grup:** Bu grup tutum ve davranışlar içinde çalışanın yapmış olduğu işe yönelik yapılan psikolojik taciz yer olmaktadır. Mobbing uygulanan kişi ya da kişiler örgüt içinde yapmış oldukları işten dolayı o örgütte gereksizmiş gibi hissettirilerek örgütten dışlanır.
- **2.Grup:** Çalışanın sosyal olarak dışlanmasına yönelik işyerindeki diğer bireyler tarafından yapılan davranışlar bu grup içerisine girmektedir. Burada kişi çalışma ortamında ötekileştirilerek yalnız bırakılır.
- **3.Grup:** Bu grup davranışlar içinde ise çalışanın kişiliğine yönelik saldırılar yer almaktadır. Birey işyerinde din, dil, ırk ya da fiziksel bazı özelliklerinden dolayı diğerleri tarafından kötü espri, eleştiri ve hakaretlere maruz kalmaktadır.
- **4.Grup:** İşyerinde bireye yönelik sözlü tehditler bu grup davranışlar içinde yer almaktadır. Mağdur burada mobbing uygulayıcısı tarafından tehdit edilerek (işten çıkarılma vb.) mesai arkadaşları önünde küçük düşürülür.
- **5.Grup:** Bu son grupta ise bireyin itibarını düşürmeye, zedelemeye yönelik psikolojik şiddet davranışları yer almaktadır. Mobbing kurbanının haysiyeti, onuru ve şerefine zedelenmesi bu tür davranışlara örnek olarak verilebilir.

Mobbing Sayılabilecek Tutum ve Davranışların İçinde Barındırması Gereken Unsurlar

Mobbing çalışmanın ilk sayfalarında “iş yerinde uygulanan psikolojik şiddet, baskı vb.” şeklinde farklı tanımlamalarla açıklanmaya çalışılmıştır. Yalnız iş yerinde yaşanan her türlü olumsuz sayılabilecek tutum ve davranışı mobbing olarak nitelendirmek bu olgunun yanlış anlaşılmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla iş yerlerinde maruz kalınan davranışların mobbing olup olmadığının anlaşılmasında belli başlı unsurların aranması gerekecektir (Seçkin, 2017: 30). Bu unsurlar TBMM komisyon raporunda en genel haliyle “işyerinde gerçekleşen hoş sayılmayacak bir davranışın mobbing olabilmesi için süreklilik, kasıtlılık ve sistemlilik niteliklerini taşıması gerekmektedir” şeklinde belirtilmiştir (TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2010: 14). Konunun daha net anlaşılması için unsurlar çoğaltılarak 5 farklı başlıkta şu şekilde incelenebilir (Kuzgun, 2020: 50-68):

- **Tutum ve Davranışların Sistematik Bir Şekilde Gerçekleşmesi:** Mobbing belirli bir amaç doğrultusunda (hedefteki kişiyi yıldırma, işten uzaklaştırma vb.) fail tarafından mağdura uygulanmaktadır. Mobbing uygulayıcısının amacını gerçekleştirebilmesi için ise mağdura karşı yapmış olduğu davranışların sistematik bir şekilde ilerlemesi gerekmektedir. Belirli bir sistematik içinde ilerleyen davranışlar sonucunda amacın gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi o kadar da önemli değildir. Burada esas önemli olan iş yerinde mağdurun yıldırılmasına yönelik olumsuz davranışların belirli bir süre periyodik olarak gerçekleşmesidir (Zapf & Gross, 2001: 499). Leymann da dâhil çoğu araştırmacıya göre mobbing davranışları en az altı ay sürmeli ve bu eylemlerin sıklığı en az haftada bir olmalıdır. Ancak mobbingin uygulanma süresinin 1-5 yıl arasında değişebileceği kanısında olan araştırmacılar da vardır. Fakat konuyla ilgili yapılan araştırmalarda genel olarak sürenin minimum 6 ay olduğu, uygulamada bu sürenin 15 aya kadar çıktığı ve uygulama sonucunda etkilerin 29-46 ay arasında görüldüğü tespit edilmiştir. Mobbing davranışlarının sıklığını ay da birkaç kez tekrarlanmasını yeterli gören Ege ise literatüre “hızlı mobbing” kavramını eklemiştir. Ayrıca bilinmelidir ki sistematiklikten, belirli bir süre içinde hep aynı davranışların gerçekleştirilmesi anlaşılmalıdır. Farklı davranışlar birbirleriyle bağlantılıysa yani aynı amaca hizmet ediyorsa da sistematiklerdir.

- **Tutum ve Davranışların Birbirleriyle Bağlantı İçinde Olması:** Mobbing davranışının sistematik bir şekilde ilerleyip ilerlemediğinden söz edebilmek için belirli bir süre içinde mağdura yönelik uygulanan davranışların devamındaki diğer tüm tutum ve davranışlarla bütünlük oluşturup oluşturmadığına bakmak gerekecektir. Süreç içinde uygulanan tek bir davranış sistematik mobbing olarak adlandırmak doğru olmayacaktır. Sistematik diyebilmek için birbirinin ardı sıra tekrarlanan davranışların belirli bir bağlantı içinde olması kistası arandığından mobbing sayılabilecek tutum ve davranışların da birbiriyle iç içe geçmiş veya bağlantılı olması gerekmektedir.
- **Tutum ve Davranışların Ayrımcılığa ya da Bireyi Yıldırmaya Hizmet Etmesi:** Mobbing davranışlarının birbirleriyle bağlantı içinde kasten ve sistematik olarak belli bir zaman diliminde yapılıyor olması ve ileriki zamanlarda şiddetinin artarak tekrarlanacağı güdüsünün karşı tarafa aşılması mobbing mağdurunu yıldırmaya ve onda dışlanmışlık hissini oluşturmaya yöneliktir. Ayrımcılığı doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bireyin din, dil, ırk, yaş vb. etnik kökenine ve maluliyeti nedeniyle benzer bir kişiden aşağı ya da farklı bir muameleyle karşılaşması doğrudan ayrımcılık olarak adlandırılırken, özünde tarafsız bir hüküm, ölçüt ya da uygulamanın bir kişiyi belli bir din, dil, ırk, yaş, etnik kökene mensup kişilerle kıyaslandığında dezavantajlı hale düşürmesi ise dolaylı ayrımcılık olarak adlandırılmaktadır. Bu dolaylı veya doğrudan ayrımcılığın iş yerinde mağdura karşı uygulanması mağdurun işten ayrılmasına ve yapmış olduğu işten soğumasına sebep olmakla kalmayıp mağdurun sosyal ilişkilerini ve hatta sağlık durumunu bile etkileyecektir.
- **Davranışların Mobbing Uygulanacak Bireyin Kişilik Hakkını, Onurunu ya da Sağlığını İhlal Eden Bir Boyuta Ulaşmaya Elverişli Olması:** Özgürlük, yaşam, sağlık, şeref, haysiyet, özel yaşam, isim, resim vb. gibi sayısı arttırılabilir daha birçok hak kişilik hakkını ifade etmektedir. Genel olarak bu haklar, kişisel varlıklar üzerinde söz konusu olan kişinin doğrudan kendisine bağlı bir mutlak haktır. Toplum içinde kişinin saygınlığı ve onurunu zedeleyen, ortadan kaldıran tüm sözel, fiziksel saldırılar kişilik hakkına saldırı olarak kabul görmektedir. Bireyin tüm korunan değerlerinin, haklarının ve varlıklarının bütünü kişilik hakkını oluşturmaktadır. Dolayısıyla Hukukça korunan ve bireyle alakalı tüm değerler “kişilik hakkı” kavramı kapsamındadır. Bu hakların kaynağı ise “demokratik sistemler içinde bu sistemin mantığından doğan ve Anayasal birer kural durumuna gelen, kişi hak ve

özgürlükleri’’dir (İlkiz & Günaydın, 2006: 2). Anayasa önünde tüm insanlar eşit değerlendirilerek aynı onura sahiptirler. Onur ise bireyin var olmasından kaynaklanan, mutlak ve vazgeçilemez, başkasının özgürlüklerini ihlal etmemek şartıyla sınırlandırılmaz olan başka hiçbir nitelikle özgülenemeyen en üst değere sahip olgudur. Türkiye de bu olgu Anayasanın 17. maddesinde “Kişinin Dokunulmazlığı, Maddi ve Manevi Varlığı” başlığı altında korunmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: 17). Fakat mobbing kişi haklarını hiçe sayarak insan onurunun dokunulmazlığı hususuna (iftira vb. gibi) ters düşmekte ve mağdurun fiziksel ve ruhsal sağlığını da kötü bir şekilde etkilemektedir (Pedro vd. , 2008: 221). Bireyde depresyon, sıkıntı, panik atak, kronik baş ağrısı, deride gözle görülür döküntü, göz kararması, mide rahatsızlıkları, kas ağrıları, kalp krizi, bağışıklık sistemi ve solunum yolu sıkıntıları, aşırı zayıflama, saç dökülmesi, dikkat dağınıklığı diyabet, bağırsak ve karın spazmları, dermatolojik rahatsızlıklar vb. birçok rahatsızlık belirmektedir. Bu rahatsızlıkların akabinde mağdur psikolojik olarak da çöküntüye uğrayarak aşırı sinirlenme, korku ve özgüven eksikliği, saldırganlık, içine kapanma, sosyal uyumsuzluk gibi ruh halleri içine bürünebilmektedir. Dolayısıyla birey iş yerinden dışlandığı için hukuki yollara başvurmadan vazgeçecek ve tedavi görüyor izlenimi vermekten kaçınmak için psikolojik destek de almayacaktır. Bireye uygulanan mobbing sonucunda kişide biriken tüm bu sorunlar intihara bile sebebiyet vermektedir.

- **Tutum ve Davranışların İşyerinde Gerçekleşmesi:** Mobbing genel itibariyle psikolojik olarak işyerinde gerçekleşen hoş olmayan tutum ve davranışlar olarak adlandırılrsa da işyerinin dışında sağlık, eğitim, sosyal yardım kurumları vb. daha bir çok kurum ve kuruluşlarda gerçekleşebilmektedir. Yalnız işyeri dışında farklı ortamlarda gerçekleşen davranışların mobbing sayılabilmesi için mağdura karşı yapılan eylemin “iş ile ilgili” olması gerekmektedir. Mobbingin ayrıca sadece çalışma saatleri içinde gerçekleşmesi de şart değildir. Mobbing iş ile alakalıysa mesai saatleri dışında da gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla iş ile alakalı olmak koşuluyla herhangi bir iş yeri dışında veya mesai saatleri dışında mağdura karşı gerçekleşen tutum ve davranışlar diğer şartları da sağlıyorsa mobbing olarak değerlendirilebilmektedir. Fakat kimi araştırmacılara göre işyeri dışı ve mesai saati bitiminden sonra gerçekleşen davranışların mobbing olarak değerlendirilebilmesi için taraflar arasında belirli bir hiyerarşinin varlığının da söz konusu olması gerekmektedir. Çünkü bazı araştırmacılara göre eşit statüdeki bireylerin birbirlerine

karşı mobbing uygulama olasılığı aynı ortamdaki farklı statüdeki bireylerin birbirlerine mobbing uygulama olasılığından daha düşüktür.

Mobbing davranışları çalışma ortamı içinde mağdur üzerinde farklı şekillerde sergilenebilse de genel olarak hepsi aynı amaca hizmet ettikleri ve bu bahsedilen 5 unsuru bünyesinde barındırdıkları için aynı ortak özelliklere sahiptirler. Bu bahsedilen unsurlardan herhangi birinin yokluğu sergilenen tutum ve davranışı mobbing olmaktan çıkartacaktır. Mobbingi belirleme sürecinde Davenport ve arkadaşları ise mağdura karşı yapılan tutum ve davranışların aşağıdaki faktörleri taşıyıp taşımadığına bakmışlardır (Kulaksız, 2019: 20-21):

- İşyerinde mobbing uygulanacak kişi ya da kişilere karşı negatif, aşağılayıcı, tehditkâr, art niyetli ve suistimal edici bir iletişimin gerçekleşmesi.
- Doğrudan veya dolaylı bir şekilde yapılan Mobbing davranışlarının açık ya da gizli bir şekilde de yapılabilmesi.
- Mobbingin mağdura karşı kasten bir ya da birden fazla saldırgan tarafından yapılabilmesi.
- Mobbing kurbanının diğerler bireyler tarafından hatalıymış gibi kabul edilmesi.
- Yapılan davranışların arkasında mağduru bulunduğu ortamdan dışlama niyetinin yatması.
- Mağdurun çalıştığı ortamdan ayrılmasını diğer çalışanlara mağdur sanki kendi rızasıyla işten ayrılmış gibi gösterilmesi.
- İşyerinde uygulanan mobbingin örgüt yönetimi tarafından görmezden gelinerek mağdura karşı iş arkadaşlarının olumsuz davranışlar sergilemesi için kışkırtılması.

1.6. Mobbing Sayılamayacak Tutum ve Davranışlar

İşyerinde gerçekleşen her psikolojik taciz, olumsuz sayılabilecek tutum ve davranış daha önceden de belirtildiği gibi mobbing değildir. Bir davranışı mobbing olarak değerlendirebilmek için bu davranışın şu anki başlıktan hemen önce incelenmiş olan unsurları bünyesinde barındırması gerekmektedir. Aksi takdirde herhangi bir kişiye karşı uygulanan tutum veya davranış ayrımcılık ya da kötü niyet olarak değerlendirilebilir. Kısaca nelerin mobbing olmadığını şu şekilde sıralamak mümkündür (Erdağ, 2020: 28-29):

- Çalışma ortamı içinde işlerin yoğun ve stresli olduğu dönemlerde anlık olarak gerçekleşen gerginlik ve kaba davranışlar.

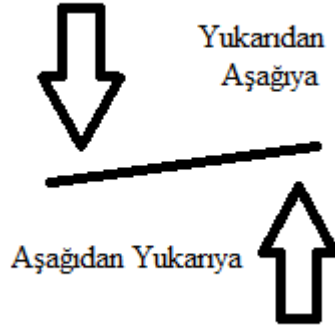
- Şizofreni, kişilik bozukluğu veya paranoya gibi çeşitli psikolojik rahatsızlıklar sebebiyle kişinin kendisini mobbinge maruz kalmış hissetmesi.
- Örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda belirlemiş olduğu aşırı iş yüküne bağlı olarak örgütün genel çalışma şartları ağırlaştığı için çalışanların aşırı iş yükünden şikâyet etmesi mobbing kapsamında değerlendirilemez. Örgüt tarafından belirlenen işler burada bütün bireylere eşit şekilde yüklenmiştir. Birey eşit şekilde kendisine yüklenilen işten şikâyet etmektedir.
- İşe zamanında gelip gitmeyen, geldiğinde ise örgütün çalışma ortamı için, işlerin aksamaması amacıyla koyduğu kurallara uymayan, işi önemsemeyen bir bireyi 4857 Sayılı İş Kanunu örneğinde olduğu gibi disiplin uygulamalarına tabi tutmak.
- İşyerinde bireye karşı işten uzaklaştırmak, çalışma ortamından soyutlamak, yalnızlaştırmak amacı dışında söylenen sözler. Bu tür sözler kişiye, bireyin haysiyeti ve şerefini yani kişilik hakkını zedelemeyecek şekilde patronu veya hiyerarşik olarak üstü tarafından söylenebilir. Amaç mobbing değil kişinin iş yerindeki çalışma performansını arttırmak ya da kişinin yaptığı işe yönelik daha çok gelişmesini sağlamak olabilir.
- Süreklilik arz etmeyen selam vermeme ya da bireyin terfi alamaması durumu.
- Çalışanın eğitim ve görev tanımına göre daha alt seviyelerde çalıştırılıp daha az ücretlendirilmesi. Bu durumda çalışan iş yerine karşı dört aylık ücreti tutarında “ayrımcılık tazminatı” davası açabilir. Dolayısıyla çalışanın kendisine yöneltilen bu tür tutum ve davranışları hemen mobbing olarak değerlendirmesi doğru olmayacaktır. Çünkü bu tür davranışlar diğer mobbing unsurlarının mevcudiyeti ile psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek davranışlardır.

1.7. Mobbing Türleri

Dışarıdan bakıldığında özel işletme olsun, kamu sektörü olsun bir örgüt içinde mobbing, genelde işverenler tarafından işgörenlere uygulanan bir olgu olarak görülmektedir. Fakat bu yanlış bir izlenimdir. Mobbing, uygulayıcısının bulunduğu konuma göre örgüt içinde üç farklı şekilde; ya eşit statüdeki kişilerin birbirlerine uygulamasıyla ya örgüt liderlerinin astlarına uygulamasıyla ya da astların üstlerine uygulamasıyla gerçekleşebilmektedir. Herhangi bir örgüt içinde gerçekleşen bu mobbing türlerini yatay (fonksiyonel) ve dikey (hiyerarşik) mobbing olarak iki başlık altında toplamak mümkündür (Arslan, 2008: 45).

1.7.1. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Bu mobbing türünü uygulayanlar arasında muhakkak bir ast-üst ilişkisi vardır. Bu, ast-üst ilişkisinin bir sonucu olarak da örgüt liderlerinin çalışanlarına karşı uyguladığı yukarıdan aşağıya doğru mobbing ya da çalışanların örgüt liderlerine karşı uyguladığı aşağıdan yukarıya doğru mobbing olarak gerçekleşmektedir. Bu durum sadece örgüt liderleri ve çalışanlar arasında değil hiyerarşik bir yapılanma içinde yer alan görevlilerin ast ve üstlerine karşı uyguladıkları mobbing olarak da ifade edilebilmektedir. Ama bu tür içinde yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen mobbing örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen mobbingden daha sık görülmektedir. Bunun en önemli sebebi ise üstlerin kendilerini her bakımdan üstün gördükleri için astlarına her şeyi mubah görebilmeleridir. Astlar da üstlerinin sahip olduğu güç ve konumdan dolayı üstlerine daha az ses çıkartmaktadırlar. Üstlerine mobbing uygulayacaklarsa da daha tedbirli ve endişeyle uygulamaktadırlar. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing uygulanırken ise ya üst bulunduğu makama layık görülüyordur ya da astın üstün bulunduğu makamda gözü vardır (Depçe, 2019: 12-13).



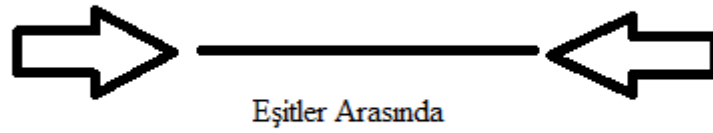
Şekil 2. Dikey (Hiyerarşik) Psikolojik Taciz

Kaynak: (ÇSGB, 2014: 13).

1.7.2. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Bu mobbing türüne aynı zamanda “Eşdeğerler Arasındaki Mobbing” de denilmektedir. Böyle denilmesinin sebebi ise hiyerarşik olarak eşit statüdeki bireylerin birbirlerine karşı takındıkları tutum ve davranışlar sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır (Türkeli, 2015: 37). Bu mobbing türü örgüt içinde yukarıdan aşağıya doğru rastlanılan mobbing türünden sonra en

sık görülen mobbing türüdür. Mobbing uygulayıcıları, eşit statüde olduklarından dolayı aynı konumdaki diğer kişileri çekemediğinden veya bu kişilerin tutum ve davranışları kafalarına yatmadığından, hedefteki kişi ya da kişilerin hal ve hareketlerine, yaptığı işlerine vs. atıfta bulunmaktan korkmamaktadırlar. Bu durum mobbing uygulayıcılarının işlerini oldukça kolaylaştırmaktadır. Bu tür mobbing uygulamacıları teke tek mobbing uygulamayı genellikle tercih etmemektedirler. Çünkü mobbing uygulayacağı kişi daha önceden de belirtildiği gibi kendisiyle aynı statüdedir. Bundan dolayı hedefteki kişiye karşı üstünlük sağlamak için çevresini geniş tutmaktadır (Depçe, 2019: 13).



Şekil 3. Yatay (Eşitler Arası) Psikolojik Taciz

Kaynak: (ÇSGB, 2014: 13).

1.8. Mobbing Süreci

Bu konuyla ilgili araştırmalar yaparak çeşitli bulgular ortaya koyan Leymann, mobbingin beş aşamada gerçekleşeceğini öne sürmüştür. Bu beş aşama ve özellikleri sırasıyla aşağıdaki gibidir (Bilge, 2014: 8-9):

- **Anlaşmazlık Aşaması:** Mobbing sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada çeşitli sebeplerden dolayı bir anlaşmazlık çıkmıştır, mobbing daha gerçekleşmemiştir fakat bu durum mobbingin habercisidir. Mobbinge maruz kalacak kişi bu aşamada henüz herhangi bir rahatsızlık hissetmeyecektir.
- **Saldırganlık Aşaması:** Bu aşamada mobbing uygulanacak kişi örgüt içinden uzaklaştırılmak için genellikle mobbing uygulayıcıları tarafından bulunduğu çevrede

yalnız bırakılarak dışlanmaktadır. Bu aşama özellikle psikolojik tutum ve davranışlar yoluyla mobbingin gerçekleşmeye başladığının kanıtıdır.

- **Kurumsal Güç Aşaması:** Bu aşamada yönetim içinde mobbing uygulayıcısı, çevresini oluşturarak mağdura karşı bir kurumsal güç haline gelmiştir. Örgüt içindeki bu kurumsal güce karşı da artık mağdur cevap vermek ve harekete geçmek zorundadır.
- **Tanımlanma Aşaması:** Bu aşamada mağdur mobbinge maruz kaldığı için sorunları çözmek için psikolojik destek arayışına girmiştir. Çünkü kendisine iş yerinde psikolojik açıdan çoğunlukla baskı ve şiddet uygulanmaktadır. Mağdurun bu destek arayışı ise iş yerinde ruh sağlığı bozuk gibi ön yargılara maruz kalmasına sebebiyet verecektir. Dolayısıyla mağdur iş yerinde geçici izinler almaya başlayacak kendi aleyhine gerçekleşecek olan mobbing döngüsü de bu şekilde hızlanacaktır.
- **Kovulma Aşaması:** Mobbing sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamada mağdur işten uzaklaştırılmış mobbing uygulayıcısı da amacına ulaşmıştır. Haklı bir sebebe dayanmaksızın iş yerinden atılan mağdur özel hayatında da aşırı strese girerek çeşitli psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir.

Mobbing süreci Tınaz'a (2013: 117) göre ise altı aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar ve özellikleri şu şekildedir:

- **Sıfır Durumu Aşaması:** Tınaz bu aşamayı aynı zamanda "Yıldır-Kaçır Öncesindeki Durum" olarak adlandırmıştır. Aslında bu aşama mobbing sürecinin başlamasına hazırlık aşaması olduğu için bazı araştırmacılar bu aşamayı bir mobbing süreci aşaması olarak görmemektedirler. Bu aşamada örgüt içinde kurban daha belirlenmemiştir fakat herkes birbirinin rakibidir. Sanki örgütteki her birey birbirlerine karşılanmış gibi hareket edip ayakta kalabilme mücadelesi vermektedirler. Bu durumda örgüt içinde tahammülsüz bir atmosfer oluşmaktadır. Çünkü haklı veya haksız örgüt içinde herkes birbiriyle uğraşmakta birbirinin ayaklarını kaydırmaya ve kuyusunu kazmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca bu evrede örgüt içindeki bireyler sinsice ve ikiyüzlü davrandıkları için gerçek tutumları anlaşılamamaktadır. Dolayısıyla kimin ne olduğu anlaşılamamaktadır.
- **Hedefli Çatışma Aşaması:** Bu aşamada mobbingin uygulanacağı birey ya da bireyler belli olmuştur ve örgüt içindeki bütün kozlar artık bu seçilmiş kişi ya da kişilerin üstüne oynanmaktadır. Dolayısıyla artık örgüt içindeki bireyler arasındaki

öne çıkma çabaları kaybolarak, hedefteki kişinin hem iş hayatı hem de özel hayatı mahvedilmeye, dağıtılmaya çalışılmaktadır.

- **İş Yerinde Psikolojik Tacizin Başlaması Aşaması:** Bu aşamada ise mağdur artık iş yerinde bir şeylerin kendi aleyhine gitmeye başladığının farkına varmıştır. Mobbing uygulayıcısı tarafından mağdur kişiye yöneltilen davranışlar rahatsız edicidir fakat psikolojik sorunlar mağdur kişide henüz oluşmamıştır.
- **İlk Psikosomatik Belirtilerin Ortaya Çıkması Aşaması:** Bu aşama adından da anlaşılacağı üzere özellikle mağdur tarafından yaşanan aşamadır. Bu aşamada kurbanda çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar (konsantrasyon eksikliği, hafıza kaybı, sindirim sistemi bozuklukları, öz güven eksikliği, şiddetli baş ağrısı, uykusuzluk vb.) belirmeye başlamaktadır.
- **İnsan Kaynakları Bölümü veya Üst Yönetimin Hataları Aşaması:** Mobbing mağduru kişi örgüt içindeki insan kaynakları ve üst yönetimin kendisini yanlış algılamalarından dolayı daha çok stres içine girmektedir. Mobbing saldırıları bu aşamada bireyin kişiliğini hedef almaktadır.
- **Mobbinge Maruz Kalan Tarafın Sağlığının İyiden İyiyeye Bozulması Aşaması:** Tınaz'a göre bu son aşamada birey artık psikolojik tedavi görmekte ve ilaç takviyeleri almaktadır. Fakat örgüt içinde kendi aleyhine gelişen negatif olaylar günden güne arttığı için hiçbir tedavi mobbinge maruz kalan birey için fayda etmemekte, aksine günden güne mobbinge maruz kalan bireyin ruh hali kötüye gitmektedir. Artık bireyde, herkesin ve hatta yönetimin bile onu haksız yere taciz etmesinden dolayı suçluluk psikolojisi oluşmaya başlamaktadır. Bu durum mobbing uygulayıcılarının işlerini daha da kolaylaştırarak amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktadır. Çünkü örgüt içinde mobbinge maruz kalan birey artık işten kopmuştur fakat kurbanın işten ayrılması muhakkak son aşama sonucunda değil diğer herhangi bir aşama sonucunda da gerçekleşebilir. Bu kopuş, aşamaların gelişme hızına ve etkisine bağlıdır. Örgüt içindeki diğer bireyler mobbingi hızlandırmakta veya yavaşlatmakta ve hatta son noktaya ulaşılmasında bile etkili olabilmektedirler. Dolayısıyla 3. şahısların tutum ve davranışları bu noktada büyük önem taşımaktadır.

1.9. Mobbing Süreci İçindeki Taraflar

İş hayatı içinde herkes bilerek ya da bilmeden, isteyerek ya da istemeden daha sonra ayrıntılı olarak değinilecek olan çeşitli sebeplerden dolayı mobbinge maruz kalabilmekte, mobbingi uygulayabilmekte ve hatta uygulanan mobbinge seyirci kalarak suç ortağı bile olabilmektedir (Palabıyık, 2019: 37). Dolayısıyla mobbing süreci içinde 3 farklı taraftan bahsetmek mümkündür. Bu taraflar şu şekilde sıralanabilir:

1.9.1. Mobbingi Uygulayanlar

Mobbingi uygulayan taraflar farklı kaynaklarda zorba, duygusal saldırgan, yıldırma tacizcisi, mobber ya da mobbing faili olarak geçmektedir. Genelde bu grup içinde gösterilebilecek birey (mobbing uygulayıcısı nadiren tek kişi olmaktadır) veya bireyler kendilerine karşı iltifat edilmeye ve ilgi gösterilmeye aç, aşağılayıcı iftiracı bir kişiliği içlerinde barındırmaktadırlar. Dolayısıyla böyle bir yapıya sahip kişi veya kişiler; hedefteki birey ya da bireylere karşı sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarıyla örgüt içinde duygusal şiddet içerikli gerilimli bir havanın esmesine sebebiyet vermektedirler. Bu karakterdeki bireyler kendilerinin yetkin olmadığından ve kendilerine güvenmediklerinden kaynaklanan şüphe ve korkularıyla kendilerinin egoist bir yapıya sahip benlik ihtiyaçlarını karşılamak ve başarılarıyla dikkat çeken hedefteki kişi ya da kişileri örgüt içinde onursuzlaştırmak ve dışlamak için mobbinge başvurumaktadırlar. Bu konu üzerine yapmış olduğu araştırmalarıyla ünlü olan Leymann, mobbing uygulayıcılarının, genelde kişilik problemleri olduğuna dikkat çekmektedir. Bunların astlarını ezmek kendilerini yüksek göstermek için farklı, üstlerinin dikkatini çekmek ve saygılarını kazanmak için de farklı davrandıklarını, bir başka ifadeyle ikiyüzlü olduklarını savunmuştur. Dolayısıyla mobbing uygulayıcıları karalamak istedikleri kişi veya kişilerden kendilerini ayrıştırarak örnek aldığı, statülerine ulaşmak istediği ya da kendisine yardım ve yataklık yapacak kişi veya gruplara kendilerini empoze etmektedirler. Bunu yaparken de iki yüzlü olmanın bir gereği olarak esas amaçlarını gizleyerek sinsice ama isteyerek ve kasten hareket etmektedirler. Mobbing uygulayanların genelde bir açığı, kendince fark etmiş oldukları bir eksiklikleri vardır. Dolayısıyla bu açık ve eksikliklerini örtmek ve gidermek için mobbinge başvurumaktadırlar (Yıldırım & Ekinci, 2019: 18). Mobbing uygulamacılarının böyle bir yöntemle başvurularındaki diğer sebepler ise şu şekilde sıralanabilir (Karakale, 2011: 23-24):

- Örgüt içinde göze kestirilmiş birinin gruba dâhil edilmesi sonrasında bu kişinin grubun kuralları çerçevesinde hareket etmesini sağlamak gerekçesinden de faydalanılmaktadır. Bu durum mobbing uygulayıcısının gücüne güç katacaktır. Çünkü uygulamacının yandaşları çoğalacaktır. Hatta örgüt içinde bir üst yönetici mobbing uygulayacaksa bunu kendisi uygulamayıp yandaşlarına uygulatma yoluna da gidebilecektir.
- Örgüt içinde varlığından rahatsız olunan birinin yalnızlaşmasını, işkence görmesini ve örgütten uzaklaşmasını sağlamak. Bu durumda varlığından rahatsız olunan birinin işini iyi yapıp yapmaması önem taşımamaktadır. Onun kişilik özellikleri mobbingi uygulayanın hoşuna gitmemiştir.
- Örgüt içindeki işgören ya da işgörenlerin çeşitli farklılıkların mensubiyeti içinde olması. Mobbing uygulayıcıları bu farklılıklara karşı ön yargılı davranarak örgütte olumsuz bir şeyler olduğunda sebebini hep bu farklılıklardan bilmektedirler. Mobbing uygulayıcısı gözüne kestirdiği kişiyi bir tür günah keçisi ilan etmektedir.
- Mobbing uygulayıcılarının başkalarının bilgi, beceri, deneyim ve davranışlarını kıskanarak mutluluklarını yadırgaması. Bu durumda örgüt içinde mobbinge başvuranlar örgütte diğer bireylerde olan fakat kendinde eksik olan özellikleri dengelemek için kendi eksikliklerini ve hatalarını düzeltmek yerine başkalarının düzenini bozmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca yaptığı davranışlardan ötürü kendilerini haklı görerek bu davranışın sebebini hedefteki kişi ya da kişilerde aranması gerektiğini yaymaktadırlar. Dolayısıyla mobbing uygulayıcısı hedefteki kişiye uyguladığı olumsuz tutum ve davranışlarının sonucunu önemsememekte ve hatta örgüt içindeki ortamı amacına ulaşmak için daha da kızıştırılmaktadır.

Mobbing uygulayıcılarının daha önceden de değinildiği gibi kişilikleri bozuk olduğundan dolayı tek bir başlık altında toplamak olanaksızdır. Literatür incelendiğinde altı çeşit mobbing uygulayıcı tipinden bahsedilmiştir. Bu tipler ve özellikleri şöyle sıralanabilir (Arslan, 2008: 27-30):

- **Narsist Mobbingciler:** Bu tip mobbing uygulayıcıları kendilerini dev aynasında görmektedirler. Bundan dolayı da kendilerine hayranlık duyup kendilerini herkesten üstün görerek tatmin edilemeyecek düzeyde egoları ve başkalarının halinden anlamayacak tavırları vardır. Kendi üstünlüklerinin bulundukları ortamda her zaman kabul edilmesini arzulayıp kendilerini hatasız kabul ederler. Fakat yaptıkları olası hatalardan dolayı da mobbing uygulayacakları kişileri sorumlu tutmaktadırlar.

Bulundukları konumda ilerleyebilmek için yaptıkları her şeyi normalmiş gibi görüp mobbing uygulamalarını hedefteki kişi ya da kişilerin hak ettiklerini düşünmektedirler.

- **Hiddetli-Bağırın Mobbingciler:** Adı üstünde hiddetli davranarak hedeflerini yıldırıp kontrolü ellerinde tutmayı amaçlayan mobbingcilerdir. Hedeflerine karşı öfkelerini kontrol edememektedirler. Bulundukları ortamı galeyana getirirler fakat daha sonra hiçbir şey yokmuş gibi çalışmalarına devam ederler. Dolayısıyla bu tip bir mobbingcinin yanında bulunan kişiler işlerine odaklanamazlar. Çünkü en ufak bir hatada veya göze çarpmada kendilerine karşı ağır içerikli söylemler ve tepkilerle karşılaşacaklarının farkındadırlar. Bu tür mobbingciler bir ortamda kendi üstünlüğünü bağırıp çağırmayla hatta küfür etmeyle sağlayacaklarına inanıp kendi hatalarını etrafındakilere veya hedef kişi veya gruplara yansıtmaktadırlar. Bu tipoloji örgüt içinde daha çok üstlerde görülmektedir.
- **İki Yüzlülük Gösteren Yılan Mobbingciler:** Bu özellikteki mobbing uygulamacıların en tehlikeli grup olarak görülmesi mümkündür. Çünkü yapacaklarını hissettirmeden yaparlar. Bundan dolayı da kişiden kişiye değişen tavır ve davranış sergilerler. Örgüt içinde gözüne çarpan kişilerin başarılarını ve itibarlarını hazmedememektedirler. Bundan dolayı da bu kişilerin arkasından hem kuyusunu kazıp hem de o kişiye karşı takınmış olduğu tutum ve davranışlarıyla örgüt içindeki diğer bireylere kendisini haklıymış gibi göstermeye çalışmaktadırlar. Hatalarını hedefteki kişi veya kişilere yüklemekte, mağdurlardan kaynaklanan itibar sağlayacak işleri de kendilerine yansıtmaktadırlar.
- **Megaloman Mobbingciler:** Bu mobbing uygulayıcı tipi genelde iki yüzlü mobbingcilere benzemektedir. Onlardan farkı ise olayların gelişim hızıdır. Tıpkı ikiyüzlü mobbingciler gibi sessiz hareket edip, tutum ve davranışlarını hedeflerine sessizce uygularlar. Fakat uyguladığı anda aniden hedefleri ile ilgilenmeyi bırakırlar. Hedeflerinin örgüt toplantılarına katılımlarını engelleyerek toplantılarda ortaya koymuş oldukları iddiaları rahatça farklı bir şekilde ifade edebilmektedirler. Bu olaylar aniden geliştiği için hedefler, durum hakkında bilgi almak için mobbingciye ulaşmak istediklerinde ulaşamazlar. Ulaşırsalar bile, mobbingciler karmaşık ve kısık sesle sorularını yanıtladıkları için onların dediklerinden hiçbir şey anlamazlar. Bu kategorideki mobbingci kendisini büyük görüp başkalarını küçümseyerek patron benim edasındadır.

- **Eleştirici Mobbingciler:** Bu tip mobbingciler tabiri caizse bardağın hep boş tarafına bakmaktadırlar. Özellikle kurbanlarının yaptığı her şey gözlerine batmakta ve kurbanlarının yaptığı hiçbir işten hoşnut olmamaktadırlar. Dolayısıyla kurbanları ne yapsa yapsınlar bu tip mobbingcilere yaranamazlar. Çünkü onların gözünde hiçbir işi doğru yapamamaktadırlar. Bu tip mobbing uygulayıcılarının iletişimleri de kopuktur. Çünkü kimle nasıl etkili konuşacağını bilmezler. Fakat sürekli eleştirip örgüt içindeki bireyleri işe yönlendirdikleri için üstleri tarafından da sevilmetedirler.
- **Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:** Bu tip mobbingciler özel yaşamlarında başarısız olmuş ve hayal kırıklığına uğramış mobbingcilerdir. Normalde özel hayatlarında karşılaştıkları kötü durumları örgüt içine yansıtmamaları gerekirken tam aksine özel hayatlarının acısını kurbandan çıkarmaktadırlar. Bu tür mobbingcilerin çevresindeki kişiler sürekli rahatsızlık duyup işlerine motive olamamaktadırlar. Hayal kırıklığına uğramış mobbingcilerin kurbanları daha çok duygusal ve ev içinde üstlendikleri sorumluluklarının erkeklere göre daha fazla olmasından dolayı kadınlardır.

1.9.2. Mobbinge Maruz Kalanlar

Mobbinge maruz kalan taraflar genelde bu isimden hariç literatürde mobbing mağdurları veya kurban olarak da geçmektedir. Aslında genel anlamda düşünüldüğünde kendisini mobbinge uğramış hisseden herkes mobbinge maruz kalan taraftır. Dolayısıyla örgüt içinde bir ast-üst ilişkisi olmaksızın herkes mobbinge maruz kalabilmektedir. Mobbing mağduru genelde bir kişidir fakat birden fazla kişi de olabilmektedir (Palabıyık, 2019: 38). Mobbing mağdurları ne yazık ki kendisine yöneltilmiş olan şartları değiştiremez. Çünkü bu şartları mobbing uygulayıcısı belirlemiştir ve artık mağdur da bu sürecin içindedir. Bu şartlardan en fazla zararı görecektaraf ise yine mağdurun kendisidir. Örgüt içinde kişi ya da kişilerin mağduriyet halini bilgi-beceri-deneyim ve davranışları, cinsiyetleri, dini, mezhebi, ırkı ve içinde bulunmuş olduğu sınıfı gibi sayısı arttırılabilir birçok durum etkilemektedir. Bu konu üzerine yapılmış birçok araştırma mobbing mağdurlarının genelde nevrotik (öz güven eksikliği, odaklanamama vb.) bir ruh haline sahip olduklarını ortaya koymuştur (Yıldırım & Ekinci, 2019: 21). Bu nedenle mobbing bu tür kişileri çok daha fazla etkilemektedir. Bu etkiler şu şekilde sıralanabilir (Karakale, 2011: 20):

- Mağdur psikosomatik rahatsızlıklar geçirerek işe gelmek istemez. Sonuç olarak da işten uzaklaştırılır. Bu durum mağdurun sadece mesleki hayatını değil özel hayatını da berbat eder. Çünkü kendilerine karşı güven ve saygıları kalmayıp zihinsel ve duygusal dünyaları harap olur.
- Aşırı depresyon ve stres geçirerek öz kırım bile düşünebilir.
- İçinde bulunmuş olduğu durumdan dolayı hatasız olduğunu bilir fakat yine de suçluluk psikolojisi içerisine girmiştir.
- Kendisini dışlanmış hissederek kararsızlıklar içinde hayat sürer.
- Olaylar karşısında sorumluluk alma yetisini yitirerek acaba hata mı yapacağım, hata mı yapıyorum diyerek hiçbir işe kalkışamaz.

Çeşitli kaynaklar incelendiğinde mobbinge maruz kalanlarla ilgili olarak birbirinden farklı dört tipten bahsedilmiştir. Bu tipler ve özellikleri şöyledir (Tetik, 2010: 85):

- **Çeşitli Farklılıklara Sahip Yalnız Bir Kişi:** Bu mağdur tipi, bulunduğu baskın grup içinde çeşitli farklılıklara (din, dil, ırk, cinsiyet) sahip olduğundan dolayı yalnız kalan kişidir. Bu kişi tipine örnek olarak, erkeklerin baskın olduğu bir örgüt içinde yer alan tek bir kadın veya kadınların baskın olduğu farklı bir örgüt içinde yer alan tek bir erkek verilebilir.
- **Değişik Kişi:** Sahip olduğu giyim tarzı, düşünce yapısı ve takındıkları tutum ve davranışlarından dolayı farklı görülen ve dikkatleri üstüne çeken mobbinge uğrama olasılığı kaçınılmaz olan kişidir.
- **Başarılarıyla Takdir Edilen Kişi:** Bu kişi tipi de örgüt içindeki tutum ve davranışlarıyla, elde ettiği başarılarıyla hem üstleri hem altları ve hem de müşterileri nezdinde iyi izlenim oluşturmuş bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla bu başarıyı elde edemeyenler tarafından kıskanılıp kötü eleştirilere ithamlara maruz kalarak suçlanmaktadır.
- **Yeni Katılan Kişi:** Bu kişi tipi örgüt içerisine yeni dâhil olmuştur. Dolayısıyla çeşitli özellikleriyle örgüt içindeki diğer kişilerden daha genç, daha donanımlı ve başarılı olabilmektedir. Bu durum örgüt içindeki diğer kişilerin üstleri ve örgüt çevresi gözündeki itibarlarını düşürecektir. Bu özelliği taşıyan çalışanın mobbinge maruz kalma riskini yükseltecektir.

1.9.3. Mobbinge Seyirci Olanlar

Mobbinge seyirci olan taraflar farklı kaynaklarda mobbing izleyicileri olarak da geçmektedir. Mobbing süreci içinde zorba ve kurbanın dışında kalan taraftır. Dolayısıyla mobbing içinde doğrudan yer almamaktadırlar, fakat bulundukları çevrede mobbingin varlığının farkına vardıkları anda mobbing sürecine katılmış sayılmaktadırlar. Mobbingden kurban kadar etkilenmeseler de kurban ve zorba ile aynı çatı altında bulundukları için nispeten etkilenmektedirler. Ayrıca mobbinge seyirci olanlar mobbingin etkisini azaltıp sona erdirebilecekleri gibi mobbinge ortak olarak etkisini çoğaltabilmektedirler. Dolayısıyla mobbingin geleceğinin belirlenmesinde mobbing seyircileri de önemli ve etkili bir taraftır. Kısacası sürece doğrudan katılmazlar fakat süreç içindeki tutum ve davranışlarıyla sürecin şekillenmesinde ve sonuçlanmasında gayet etkilidirler (Karakale, 2011: 26). Mobbinge seyirci olan taraflar ise genel olarak mobbing sürecinde zorbaya verdikleri desteklerle mobbing uygulayıcısına ortak olanları ifade eden “Mobbing Ortakları”, mobbing sürecinin farkında olmalarına rağmen süreci görmezden gelen “İlgisizler” ve mobbing süreci içinde yapılanlara göz yummayarak mobbingi sonlandırmaya çalışan hiç olmazsa kurbanın yanında bulunan “Karşıtlar” olarak birbirinden farklı üç grup altında toplanabilmektedirler. Bu grup içinden mobbing ortakları, kurbanı karşı farkında bile olmadan en az zorba kadar zarar verebilmektedir. İlgisizler ise mobbingi kendilerine zararı dokunmadığı sürece görmezlikten gelip umursamamaktadırlar. Olaylar karşısında ilgisiz kalmaları dahi kurbanı acaba ben mi hatalıyım diye şüpheye sokmaktadır (Arslan, 2008: 43). Tınaz ve arkadaşları ise bu konu üzerine yapmış oldukları bir çalışmada beş tip izleyici grubundan bahsetmişlerdir. Bu izleyici grupları ve özellikleri şu şekildedir (Tınaz vd. (1991)’den aktaran Yıldırım & Ekinci, 2019: 23-24):

- **Diplomatik İzleyiciler:** Mobbing süreci içinde, sürecin sona ermesini sağlamak için zorba ile kurban arasında çözüm yolu bulmaya çalışan kişiler. Bu izleyiciler genelde kurbandan yana tavır sergilemektedirler. Dolayısıyla ilerde kendisi de mağdur olabilme tehlikesiyle karşı karşıyadır.
- **Yardakçı İzleyiciler:** Bu tür izleyiciler mobbing uygulayıcısının yandaşıdır. Fakat bunun örgüt içindeki diğer bireyler tarafından anlaşılmasını istemezler.
- **Fazla İlgili İzleyiciler:** Bunlar örgüt içinde mağdura yardım etmek için mağdurla aşırı ilgilenirler. Hatta ilgilenmekle kalmayıp mağdurların özel hayatlarını bile öğrenmeye çalışırlar. Bu durum mağdur tarafından hoş karşılanmaya bilmekte ve mağduru ayrı bir strese sokabilmektedir.

- **Mobbingi Uygulayan ve Mobbing Uygulanan Kişi veya Kişilerin Birbirlerine Karşı Sergilemiş Oldukları Tutum ve Davranışlara Karışmayan İzleyiciler:** Bu izleyici tipi mobbingden haberleri olduğu halde ne kurbanı ne de mobbing uygulayıcısına karışmaktadırlar. Çünkü ilerde kendilerinin de her iki taraftan biri haline geleceklerinden korkmaktadırlar. Fakat takındıkları bu tutum mobbingin derecesini arttırmaktadır.
- **İki Yüzlü Yılan İzleyiciler:** Mobbing mağduru ve mobbing uygulayıcısı taraflarından hangisi işlerine gelirse onların yanında yer almaktadırlar. Fakat kimin tarafında olduklarını belli etmeyerek her iki tarafa da işlerine geleceği şekilde ayrı ayrı davranmaktadırlar.

1.10. Mobbinge Neden Olan Faktörler

Mobbinge neden olan faktörler “bireysel, örgütsel ve sosyal faktörler” olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır (Bilge, 2014: 13-14):

1.10.1. Bireysel Faktörler

Örgüt içindeki var olan kişilerin bireysel özellikleri mobbing olgusunu büyük ölçüde etkilemektedir. Mobbinge maruz kalan taraf ya da tarafların kişilik özellikleri en az mobbingi uygulayan tarafların kişilik özellikleri kadar mobbingin ortaya çıkmasında önem arz etmektedir. Küreselleşen dünya içinde din, dil, ırk vb. köken ve özellikler fark etmeksizin her bir birey bir gün mobbinge maruz kalabilme tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bu durum kişinin (bilgi, beceri, tutum, düşünce yapısı ve tavırları) gibi özelliklerinden kaynaklanabilmesinin yanı sıra cinsiyeti ve yaşı gibi genel özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre genelde mobbinge maruz kalan bireylerin örgüt içinde güzel bir çevresinin olduğu, başarılarıyla ve çalışmalarıyla dikkat çektiği, güvenilir, dürüst ve yapıcı oldukları vurgulanmaktadır. Çünkü bu kişilik özelliklerine sahip olan bireyler örgüt içindeki pasif, eğitimsiz ve deneyimsiz kişilerin önüne geçerek onların yükselmesi konusunda bir tehdit unsuru oluşturacaktır. Fakat şu da bilinmelidir ki, mağdur kişinin öz güveninin eksikliği, aşırı duygusallığı ve sorunlar karşısında dayanıksızlığı mobbing uygulayıcısının işini kolaylaştıracaktır (Coyne vd., 2000: 337). Mobbinge maruz kalan bireyler o kadar dürüst ve hassaslardır ki kendilerine haksız bir şekilde yöneltilen tutum ve davranışları bile acaba ben mi hatalıyım diye sorgulamaktadırlar.

Dolayısıyla kişinin psikolojik baskılara açık olması, hak ve özgürlüklerini arama noktasında pasif olması, haklı olduğu halde aşırı duygusal düşünerek kendisinde de bir neden araması kendisine karşı yöneltilmiş olan mobbing olgusunun hızını ve şiddetini arttıracaktır. Genel olarak çalışmalar bu yönde bulgular ortaya koymaktadır, fakat bazı çalışmalara göre ise aşırı hakkını arayan ve içinde liderlik ruhu olan, iş arkadaşlarını da bu yönde hareketlendiren kişilerin de mobbing mağduru olma olasılıkları yüksektir. Dolayısıyla bireylerin haklarını arama, güçlüklerle başa çıkma noktasında ne aşırı ne de çok fazla orta halli bir ruh haline (acımasız da değil aşırı duygusal da değil) sahip olması gerekmektedir. Mobbing uygulayıcısının kişilik özellikleri de mobbingin oluşmasında oldukça etkilidir. Freud bireyin doğuştan gelen iki belirleyici eğiliminin “saldırganlık ve cinsellik” olduğunu vurgulamaktadır. Bu eğilimler de ilerde kişinin sosyal çevresiyle ilişkilerini belirlemede etkin rol oynayacaktır. Eğer mobbing uygulayıcısı çocukluk dönemlerinde utanç ve çeşitli korkular yaşamışsa çocukluk dönemlerini kötü geçirmişse bu durum mobbing uygulayıcısının iş hayatında intikam alma duygusuyla, diğerlerini yok etme, narsist kişiliğe bürünme eğilimine girmesine sebep olacaktır (Bryant & Cox, 2003: 570). Genelde bu kişiler “iftiralarıyla diğerlerinin zarar görmesini sağlayan, başkasını tongaya düşürmek için pusuda bekleyen, hırçın ve asabi karakter özelliklerine sahip, iki yüzlü, hedefindeki bireyi haksız yere eleştiren, yapılan hiçbir işi beğenmeyen, yükselmek için yaptığı her davranışı kendisine mubah gören, başkalarının başarılarını sindiremeyen, kendisini beğenmiş, sosyal ilişkileri, becerileri düşük” kişi veya kişilerdir. Dolayısıyla bu bireysel özelliklere sahip kişi ya da kişilerin iş yerinde mobbing uygulamaları kaçınılmaz olacaktır. Leymann’a göre ise kişiler “bireyi kendisinin üyesi olduğu grubun değer ve normlarına uymaya zorlamak, tutum ve davranışlarından dolayı hoşlanılmayan birinin işten ayrılmasını sağlamak, başkalarına acı çektirmekten zevk duymak, kendileri dışında farklılıklara karşı sergilenen ön yargılı tutumları doğrulamak” amacıyla da mobbing yapabilmektedirler (Yıldırım & Ekinci, 2019: 25-32).

1.10.2. Örgütsel Faktörler

Bu faktörler arasında ise bir örgütün sahip olduğu yapı, örgüt içindeki işgörenlere verilen değer, onlara karşı uygulanan norm ve davranışlar, verimliliğin artırılması için izlenecek stratejiler yer almaktadır. Bahsi geçen unsurlar da en az bireysel faktörler kadar mobbingin oluşumunda etkilidir. Örgütün çalışanlarına yönelik sert ve toleranssız prosedürler

uygulaması mobbing oluşumunu tetiklemektedir (Baillien vd., 2009: 11). Çünkü böyle bir ortamda mobbing süreci vuku bulmaya başlayacaktır. Bu durumda örgütün havasını olumsuz yönde etkileyerek çalışanlar arasında çatışma, performans düşüşü, motivasyon eksikliği gibi çeşitli sorunlara sebebiyet verecektir. Bu gibi sorunların bastırılmaması ya da hafifletilmemesi sonucunda ise mobbing uygulanan mağdur birey işinden uzaklaşmış ya da uzaklaştırılmış, örgüt içindeki verimli bir çalışma ortamı, güven hassasiyet duygusu kaybolmuş, örgüt çıktı miktarında da bu gibi gelişmelere bağlı olarak azalmalar gerçekleşmiş olacaktır (Karakale, 2011: 46-47).

Çeşitli kaynaklar incelendiğinde mobbingin çıkmasında etkili olan birçok örgütsel ve yönetsel nedenlerden bahsedilmiştir. Bu nedenlerden bazıları şu şekildedir (Tetik, 2010: 85-86):

- Örgüt içinde ast-üst ilişkilerine bağlı hiyerarşik yapılanmaların aşırı derecede olması.
- İnsan kaynaklarının iyileşmesi için gerekli harcamaların yapılmaması.
- Örgüt içindeki bireyler arasında verimli bir iletişimsel ortamın oluşturulmamasına bağlı olarak sorunların karşılıklı olarak dinlenmeyip çözüme bağlanamaması.
- Örgüt içinde çatışmaya sebebiyet verecek tutum ve davranışlara olanak sağlanması.
- Liderlerin vasıfsız ve çıkarıcı olmalarına bağlı olarak kötü yönetim politikalarını alıp uygulamaları.
- Örgüt içindeki grup çalışmalarında kopukluk.
- Örgüt içinde işgörenlerin görüş ve tavsiyelerinin dinlenmeyip önemsenmemesi.
- Örgütteki gelişen olayların standartlaşmaya bağlı olarak olmaması, örgütün git gide küçülmeye başlaması.
- Ahlak dışı uygulamaların da etkisiyle çalışanların aşırı stres ve korku altında çalışmaları.
- İşe alımda liyakat ilkesine uyulmadığından dolayı örgüt içinde yetkin, deneyimli, tecrübeli ve başarılı elemanların yer almaması.
- Örgüt içinde sorumluluklardan kaçılarak yapılan hataların her zaman hedefteki kişilere yansıtılmaya çalışılması.
- Örgütlerde yapı değişikliğine gidilerek şirket birleşmelerinin gerçekleşmesi. Bu durum örgüt içinde mobbinge sebebiyet verecektir. Çünkü personel sayısı çoğalacak ve bu çalışanlar arasında öne çıkma kaygısı oluşturacaktır.

- Yönetici kadronun örgüt içinde mobbinge inanmaması ve bu durumu umursamaz bir tavır sergilemesi.

1.10.3. Sosyal Faktörler

Bireylerin bulunmuş oldukları sosyal ortamda nasıl bir kişiliğe sahip olduğundan bireylerin sosyal ortam içindeki sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarına kadar her bir durum bu faktörler arasında yer almaktadır. Burada bireylerin sosyal ortamı denilirken genelde örgüt içindeki sosyal ortamı anlaşılmalıdır. Çünkü bilindiği üzere mobbing, bir örgüt içinde belirli zaman aralıklarıyla yapılan sistematik olumsuz sayılabilecek tutum ve davranışlarla kasten gerçekleşmektedir. Dolayısıyla mobbingin oluşmaması için örgüt içindeki sosyal ortamın sıkı ve arkadaşlık ilişkilerine bağlı olması gerekmektedir (Cohen & Wills, 1995: 315). Çünkü eğer örgütteki bireyler bir aile olarak düşünülüp değerli görülürse mobbing ortamı oluşamayacaktır. Örgüt içindeki sosyal ortamda bireylerin dışlanıp-dışlanmaması da çok önemlidir. Zaten birey çalıştığı çevre bakımından değersiz görülerek hedef alındıysa muhtemelen dışlanacak ve kendisini hedef alan kişi ya da kişiler tarafından mobbinge maruz kalacaktır. Çünkü o kişi ya da kişiler artık aynı ortam içinde çalışan diğer bireyler tarafından günah keçisi ilan edilmiştir. O kişi ya da kişilere tolerans kesinlikle tanınmayıp doğru yaptığı işler de hatalı görülecektir. Böyle bir sosyal ortamda kişi yılacak ve o ortamda bir daha bulunmak istemeyecektir. Bahsedilenlerden de anlaşılacağı üzere mobbing süreci içinde sosyal alandan en çok mağdurlar etkilenmektedir. İş yerindeki sosyal çevrenin mağdur kişinin aleyhine şekillenmesi mağdur kişinin işten ayrılmasına ya da çıkartılmasına hatta mağdur kişide fiziksel ve çeşitli psikolojik rahatsızlıkların patlak vermesine sebep olacaktır. Bu durum sadece mağdur taraf için geçerli olmayıp mobbing süreci içindeki tüm taraflar için geçerlidir. Fakat yine değinmekte fayda vardır ki bu süreç içinde en zararlı çıkan taraf yine mobbinge maruz kalmış taraf olacaktır (Kök, 2019: 18).

1.11. Mobbingin Dereceleri

Mobbing, etki ettiği kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar da mobbingin derecesini belirlemektedir. Örgüt içindeki herkes mobbingin kuvveti, zamanı, uygulanma sıklığı ve bireylerin kişisel özellikleri, geçmişi, ruh yapısı nedeniyle mobbingden aynı derecede etkilenmemektedir. Dolayısıyla mağdurlara uygulanan mobbing kimi kişi veya kişiler tarafından katlanılabilir olurken kimi kişi veya kişiler tarafından da katlanılamaz

olmaktadır. Bunun bir iki satır önce değinilen sebepleri dışında daha da arttırılabilir nedenleri vardır (Yıldırım & Ekinci, 2019: 43). Bu konuyla alakalı çeşitli çalışmalar yapmış olan yönetim bilimi kuramcıları mobbingi üç farklı dereceyle ele almışlardır. Bu dereceler ve mobbing olgusuna maruz kalan bireylerin dereceler karşısında takındıkları tutum ve davranışlar şu şekildedir (Karakale, 2011: 37):

- **1. Derece Mobbing:** Burada mobbing olgusuna maruz kalan birey ya da bireyler mobbingle başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Birey eğer mobbinge karşı kendini muhafaza edebilirse ciddi bir yıkıma uğramadan örgütteki çalışmasına (aynı örgüt fakat farklı bir alan olabilir) ve sosyal yaşantısına devam edip mobbingden kendini kurtarabilmektedir. Ancak birey mobbingden kurtulmuş olsa da çalışmış olduğu örgüte ve örgüt içindeki bireylere artık eski sıcak bakış açısıyla bakmayacaktır. Buna bağlı olarak da kişide dargınlık, yapılanları kendine yediremeyip üzüntü içerisine girme, konsantrasyon ve uyku bozuklukları belirecektir.
- **2. Derece Mobbing:** Mobbingin bu derecesinde artık birey mobbingle baş edemeyecek hale gelmiştir. Örgüt içinden de yavaş yavaş kendini izinler alarak uzaklaştırmaya başlamıştır. Bireyde fiziksel ve ruhsal sorunların seyri uzun sürmeye başladığından mobbingin bu derecesinde mobbinge maruz kalan taraf bazı tıbbi ilaç ve psikolojik takviyelere başvuracaktır.
- **3. Derece Mobbing:** Mobbingin bu derecesi mobbingin son raddesidir. Çünkü birey artık örgüt içinde çalışamayacak hale gelmiştir. Mobbing uygulayıcısı da amacına ulaşmıştır. Birey ya da bireylerin iş ve sosyal yaşamında geçirmiş oldukları çeşitli rahatsızlıklara tıbbi ilaç ve psikolojik takviyeler fayda vermemektedir. Bireyin, yaşadıkları bu durumlara bağlı olarak geçirmiş olduğu sinir krizleri ve ağır depresyonlar hem kendisine hem de çevresindekilere karşı hoş olmayan davranışlar sergileterek zarar verecektir. Birey yaşadıkları bütün bu hoş olmayan gelişmelere bağlı olarak intihara bile kalkışabilecektir.

1.12. Mobbingin Sonuçları

Örgütlerde çalışma ortamında meydana gelen mobbing öncelikle psikolojik tacize maruz kalan kişi ya da kişiler olmak üzere kurbanın ailesi, işyeri ve sosyal çevresi açısından birçok ekonomik ve psikolojik maliyetlere sebep olmaktadır (Çıkman, 2019: 39). Aşağıda yer alan

tablo çalışma ortamındaki mobbingin kişi, aile, örgüt ve toplum üzerinde sebep olduğu farklı olumsuz sonuçları göstermektedir:

Tablo 2. İşyerinde Gerçekleşen Mobbing Sürecinin Sonuçları

Etki Alanı	Sebepten Olduğu Maddi ve Ekonomik Zararlar	Sebepten Olduğu Psikolojik Zararlar
KİŞİLER	-Terapi harcamaları -Hekim masrafları -Hastane giderleri -Mahkeme ve avukat masrafları -İşsizlik sürecinden dolayı kaybedilen gelir -Düşük kapasiteli işlerde yer alma -İşsizlikten doğan iş arama süreci	-Yoğun stres altında kalma -Yaşanan uyku bozuklukları -Ruhsal ve fiziksel sorunların belirmesi -Bulunulan ortamdan ötekileştirilme -Arkadaşlık ilişkilerinin kaybolması -Mesleki aidiyet duygusunun son bulması -Çeşitli travmaların gerçekleşmesi
AİLELER	-Ailede gelir kayıplarının yaşanması -Boşanma veya ayrılma giderleri -Terapi harcamaları	-Çaresizlikten doğan acıların yaşanması -Bunalma ve karmaşıklıkların yaşanması -Boşanma veya ayrılmadan doğan üzüntü -Çocukların yaşananlardan olumsuz etkilenmesi
ÖRGÜTLER	-Artan hastalık izinlerinden doğan iş kaybı -Yüksek personel hareketlerinin sebep olduğu maliyetler -Üretkenlikte düşüşün yaşanması -Kalitenin düşmesi -Uzman işgören kaybı -İşgörenlere ödenen çeşitli tazminat giderleri -Mahkeme ve yasal işlem harcamaları	-Çeşitli uyumsuzlukların yaşanması -Örgüt kültürünün zayıflaması -Morallerin düşmesi -Çalışma isteğinin düşmesi
TOPLUM	-Sağlık harcamaları -Sigorta giderleri -İşsiz kalma ya da kapasitesi düşük işlerde çalışmadan doğan vergi kayıplarının yaşanması -Malulen ya da erkenden emeklilik taleplerinde yaşanan artış	-Politik açıdan yaşanan kayıtsızlık -Mutsuz bireyler

Kaynak: (Çukur, 2016: 28).

1.12.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları

Çalışma ortamında var olan örgüt ikliminin özelliklerine, güç eşitsizliğine, yıldırma sürecine, psikolojik baskı faillerinin sayısına, tutum ve davranışın cinsine, şiddetine, kurbanın benliğine ve karşı koyma tekniklerine göre şekillenen mobbing, hedefteki birey veya bireylerin yüksek derecede psikolojilerinin bozulmasına ve bu nedenle doğacak ciddi ruhsal rahatsızlıklara sebep olmaktadır (Munson, Hulin, & Drasgow, 2000: 23). Literatüre bakıldığında konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar mobbingin, aile örgüt sosyal çevrenin yanı sıra en çok bireyi etkilediği sonucuna varmıştır. Ayrıca yapılmış olan çalışmalarda mobbinge maruz kalınma derecesi ile mobbingin birey üzerindeki etkileri doğru orantıya sahip olup maruz kalma derecesi arttıkça birey üzerindeki etkilerin de artacağı kanısına varılmıştır (Leymann & Gustafsson, 1996: 264-265).

Dolayısıyla iş yerinde sistematik ve kasıtlı bir şekilde tekrar eden mobbing mağdur üzerinde birbirinin ardısına birikimli bir şekilde ilerleyen zararlara sebep olacaktır. Bu zararların içerisine mağdurun toplumsal imajının zedelenmeside girmektedir. Çünkü çalışma ortamında psikolojik şiddete maruz kalan mağdur belirli bir süre bu şiddete dayanıp daha sonra kendisinin çalışma ortamından dışlandığını görüp işten uzaklaşacak veya ayrılacaktır. Bu durumun farkında olan mağdurun ailesi ve sosyal çevresi ise kendi içinde mağdura karşı tepki vereceklerdir. Mağdur iş ortamında dışlanmasının yanı sıra ailesi ve sosyal çevresinden aldığı tepkilerin sorumlusu olarak kendisini tutacak ve kendi içinde kafa karışıklığına girecektir. Yapılan çeşitli araştırmalara göre mobbingin bireyler üzerinde doğurduğu sonuçlar aşağıdaki gibi üç başlık altında incelenmiştir (Açıkel, 2020: 98-99):

- **Ekonomik Sonuçlar:** Mobbing mağduru kendisine işyerinde uygulanan psikolojik taciz sonucu fiziksel veya ruhsal sağlığını yitirebilir. Bunun yanı sıra mobbing faili tarafından amaca ulaşmış ise mağdur işinden de ayrılmış olacaktır. Dolayısıyla bedensel ve zihinsel sağlığının düzelmesi amacıyla yapılan tedavi masrafları, işten ayrılmanın sebep olduğu gelir kaybı mağdura ekonomik olarak zarar doğurmaktadır.
- **Sosyal Sonuçlar:** Birey kendisine uygulanan mobbingin etkisiyle bazı depresif davranışlar sergileyebilmektedir. Bu depresif davranışların etkisiyle mobbing mağdurunun sosyal çevresi bireyin kendisinden uzaklaşacak ve ailesi tarafından birey “hiçbir işi başaramayan, elindeki fırsatları kaçıran” biri olarak anılacaktır. Birey çevresinden ve işyerinden dolayı kaynaklanan aşırı stres sonucu içine de kapanabilmekte, alkol almaya başlayıp alkolün de etkisiyle öfkesini dışarı

vurabilmektedir. Bu gibi sonuçların etkisiyle bireyin çevresi kendisinden uzaklaşabilmektedir. Birey iş yerinde kaybettiği ilgiyi ailesi ve sosyal çevresinden beklerken bireyin sergilediği davranışlarla durum tam tersi olacaktır.

- **Fiziksel ve Ruhsal Sağlık Sorunları:** Mağdurda aşırı depresyon, stres, anlam ifade etmeyen korkular ve heyecana bürünme, panik atak, odaklanma sorunu, kalp ritim bozukluğu, tansiyonun aşırı yükselmesi, ellerin titremesi ve vücudun terlemesi, sırt ve baş ağrıları, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, kendini ötekileştirilmiş hissetme, iştah kaybı ve buna bağlı olarak aşırı kilo kaybetme, bireyin kendine güven ve öz saygısını kaybetmesi, deride meydana gelen kaşıntılar ve döküntüler gibi çeşitli ruhsal ve fiziksel sağlık sorunları sonuç olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bu anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere işyerinde uygulanan mobbing sonrasında mağdur sadece psikolojik olarak etkilenmemekte fizyolojik olarak da etkilenmektedir. Uygulanan mobbingin aşamasına göre bu psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar birey üzerinde değişiklik göstermektedir. Mobbingin ilk aşamasında bireyde uyku ve dikkat bozukluğu belirlemek ve beraberinde ağlama nöbetleri belirebilmektedir. İkinci aşamada ise bireyde artık uyku bozuklukları kalıcı olmaya başlamış ve akabinde mide, bağırsak sorunları nedeniyle iştah kaybı gerçekleşmiştir. Bu aşamada birey çeşitli sakinleştirici haplar almaya ve alkol tüketimine yönelebilmektedir. Kişide beliren bu gibi durumların yanı sıra birey kendisine uygulanan mobbing nedeniyle işyerinden de soğumuş ve buna bağlılık olarak çeşitli sebepler göstererek işyerine gitmemek için izin kullanmaya başlamıştır. Tüm bu olanlar bireyin ailesi ve sosyal çevresi tarafından anlaşılrsa da pek önemsenmemektedir. Mobbingin son aşamasında ise bireyde beliren kalp rahatsızlıkları, aşırı derecede korku, endişe ve buna bağlı olarak psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar kendisini göstermeye başlamış birey işe gidemeyecek hale gelmiştir. Birey bu son aşamada eğer psikolojik destek almaz ve yakınları tarafından ilgi görmez ise intihar bile edebilecek seviyeye gelmiştir (Kaya, 2020: 50-51). Hatta Leymann konuyla alakalı olarak yapmış olduğu bir çalışmada İsviçrede yıl içinde meydana gelen intiharların %10 ila %15'inin iş yerinde gerçekleşen mobbingden dolayı kaynaklandığını ortaya koymuştur (Leymann, 1990: 122).

Mağdurun psikolojik ve fiziksel sağlığını kişinin kendisine uygulanan mobbing sonrasında bireysel şüpheleri de etkileyebilmektedir. Çünkü mağdur mobbing karşısında karşılık verip vermemesi, olanları dışarıya anlatıp anlatmaması, işten atılıp atılmaması, acaba tüm bu yaşananların kendinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı gibi çeşitli bireysel şüphelere saplanabilmektedir. Aslında bu şüpheler hem çalışmış olduğu kurumun itibarını

zedelememek istemesi hem de bu iş veya konum için göstermiş olduğu çabalarının boşa gitmesini istememesinden kaynaklanmaktadır. Mağdurun içinde bulunduğu ikilem bireyin kendisinde tekrar psikolojik ve fiziksel sorunların belirmesine sebep olacaktır (Yüçetürk, 2012: 51).

Cinsiyete göre psikolojik şiddete karşı verilmiş tepkiler farklılık gösterebilmektedir. Erkekler işyerlerinde kendilerine karşı yöneltilmiş olan psikolojik tacize karşı öfkelenip çevresine şiddet saçarken kadınlar erkeklere göre daha içe kapanık olup karşılaştığı mobbinge karşı ağlayıp hislerini yazıya dökmektedirler. Dolayısıyla kadınlar dış ortamda kendi aleyhlerine gelişen olayları erkeklere göre daha çok içlerine attıkları için erkeklerden daha depresif bir hayat sürmektedirler. Naime ve Naime 2000’li yıllarda konuyla alakalı olarak yapmış oldukları bir çalışmada mobbinge maruz kalmış bireylerin %41’inin bunalıma girip erkeklerin %21’i, kadınların ise %31’inin yaşamış oldukları travma sonrasında iş yerlerinden kaçtıklarını ve artık aynı işyerinde çalışamaz durumda olduklarını belirtmişlerdir (Naime ve Naime (2000)’den aktaran Pelit & Pelit, 2014: 59).

Aslına bakılırsa işyerinde uygulanan mobbing bir bakıma failini de etkilemektedir. Çünkü mobbing uygulayan birey “acaba belirli bir süre sonra bu yaptığım hareketler bana da yöneltilir mi?” düşüncesi ile karşı tarafa yapmış olduğu tutum ve davranışlarını tedirgin bir şekilde yapmaya devam eder. Sergilemiş olduğu davranışlarla kurbanda bıraktığı etkiyi düşünmese bile fail yapmış olduğu hareketlerin bir gün kendi başına da gelebileceği düşüncesiyle işine yoğunlaşamayıp depresyona girebilir. Ayrıca mobbing faillerinin karşı tarafa sergilemiş oldukları hoş olmayan tutum ve davranışlar çevre tarafından ayıplanıp gün yüzüne çıkarılırsa mobbingcinin ceza alıp çalışmakta olduğu işten ayrılması gibi bir durumla da karşılaşma ihtimali vardır. Mağdurun başına geldiği olayı iş arkadaşlarıyla paylaşması ve diğerlerinin bu durumdan tedirgin olması çalışma ortamındaki stresi artırıp örgüt verimini düşürecektir (Pelit & Pelit, 2014: 60).

1.12.2. Mağdurun Ailesi Üzerindeki Sonuçları

Mağdurun işyerinde yaşamış olduğu psikolojik şiddetten en az mağdurun kendisi kadar ailesi de zarar görmektedir. Toplumun en küçük yapı taşı olarak bilinen aile genelde temel rolleri üstlenen sosyal birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal yaşam içinde var olan bireyin kendi özünü, kültürünü, yaşam tarzını yani temel ilke ve değerlerini oluşturmada ailesinin büyük derecede etkisi ve rolü vardır. İspanya, İtalya ve Yunanistan gibi Akdeniz ülkelerinde

görüldüğü üzere Türkiye’de de ailenin birey üzerindeki etkisi küçümsenmeyecek derecede fazladır. Çünkü bu ülke vatandaşlarında kişinin iş ve özel hayatıyla başarmak istediği hayalleri ve karşılaşacağı problemleriyle aileleri yüksek derecede ilgilidir. Ancak Kuzey ve Orta Avrupa kesimlerinde ailelerin çocuklarına karşı tutum ve davranışları Akdeniz ülkelerine göre farklılık göstermektedir. Çünkü bu bahsi geçen ülkelerdeki bireyler çocuklarını daha küçük yaşlarda serbest bırakarak bağımsız hareket etmeye yönlendirmektedir. Dolayısıyla mobbing mağdurunun karşılaşmış olduğu psikolojik şiddet sonrasında ailesine yansıtacağı tavrı ve tutumu da yaşamış olduğu yerin yapısına göre değişiklik göstermektedir (Fettahlıoğlu, 2008: 147).

Çalışan bir birey genellikle günün büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Eğer kendisine çalışmış olduğu yerde mobbing de uygulanıyorsa işyerinde yaşamış olduğu yoğun baskıyı kişilik özelliklerine göre ailesine yansıtılabilmektedir. İşyerinde yaşamış olduğu yoğun stresi ve sorunları ailesine yansıtan mağdur belirli bir zaman sonra ailesinden de kendisine karşı tepki görmeye başlayacaktır. Çünkü mağdurun ailesi, eşi, dostu, çocukları her gün aynı şikâyetleri ve sıkıntıları dinlemekten rahatsızlık duyup artık geleceklerinden kaygı duymaya başlayacaklardır. Ayrıca sorunun artık mağdurun kendisinden kaynaklandığını düşüneceklerdir. Bu gibi durumlarda birey işyerinde olduğu gibi ailesinin de kendisini anlamadığını düşünüp içine kapanacaktır (Deniz, 2012: 55-56).

Birey her ne kadar bu süreçte içine kapanıp kendisini ailesi ve sosyal çevresinden izole etse de yine bireyi bulunmuş olduğu bu karanlıktan kurtaracak olan ailesidir. Çünkü mağduru en iyi bilen ve onun için en iyi çözüm yolları üretecek olan ailesidir. Mağdurun ailesinin bu süreçte mağdurdan uzaklaşmaması, tüm bu olanlardan mağduru sorumlu tutmaması ve ona destek çıkması önemlidir. Ancak bu şekilde mağdur içinde bulunduğu durumdan en az psikolojik ya da fizyolojik zarar ile kurtulabilmektedir. Mağdurun ailesi ve sosyal çevresinden destek görmesi durumunda içinde bulunduğu durumdan kurtulmak için psikiyatriye veya ilaç tedavisine başvurmasına gerek kalmayacaktır (Fettahlıoğlu, 2008: 148).

Mağdurun sosyal çevresi ve ailesinin bireye ilgi göstermesi de mobbing sürecinin uzun sürmesine bağlı olarak bir yere kadar sürecek ve bu sorun beraberinde aile içi tartışmaları getirecektir. Çünkü işyerin de yaşadığı mobbingin etkisiyle birey, aile içi sorumluluklarını da yerine getirmemeye başlayacaktır. Bu durumda bireyin ailesinden ve sosyal çevresinden kopmasına sebep olacaktır. Çünkü birey sıkıntısını ve stresini ailesine ve sosyal çevresine yansıtmaya başlayacaktır. Mobbing yüzünden mağdurun evliliği zarar görüp sosyal çevresi

de bireyin dışarıya yansıtmış olduğu hoş olmayan davranışlardan etkilenecektir. Mağdur mobbing sürecinde işyerinden de ayrılabilir. Bu işsiz kaldığı süreç yüzünden mağdurun ailesi de ekonomik ve psikolojik olarak yıprandığından dolayı tüm bu yaşananlar bireyin aile yaşamını derinden sarsacaktır (Dokuzer, 2018: 57).

Bu sarsıntılarında etkisiyle Salem vd. (2006: 312-315)'e göre birey özgüvenini kaybedip tüm bu yaşadığı olaylardan endişelenip depresyona girerek ailesine ve sosyal çevresine öfke saçmaktadır. Mağdur yaşadığı tüm bu olumsuzluklara karşı çareyi alkol, sigara, içki hatta uyuşturucu gibi zararlı içeceklerde de arayabilmektedir. Sonuç olarak yaşanan çaresizlikler ve eşler arası şiddetli geçimsizlikler ailenin dağılmasına, tarafların boşanmasına, yaşanan tüm bu olaylardan kaynaklanan acılara, çocukların içinde bulunduğu durumdan son derece olumsuz etkilenmesine, ruhsal çöküntülerin yanında ekonomik kayıplara en önemlisi de sosyal yönden giderilmesinin mümkün olamayacağı kadar büyük maliyetlere yol açmaktadır (Kaymakçı, 2008: 129).

1.12.3. Örgütler Üzerindeki Sonuçları

Mobbing bir işyerinde çalışan bireyler ve bu bireylerin ailelerini etkilediği kadar örgütler açısından da son derece olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgüt, kendi sorumluluklarının farkında olup çalışanlarına da çeşitli sorumluluklar yükleyerek kurumsal hedeflerin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için işgörelere rahat, barışçıl ve verimli çalışabilecekleri bir çalışma ortamı tesis etmekle yükümlüdür. Örgütler bu yükümlülüklerini yerlerine getirmezlerse, çatışmaların ve kaosu oluşabileceği iç huzursuzluklarla dolu, mobbinge fırsat sağlayan bir ortamda kendilerini bulurlar. Böyle ortamlar örgütler açısından telafisi olmayan yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü herhangi bir örgüt içinde mobbing başladığında yapılan işin etkinliği ve kalitesi zayıflamakta ve aynı zamanda psikolojik şiddete maruz kalan birey ve işyerinin imajı ciddi derecede sarsılmaktadır (Pelit & Pelit, 2014: 61).

Örgütlerde karşılaşılan bu durum üzerine çalışanlar işyerlerine ilişkin olumsuz algılara sahip olmaya başlamaktadırlar. Dolayısıyla çalışanlar artık daha isteksiz çalışarak performanslarını düşürecekler, düşük performans sergiledikleri için de örgüt verimini azaltacaklardır. Sonuç olarak örgüt içinde liyakatli, yetişmiş eleman kalmayacaktır. Yetişmiş işgücü kaybına bağlı olarak örgütler artık çift yönlü bir kaybın maliyetiyle yüzleşmek durumunda kalacaklardır. Aslına bakılırsa işgörelere işyerlerinden uzaklaşmaları iş

ortamında edindikleri kendi bilgi, beceri ve deneyimlerinden de uzaklaşmaları anlamına gelmektedir. Ayrıca işten uzaklaşan, ayrılan işgörenlere örgüt tarafından ödenecek olan tazminatların maliyetleri, işyerleri açısından küçümsenmeyecek kadar fazladır. Mobbinge maruz kalmasalar bile örgüt içinde var olan diğer çalışanlar da ileride benzer baskıcı davranışların kendi başlarına da gelebileceği düşüncesiyle işlerine tam adapte olamamakta ve performanslarını tam sergileyememektedirler. Örgüt içinde elle gösterilir, başarıyla dikkat çeken çalışanlar psikolojik şiddete uğramış iseler diğer çalışanların örgüte karşı beslemiş oldukları bağlılık, aitlik duyguları da tamamıyla zedelenebilmektedir. Örgütlerde yaşanan bu güven kaybı ise beraberinde ilk etapta dikkat çekmese de sonuç olarak büyük zararlar doğuran emek ve verim kayıplarına neden olacaktır (Seçkin, 2017: 50).

Genel olarak mobbingin örgütler üzerindeki olumsuz sonuçları ekonomik ve psikolojik olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şahin, 2015: 82-83):

- **Mobbingin Örgütlere Ekonomik Zararları:** İşçilerin kullanmış olduğu hastalık izinlerinde görülen artmalar, kalifiye elemanların görevlerinden ayrılmaları, işe yeni alınan bireylere ayrılan kaynaklar, çalışma ortamı performansında yaşanan düşüklük, işin kalitesinde yaşanan düşüş, işçilerin işten ayrıldıkları için onlara ödenen tazminat giderleri, yasal işlemler ve mahkeme harcamaları, işsizlik maliyetleri ve erken yaşta emekli olmanın getirdiği yük.
- **Mobbingin Örgütlere Psikolojik Zararları:** Örgüt içerisine işgörenler arasında çıkan çatışmalar ve anlaşmazlıklar, örgüt ikliminin negatif bir hal alması, netlikten ve şeffaflıktan uzaklaşmalar, kültürel değerlerde yaşanan çökmeler, bireyler arası güvensizlik ve saygısızlıkta yaşanan artış, yaratıcılığın yok olmaya başlaması.

1.12.4. Toplum Üzerindeki Sonuçları

Mobbing, taraflar arasında gerçekleşen bir olgu olması gerekçesiyle ilkin bireylerle alakalı bir kavrammış gibi düşünülse de bu olgunun belirli bir grup içinde toplumsal ilişkileri de etkileyeceği unutulmamalıdır. Eğer bu bakış açısıyla mobbinge bakılırsa psikolojik şiddetin toplum üzerinde doğurduğu sonuçlar daha açık görülebilecektir (Sutton & Smith, 1999: 98). Dolayısıyla mobbing suya atılan bir taş gibi farz edilirse, suyun yüzeyinde beliren dalgalar gibi bireyin kendisinden başlayarak bir yıkıma neden olduğu ve bunla bağlantılı olarak da bireyin ailesi, yakın çevresi, iş arkadaşları hatta toplumun çoğunluğunu etkilediği ve çeşitli zayıflıklara sebep olduğu daha net anlaşılacaktır (Özdemir, 2020: 37).

Mobbinge maruz kalan bireyler, bu bireylerin arkadaşları, ailesi ve sosyal çevresi bir toplumda mutsuz kişilerin sayısının artmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla iş yerinde uygulanan psikolojik şiddet toplumsal huzurun bozulması yönünde bir sonuç doğuracaktır. Ayrıca işyerinde bireylerin psikolojik destek görmesi ve hasta izinleri almasından kaynaklanan artan sağlık harcamaları, işsizlik, vergi kayıpları, erken yaşta emekliliğe artan talep, bir ülkede var olan toplumun ödemiş olduğu vergiler sonucunda giderilmektedir. Bu şekilde toplum maddi yönden de zarar görmektedir (Seçkin, 2017: 51).

Güney Afrika'da sağlık sektöründe uygulanan fiziksel ve psikolojik tacize yönelik yapılan bir çalışmada sağlık sektöründe mobbing uygulanması sonucunda hastalarla daha az ilgilenme, başarıda gerileme ve örgüt içinde genel bir sıkıcı havanın baskın olduğu gözlemlenmiştir. Bu sıkıcı havayla birlikte hastane personeline birbirlerine olan güven sorunu da oluşmuştur. Yine aynı şekilde eğitim sektöründe de psikolojik şiddetin varlığında öğretmen ve öğrenci ilişkisi zedelenerek öğrenciler verilen eğitimden daha az verim almaya başlayacaklardır. Verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere örgütlerde uygulanan mobbingin daha önceden de değinildiği gibi iş başarımı ve örgüt verimliliğiyle doğrudan ilgisi vardır. Çünkü örgüt içinde mobbing teşkil eden tutum ve davranışlar arttığında çalışan bireylerin performansları düşecek, buna bağlı olarak da örgüt verimliliği negatif yönde seyredecektir. Ama bir örgütte mobbing teşkil eden tutum ve davranışlar azaldığında bireyler işine ve örgütüne daha sıkı bağlanarak performanslarını arttıracaklardır. Örgüt içinde bulunan çalışanların performanslarının artışı ise örgüt verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Mobbing dolayısıyla örgütlerin verimliliğiyle alakalı olarak yaşanan yükselme ve düşüşler ülkenin genel verimlilik düzeyini de yükseltecek veya düşürecektir. Ayrıca bir ülkede örgütlerde yaşanan mobbingin artması ülke vatandaşlarını tedirgin ve mutsuz edip toplumun başka ülkelere göç etmelerine neden olacaktır. Çünkü toplum mobbingin zararlarından bunalacak ve gelecek endişesi duymaya başlayacaklardır. Mobbing vakalarının sık olarak görüldüğü ve psikolojik şiddete maruz kalmış bireylerin sesini duyuramayıp bu konuda yeterli hukuki düzenlemelerin olmadığı ülkelerde nitelikli işçi sayısı azalmakta, bu işçiler beyin göçüne katılmakta ve refah seviyesinin daha yüksek olduğu, verilen emeğin karşılığının daha iyi alınabileceğini düşündükleri ülkelere göç etmektedirler (Çukur, 2016: 33-34).

1.13. Mobbing ile Başa Çıkma Yolları

Örgütlerde mobbing, artık günümüz modern çağında gerçekten örgüt iklimi açısından, taraflar açısından, tarafların ailesi ve yakın çevresi açısından, toplum açısından ve hatta ülke açısından telafisi olmayan yıkıcı sorunlar doğurmaya başlamıştır. Dolayısıyla bu durum mücadele yöntemleri üretmek için örgütleri, örgüt kuramcılarını, araştırmacıları, bireyleri ve toplumları harekete geçirmiştir. Konu ile ilgili araştırma yapmakta olan kuramcıların çoğunluğu mobbinge mücadele etmede öncelikle işyerinde yaşanan sorunun fark edilip bu sorunun psikolojik şiddetten kaynaklanıp kaynaklanmadığının araştırılmasını önermektedirler. Eğer örgütte psikolojik şiddetin varlığı gözlemlenmiş ve tanımlanmış ise daha sonra mobbinge mücadele konusunda bireyler, örgütler, toplumlar ve hukuk açısından çeşitli adımlar atılabilir (Söker, 2020: 24).

Bireyler işyerlerinde veya herhangi bir örgüt içinde karşılaşmış oldukları mobbinge karşı güçlü bir duruş sergilemelidirler. Çünkü birey ne kadar kendisine uygulanan psikolojik şiddetten korkmayarak etkilenmemeye çalışırsa o kadar az zararla bu süreci atlatacaktır. Bireylerin en etkili mobbing ile başa çıkma yolu kendilerini hedef olarak göstermemeye çalışmalarıdır. Çünkü madur eğer kendisine karşı uygulanan mobbingden korkup hedef olmayı kabullenirse psikolojik şiddet failinin gözünde baştan yenilgiyi kaybetmiş olarak görülecektir. Dolayısıyla fail amacına daha çabuk ulaşacaktır. Genelde kendilerine mobbing uygulanan bireyler başlangıç safhasında yaşadıkları bu sorunu görmezlikten gelmeye çalışmaktadırlar. Eğer bu psikolojik tutum bu şekilde ilerlerse psikolojik şiddetin ileriki süreçlerinde birey artık tüm olanlardan kendisini sorumlu tutmaya başlayacak ve kendisine olan güvenini yitirmeye başlayacaktır. Dolayısıyla mağdurun içinde bulunmuş olduğu kötü durumun herkesin başına gelebileceğini düşünüp sorunu kabullenip çözüm yolları araması gerekmektedir (Akgeyik vd., 2009: 141).

Çözüm yolları süreci kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çünkü her birey mobbinge mücadele konusunda aynı ruh haline sahip değildir. Bireylerin yaşları, cinsiyetleri, kendilerine olan özgüvenleri, sosyal çevreleri vb. özellikleri kişilerin mobbing ile başa çıkma yolları ve karşı koyma güçlerinin seviyelerine etki etmektedir (Einarsen, 1999: 16-17).

Dolayısıyla mobbing tarafları, psikolojik şiddet ile başa çıkmada kişilik özellikleri ve uygulanan psikolojik şiddetin derecesine göre aşağıda yer alan yollardan birini tercih etmelidirler (Tutar, 2004: 125-126):

- **Psikolojik Şiddete Anlayış Gösterme:** Bu yolu tercih etme mobbingin derecesi ve kendini yineleme haline göre değişmektedir. Mobbing davranışları şiddetini arttırarak sistemli bir biçimde seyrediyorsa bu yolu tercih etmek mağdur açısından doğru bir seçim olmayacaktır. Fakat mobbing mağdur açısından stressiz ve bastırılabilir bir şekilde periyodik olarak aksaklıklara uğrayarak seyrediyorsa o zaman birey güçlü bir duruş ile psikolojik şiddete anlayış gösterebilir.
- **Psikolojik Şiddete Karşı Savaş Verme:** Burada mobbingi uygulayan kişinin yöntemleriyle faile karşılık vermek yanlış bir davranış olacaktır. Çünkü faile karşı mağdur zayıf düşebilme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Dolayısıyla mağdur faile karşılık verirken ahlaka ve yasalara uygun, sindirilebilir tutum ve davranışlarla mobbing aktörüne tepki göstermelidir. Mağdur tepkisini bu şekilde gösterirken bir taraftan da sosyal destek ararsa durumu kendi lehine şekillendirecektir.
- **Psikolojik Şiddete Karşı Geri Çekilme:** Bu yol en son düşünülmesi, tercih edilmesi gereken bir yoldur. Mobbing taraflarının güç dengelerinde büyük orantısızlık var ise mağdur ister istemez geri çekilmek durumunda kalacaktır. Ancak mobbing mağduru korkmuş, yılmış gibi geri çekilirse fail bu durum karşısında daha da cesaretlenecektir.

Bu bahsedilen yollar dışında mobbinge başa çıkılırken bireyler kendi kişiliklerini geliştirecek, mobbing karşısında dirençlerini arttıracak çabalar aramalıdır (Koçak, 2015: 21-22).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2013: 9)'nın yayınlamış olduğu “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”ne göre bireylere karşılaşmış oldukları mobbing karşısında ne gibi önlemler almaları gerektiği aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Birey içinde bulunmuş olduğu çatışmaya karşı ani hareketler ve kararlar sergilemeyip sakin olmalıdır.
- Mobbing hiyerarşik olarak mağdurun üstü tarafından uygulanmıyorsa uygun yer ve zaman seçilerek durum hakkında üst yönetim bilgilendirilmelidir.

- Mobbinge dair kanıt olarak gösterilebilecek tüm bilgi ve belgeler mağdur tarafından güvenli yer veya ortamda gizlenmelidir.
- Mobbing sürecinde yaşananları mağdur günlük tutar gibi bir kâğıda aktarmalıdır.
- Mağdur mobbing sürecince sosyal çevresini geniş tutmalı kendisine şahit olabilecek bireyler ile iletişim içinde olmalıdır.
- Birey ait olduğu sendika ve örgütten konu ile alakalı destek taleplerinde bulunmalıdır.
- Mobbing mağduru ÇSGB'nin iletişim hattı olan Alo 170'i arayıp içinde bulunduğu sorun hakkında alanında uzman psikologlardan destek almalıdır.
- Mobbing mağduru ihtiyaç halinde çeşitli hukuki yollara da başvurmalıdır.
- Eğer sorun örgüt içinde çözülememiş ise çeşitli yargı mercilerine sorun aktarılmalıdır.

Bahsi geçen çözüm önerilerine ek olarak çeşitli kaynaklar incelendiğinde mobbing ile bireysel başa çıkma yolları konusunda iki genel yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki doğrudan var olan sorunu çözmeye odaklıyken, ikinci yaklaşım birey üzerindeki konu ile alakalı negatif duygu ve düşüncelerin üstünü örterek sorunu çözmeye yönelik yaklaşımdır. İkinci yaklaşım birinci yaklaşıma göre mobbing karşısında nispeten etkisiz kalan bir yaklaşımdır. Mesela ilk yaklaşımda birey içinde bulunmuş olduğu sorunu çözmeye yönelik daha cesurca adımlar atarken ikinci olan yaklaşımda birey daha korkakça adımlar atıp çevresine sığınma yolunu tercih etmektedir (Açıkel, 2020: 105).

Ayrıca mobbing küçük olsun büyük olsun, kâr amacı gütsün gütmesin her türlü özel veya kamu sektörü kuruluşunda ortaya çıkabilecek bir olgudur. Örgütlerin genelinde rastlanabilen mobbing olgusu örgüt içindeki bireyleri etkilediği kadar örgütün imajını da sarsacaktır. Dolayısıyla bu imaj sarsılması tehlikesiyle baş başa kalmamak için örgütlerin grup çalışmasına, şeffaflığa, görev dağılımına, liyakate, adalete, güvenilirliğe ve yeniliğe önem vermeleri gerekmektedir (Kırel, 2007: 322-323). Ancak bu şekilde örgütler karşılaşmış oldukları sorunlardan daha az zararla sıyrılabilirler. Çünkü sorunlardan düşük maliyetle sıyrılmada mobbinge başa çıkma stratejilerinin fayda maliyet analizine göre doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bunun için ise konuya hâkim olmak gerekir. Bu nedenle mobbinge başa çıkma yollarını aramadan önce bu yolda atılacak adımların sorunu çözmesi

için mobbingin örgütün yapısından kaynaklanan sebeplerden dolayı ortaya çıktığının anlaşılması, streten, şiddetten vb. kavramlardan ayrıştırılması gerekmektedir (Fettahlıoğlu, 2008: 160).

Akabinde örgüt içindeki sorunun mobbing mağdurundan değil de bireyin çalışmakta olduğu yerden dolayı olduğunu anlamak mobbing mağduru açısından önemli bir kıstas oluşturmaktadır. Çünkü birey eğer mobbingin kendisinden dolayı kaynaklandığını düşünürse öz güvenini yitirecek, sosyal çevresi ve ailesinden kendisini soyutlayacak çeşitli psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar görmeye başlayacaktır. Bu da birey açısından istenmeyen sonuçlara neden olacaktır (Ferris, 2004: 393-394).

Mobbing mağduru karşılaşmış olduğu mobbing ile tek başına mücadele etmektense mesai arkadaşları veya içinde bulunmuş olduğu örgütten de destek, yardım alma yollarına gitmelidir. Yoksa mağdurun tek başına psikolojik şiddete karşı vermiş olduğu mücadele kısa sürede sonlanabilmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde psikolojik şiddetin önüne geçilebilmesi için örgütlerin de mobbing mağdurlarının yanında olması gerekip psikolojik şiddete fırsat vermeyecek politikalar düzenlemeleri ve kararlar almaları gerekmektedir (Özdemir, 2020: 41).

Mobbinge karşı kurumların almaları gereken tedbirler şu şekilde sıralanabilir (Yiğit, 2020: 34-35):

- Örgüt misyonu ve vizyonu bütün çalışanlar tarafından bilinmelidir.
- Güvene ve saygı sınırlarını aşmayacak, verimliliği etkilemeyecek şekilde samimiyete dayalı oluşturulmuş örgüt kültürü çerçevesinde çalışanlar yaptıkları işten zevk alarak çalıştırılmalıdır.
- Bütün çalışanlar görevlerinin ve sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.
- Çalışanlar örgüt içinde yalnızlaşmamalı, çalışanlara örgüte aitlik duygusu benimsetilmelidir.
- Çalışanlar yöneticilerinin adil olduğu, samimi ve güvenilir olduğunun bilincinde olmalıdır. Bu bilinci örgüt, bireylerine benimsetmeyi başarmalıdır.
- Örgüt bünyesinde yapılacak olan toplantılardan ve iş eğitimlerinden kurum içinde var olan her birey haberdar edilmelidir ve örgüt bireylerin bu aktivitelere katılmalarında ön ayak olmalıdır.

- Örgüt, çalışan bireylerin fikirlerine ve düşüncelerine saygı göstermeli ve bu bilinci çalışanlara aşılması gerekmektedir.
- Örgütün hiyerarşik olarak üst katmanlarında yer alan bireylerine çeşitli kriz yönetimi, iş kültürü, ahlakı, iletişimi tarzında doğabilecek sorunlara karşı faydalı eğitimler verilmelidir.
- Örgüt çalışanları iş ahlakına ve kurallarına aykırı çalışmadıkları sürece ait oldukları kurum ya da kuruluşların arkasında oldukları bilincine sahip olmalıdır. Bu bilincin çalışanlara aşılması için örgüt elinden gelen her çabayı göstermelidir.
- Örgütler çalışanların güven problemi yaşamamaları için açık kapı yönetim uygulamasıyla işlerini yürütmelidir. İşler çalışanlardan saklanarak veya gizlenerek yürütülmemelidir.
- Örgütler içlerinde hukukçu veya arabulucu bulundurmalıdır.
- Örgütsel bütünleşme sağlanmaya çalışılmalı, mobbinge karşı kurumsal empati geliştirilmelidir.
- Örgüt yönetmeliğine mobbingi caydırıcı hükümler konulup mobbing ile gelen şikâyetler dikkate alındıktan sonra konu diğer çalışanları korkutmamak için gizlice incelenip mağdurun zarar görmeyeceği şekilde çözüme kavuşturulmalıdır.

Mobbing ile başa çıkma konusunda örgütsel yolların dışında toplumsal yollar da vardır. Ancak, burada toplum sözcüğü ile mobbing mağdurunun iş arkadaşları, sosyal çevresi ve ailesi kastedilmektedir. Toplumsal destek ile mağdur, içinde bulunmuş olduğu mobbing sürecini daha rahat ve daha az zarar alarak atlatacaktır. Dolayısıyla mağdurun yakın çevresinin bu süreçte aşağıda sıralanan kıstaslara dikkat etmesi gerekmektedir (Göymen, 2020: 52-53):

- Mağdurun içinde bulunmuş olduğu sorunla alakalı anlatmak istediği her olay mutlaka dinlenmelidir.
- Mağdurun içinde bulunmuş olduğu sorunun mobbingden kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusunda mağdura yardımcı olunmalıdır. Burada anlatılmak istenen sorun tanımlanırken mağdura yardımcı olunmasıdır.

- Mağdurun sorunu daha kolay atlatması için ona çeşitli terapiler ve alanında uzman terapistler önerilmelidir.
- İçinde bulunmuş olduğu durumu mağdurun tıbbın yardımıyla çözebileceğine inandırılmalıdır.
- Mağdura yasal danışman önerilip çeşitli avukatlardan randevular alınmaya çalışılmalıdır.
- Mağdurun yasal hakları hakkında bilgi sahibi olması sağlanıp bu bilgilerin onun lehinde faydalar sağlayacağı mağdura anlatılmaya çalışılmalıdır.
- Mağdurun maddi imkânlarını hâkimiyeti altına alması için çeşitli öneriler yapılmalıdır.
- Mobbing sürecinde mağdurun vakit kaybetmemesi adına mağdura çeşitli çalışma olanakları sunulmalı ve bu konuda mağdur adım atması hususunda uyarılmalıdır.
- Mağdurun iş olanaklarına başvurmasına yardımcı olacak mağdura hitap eden öz geçmiş formu hazırlanmalıdır.
- Mağdurun kafasını biraz olsun dağıtması amacıyla onunla birlikte sinemaya, yemeğe gitmek gibi sosyal etkinlikler yapılmalıdır.
- Süreç içinde mağdur boş bırakılmamalı sık sık aranıp hali ve hatırı sorulup bir ihtiyacının olup olmadığı öğrenilmelidir.
- Süreç içinde mağdurun hoşuna gidecek hediyeler alınmalıdır.
- Mağdurun içinde bulunmuş olduğu sorunla alakalı mağdura kitap vb. bilgilendirici ve yol gösterici kaynaklar önerilmeli gerekiyor ise alınmalıdır.

Mağdurun içinde bulunduğu durumun mobbingden kaynaklanıp kaynaklanmadığını tahlil edebilmesi sürecin çözülmesinde son derece etkilidir. Çünkü doğru bir tahlil mağdurun doğru ve yerinde kararlar almasını sağlayacaktır. Dolayısıyla tahlil sürecinde mağdurun yakın çevresi de durumun doğru bir şekilde tahlili için mağdura yardımcı olmalıdır. Bilinmelidir ki mağdurun yakın çevresi açısından, mobbingin adının konulmadan önce mağdura yardım etmek sorunun adının konulmasından sonra yardım etmekten daha zorlayıcı olmuştur. Çünkü bireyler açısından bilinmeyene karşı savaş vermek her zaman bilinene karşı savaş vermekten daha zor olmaktadır. Buradan hareketle mağdur mobbing ile mücadelede

yaşadığı olumsuzlukları hiç çekinmeden paylaşabileceği ve teşhisi beraber koyabileceği yakın bir çevreye sahip olmalıdır. Bu yakın çevre mağduru güçlü hissettirip mobbing ile mücadele konusunda en ufak bir sorunla karşılaştığında hemen pes etmesine izin vermeyecektir (Seçkin, 2017: 57).

Mobbinge mücadele hususunda toplumsal yolların dışında hukuki yollara bakılacak olunursa, mobbinge alakalı olarak ilk yasal düzenlemenin 1993 yılında İsveç'te yapılmış olduğu görülecektir. İsveç'in ardından "Polonya, Fransa, Hollanda, Danimarka, Almanya, Belçika, İngiltere, İspanya ve İtalya" gibi diğer Avrupa ülkeleri ve "Kanada, Yeni Zelanda, Avustralya, ABD" gibi çeşitli ülkeler mobbing ile alakalı olarak yasal düzenleme yollarına gitmişlerdir. Bu duruma örnek olarak; Volkswagen çalışanlarının işyerleriyle yapmış oldukları bir sözleşmeye göre mobbing failinin şartsız işten çıkarılması ayrıca mobbing kurbanının tüm hastane ve hukuk masraflarının firma tarafından karşılanıp kurbanın talebine bağlı olarak erken emeklilik hakkından faydalanabilmesi verilebilir. Bu örneğin haricinde ise 2002 yılında Fransa'da "İşyerinde Manevi Taciz" kanunu çıkarılmıştır. Yine aynı yıl Belçika'da ise üye olan ülkelere nazaran en ayrıntılı hukuksal düzenlemeleri içeren mobbing kanunu tasarlanmıştır. Ayrıca o yıllarda Almanya'da mevcut olan düzenlemelere ve hükümlere anti-mobbing hükümleri eklenmiştir. Birleşik Krallık'da ise bu sorun "Tacizden Korunma Kanunu" ile çözümlenmeye çalışmaktadır. Ayrıca bahsi geçen birçok ülkede mobbinge alakalı olarak tüm gün hizmet veren, acil durum hatları, konuyla alakalı olarak alanında uzman doktorlar, psikiyatristler, hukukçular yer almaktadır. İş ve çalışan güvenliği açısından ayrı bir önem taşıyan ILO'nun 111, 155, 161 sayılı sözleşmeleri de mobbingden caydırma açısından önemlidir. Bahsi geçen sözleşmeleri Türkiye de imzalayıp yürürlüğe koymuştur (Pelit & Pelit, 2014: 67-68).

Görüldüğü üzere mobbing olgusu farklı Avrupa ülkelerinde hem suç olarak yasalarında hem de iş sözleşmelerinde var olmasına karşın Avrupa'da genel tablo bize bu düzenlemelerin mobbinge mücadelede yine de yetersiz kaldığını göstermektedir. Dolayısıyla devletlerin bu konudan bireyleri caydırmak adına daha etkileyici adımlar atıp tedbirleri sıkılaştırmaları gerekmektedir. Türkiye'de bu konu ile alakalı olarak hukuksal boyutta atılmış adımlara bakıldığında kavramın ülke hukuku açısından yeni bir kavram olmasından dolayı mobbingi önlemeye yönelik hali hazırda özel bir düzenleme olmadığı görülecektir. Fakat kavram; Yeni Borçlar Kanununun 417. maddesinde "Psikolojik Taciz" şeklinde geçmiş ve İş Kanunu'nda, TCK'de vb. diğer kanunlarda doğrudan olmasa da genel düzenlemelerle yer almıştır (Mizrahi, 2013: 449).

Ayrıca mobbing ile mücadele etme konusunda 19.03.2011 tarihinde 27879 sayılı RG’de 2011/2 sayılı Bakanlık Genelgesi yayınlanıp uygulamaya koyulmuştur. Türkiye açısından bu genelge mobbing ile yasal olarak mücadele etmede önemli bir yere sahiptir. Genelgede örgütlerde gerçekleşen psikolojik tacizin bireylerin özsaygılarına zarar verip iş başarılarını azalttığı, fizyolojik ve psikolojik sağlıklarını etkileyerek iş hayatlarını negatifleştirdiği belirtilmiştir. Kasıtlı ve sistemli bir şekilde fail tarafından uygulanan mobbingin önüne geçilmesinin iş sağlığı-güvenliği, çalışma hayatında barışçıl bir iklimin geliştirilmesi konusunda şiddetle önemli olduğu vurgulanmıştır (Seçkin, 2017: 57-58).

Bahsi geçen genelgede konuyla alakalı önlemler aşağıdaki şekilde yer almıştır (Resmi Gazete, 2011: 2):

- İş yerlerinde psikolojik tacizle mücadele konusu öncelikle işverenin sorumluluğundadır. Ayrıca işveren, işgörenlerin psikolojik tacize uğramamaları için gereken çabayı göstermekle yükümlüdür.
- Tüm işgörenler psikolojik taciz olarak nitelendirilebilecek her türlü tutum ve davranıştan kendilerini soyutlamaya çalışacak ve uzak duracaklardır.
- İşyerlerinde psikolojik tacize fırsat vermemek için Toplu İş Sözleşmelerine mobbinge karşı caydırıcı hükümler konulmalıdır.
- Mobbing ile başa çıkmayı kuvvetlendirmek amacıyla ALO 170 üzerinden Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, alanında uzman psikolog ve psikiyatristler aracılığıyla işgörelere destek olacak ve konuyla alakalı olarak her türlü yardımı sağlayacaktır.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı işgörelere uğradıkları psikolojik taciz sürecini izlemek, değerlendirmek ve sona erdirmek için çeşitli sivil toplum kuruluşları ve konuyla alakalı tarafların katılım sağlamalarıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” oluşturulacaktır.
- Denetim görevlileri, kendilerine yöneltilen mobbing şikâyetlerinin bizzat üstünde durarak en kısa sürede sorunu çözmeye çalışacaktır.
- Mobbinge alakalı yürütülen işlemlerde bireylerin özel hayatlarının korunmasına yönelik tüm önlemler alınacak ve bu konuyla alakalı gerekli özen gösterilecektir.

- Çalışma ortamlarında psikolojik tacize yönelik farkındalık sağlamak maksadıyla Devlet Personel Başkanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve diğer taraflar bireyleri aydınlatmak amacıyla çeşitli seminer ve toplantılar düzenleyeceklerdir.

Bu genelge sonrasında “ALO 170” etkin bir şekilde vatandaşlara hizmet vermeye başlamış, 21 Mayıs 2012’de ise “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurularak 2012 ve 2014 yıllarını kapsayan “Psikolojik Tacizle Mücadele Eylem Planı” yapılmıştır. Çalışma Bakanlığı bünyesinde oluşturulan kurul kurulduktan hemen 2 gün sonra “I. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Panel Çalıştayı”nı gerçekleştirmiştir (Bilge, 2016: 1273). Ayrıca genelge yayınlanmadan önce 15.02.2010 tarihinde temel olarak bireylerin psikolojik tacize maruz kalmaması için insan haklarını korumak ve kollamak amacıyla “Mobbing ile Mücadele Derneği” kurulmuştur. Kurulan bu dernek tarafından ise her yılın “4-10 Şubat haftası”, “Mobbing Farkındalığı Haftası” olarak kutlanmaktadır (İbiloğlu, 2020: 338).

Bu bahsedilen düzenlemeler ve çalışmanın ilk bölümünde “Hukuki Açıdan Mobbing” başlığı altında değinilen çeşitli kanunlarda yer alan genel hükümler ışığında eğer mağdur tarafından mobbing geçerli bilgi ve belgelerle ispatlanırsa ve durum hukuka aykırı bir boyut kazanırsa mobbing faili önemli yaptırımlara tabi tutulabilecektir. Bu aykırılığın normatif dayanaklarını gözetme borcu, dürüstlük kuralı ve eşitlik ilkesi oluşturmaktadır. Fakat bilinmelidir ki Türk hukuk sisteminde mobbinge ait özel bir düzenleme olmadığı için ispat yüküne ait özel bir düzenleme de yoktur (Pelit & Pelit, 2014: 69). Dolayısıyla mağdurun mobbing sorununu yargıya taşınması durumunda bir takım zorluklarla karşılaşacağı görülmektedir.

Bu nedenle mobbing kurbanları konuyla alakalı yeterli bilgiye sahip olsa bile ortaya çıkacak ekstra giderler ve başvurusunun sonuçsuz kalacağı endişesiyle yasal yollara olayı taşımaktan kaçınabilmektedirler. Bu nedenle bireyler hukuki yolu son çare olarak görmektedirler. Bireyler tarafından mobbing ile hukuksal yollarla başa çıkılmak isteniliyorsa aşağıda verilen önerilere önem gösterilmesi gerekmektedir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir (Açıkel, 2020: 109):

- Mağdur kendisine uygulanan psikolojik tacizin her anını, yerini, zamanını hatta kendisine şahit olabilecek 3. kişileri kayıt altında tutmalıdır.
- Konuyla alakalı alanında yetkin avukatlara başvurulup psikolojik taciz süresince yapılacak olan giderler başta avukat ile görüşülmelidir.

- Olayın yasal süreci üçüncül kişilerin korkup tedirgin olmaması, mağdurun olumsuz etkilenmemesi ve davanın başarıyla sonuçlanabilmesi için gizlilik politikası esasınca sürdürülmelidir.
- Arabulucunun mağdurun lehine yapmış olduğu öneriler önemsenmeli ve mobbingin yaşandığı örgütün yöneticileri tarafından ciddi bir şekilde değerlendirilmelidir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. Örgüt

Örgüt iklimi konusunu incelemeye başlamadan önce konunun daha net anlaşılması açısından “örgüt” kavramı üzerinde kısaca durmak gerekir. Toplumsal ihtiyaçların yerine getirilmesi ve sosyal meselelerin çözülmesi gerekliliği, bireyi toplumdaki diğer bireylerle anlaşmaya, beraber işler yürütmeye itmektedir. İşte bu durumun neticesinde toplum içinde örgütler var olmuşlardır. Etzioni örgüt kavramını, “belirli amaçlara ulaşmak için oluşturulan toplumsal bir birim” olarak tanımlamıştır. Tanımlamadan da anlaşılacağı üzere bu birim sayesinde bireyler sınırlı olan farklı bilgi ve becerilerini örgütler vasıtasıyla birleştirerek tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını gerçekleştirme çabası içerisine bürünmüşlerdir. Bu duruma paralel olarak örgütlerin de bireylerin sınırlı, fakat farklı bilgi ve becerilerinden faydalandığı bilinmektedir. Dolayısıyla örgüt, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyeceği amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olduğu gibi bireyler de örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında bir araç olmuşlardır. Günümüz çağdaş toplumunda “kültürel, ekonomik, askeri, dini ve siyasi” amaçlı kurulmuş olan birçok örgütten bahsedilebilir. Kamu yönetiminden özel sektör işletmeleri yönetimine, eğitim yönetiminden sağlık yönetimine kadar pek çok alanda birbirlerine benzer örgütlenmeler ve yönetim süreçleri oluşturulmuştur. Bu farklı amaçlarla farklı alanlarda oluşturulan yönetim süreçleri ve örgütler özü itibari ile formel ve enformel (doğal) olmak üzere iki gruba ayrılmışlardır (Dağlı, 2018: 1-2).

Önceden kurgulanmış yapı ve işleyiş sürecinin varlığı bu ayrımın kullanılan iki temel hususu oluşturmaktadır. Bu hususlardan hareketle formel örgütler, “belirli bir yapısı, işleyişi ve kuralları olan önceden tasarlanmış” örgütlerdir. Barnard, formel örgütleri “iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak koordineli etkinlikleri sistemi” şeklinde tanımlamıştır. Bu tür örgütler literatürde “biçimsel örgüt” olarak da geçmektedir. Formel örgütlerden farklı olarak enformel örgütlerin en önemli özelliği ise kendiliğinden oluşmuş olmalarıdır. Dolayısıyla enformel örgütler önceden belirli bir tasarlama sonucu ortaya çıkmamışlardır. Bu bakımdan

enformel örgütler literatürde biçimsel olmayan ya da doğal örgüt olarak da geçmektedirler. Örgüt liderleri, iş paylaşımı ve kurallar, formel örgütlerde olduğu gibi doğal örgütlerde de vardır (Öztaş, 2015: 43).

Formel örgüt içindeki bireyler arası kendiliğinden ilişkiler enformel örgütleri oluşturduğu için bu örgütler biçimsel örgütlerin aynı zamanda birer parçasıdır. Muhakkak enformel ilişki örgütleri her formel örgütün çalışanları arasında vardır. Dolayısıyla enformel örgütler bağımlı bir örgüt yapısına da sahiptirler. Fakat bilinmelidir ki biçimsel örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi doğal örgütlerin varlığıyla söz konusudur. Bu bakımdan biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler arasında bir neden-sonuç ilişkisi var olup birbirleri için gereklidirler (Dağlı, 2018: 3).

Bir örgüt içindeki olaylar, karşılıklı davranışlar sonucu oluşmaktadır. Bu meydana gelen karşılıklı davranışlar da örgütün yapısını tanımlamaktadır. Örgüt yapısı ise örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Bu farklı örgüt yapıları içindeki bireylerin davranışları ise genelde durum analizi yapılarak kişisel amaçların yerine getirilmesi doğrultusundadır. Kişisel amaçların yanı sıra daha önceden de belirtildiği gibi örgütlerin de amaçları vardır. Bir örgütte maksimum çıktıya ulaşmak için bu kişisel ve örgütsel amaçların mümkün olduğunca birbirleriyle örtüşmesi gerekir. Bu amaçların birbirleriyle örtüşmesiyle örgütler bireyleri kendisinin bir üyesi olarak kabul edip emeğinin karşılığını (maaş, ücret, statü yükseltme, emeklilik hakkı vb.) verecek ve bireyler de örgüt içinde çalışmalarına devam etmiş olacaklardır. Dolayısıyla örgüt ve örgüt üyeleri birbirinden bağımsız olmayarak sürekli bir etkileşim içindedirler. Şimdi bahsedilecek olan örgüt iklimi de bu etkileşim sürecinde hem örgüt içindeki bireylerin davranışlarından etkilenen hem de bireylerin davranışlarını etkileyen bir örgüt niteliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Dağlı, 2018: 3-4).

2.2. Örgüt İklimi Kavramı

İklim denilince akla öncelikle coğrafi bir anlam gelmektedir. Zaten coğrafya biliminde de iklim, bu öngörüğü destekler nitelikte, “bir bölgede belli bir süredir gözlemlenen meteorolojik olayların ortalaması” olarak tanımlanmaktadır. Fakat bilinmelidir ki “kökü itibariyle Yunancadan gelen iklim (climate) kelimesinin eğim, eğilim, basınç, ısı anlamlarının yanı sıra psikolojik bir anlamı da var olup, birey için kişilik ne anlam ifade ediyorsa örgüt için de iklim o anlamı ifade etmektedir” (Ertekin, 1978: 4). Tagiuri ise bir örgütteki kişilerin ya da kişilerin oluşturdukları grupların hangi amaçla hareket etmesinin

ölçülmesinde iklim kavramını “kültür, çevre, koşul, davranış ortamı, alan” kavramlarından üstün tutmuştur. Çünkü örgüt içinde sergilenen davranışlar doğrudan iklimi yansıtmaktadır (Halis & Uğurlu, 2008: 104).

Her örgütün misyonu, vizyonu, bireyler arası ilişkileri, teknik yapı ve yönetsel uygulamaları birbirlerinden farklıdır. İçerdiği kurallar ve uygulamalar bakımından birbirine benzeyen örgütler var olsalar bile bu örgütlerin kendisine has ayırt edici özellikleri muhakkak olacaktır. Örgütlerin bu ayırt edici özelliklerinin başında ise çalışanların çalıştıkları yere ilişkin psikolojik tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyen “örgüt iklimi (organizational climate)” gelmektedir (Tınaz, 2013: 116). Herhangi bir örgüt içinde çalışan bireylerden çoğu kişi “saat 18.00 olmasına rağmen bana verilen işi yaptım, havayı bozmak istemedim, o günkü hava o şekilde yapmamı gerektiriyordu” vb. gibi sözler duymuştur. Örgüt içinde çalışan çoğu bireyden duyulan bu gibi sözler örgütsel ortamın çalışan bireyler üzerindeki doğrudan veya dolaylı olarak etkisini gösteren ve örgüt içindeki iklimi, diğer bir ifadeyle havayı, atmosferi yansıtan sözlerdir (Ertekin, 1978: 1).

Her örgütte farklılık gösteren bu iklim, çalışanlar üzerinde öyle bir etki yaratmaktadır ki örgüt içinde yer almayan bir kişi bile gelip örgütteki çalışanları gözlemlese ve biraz bu çalışanlarla örgüt hakkında sohbet etse o örgüt içindeki havayı hissedebilmektedir. Buradan hareketle en kaba tabiriyle “bir örgüt içindeki hissedilen hava” olarak tanımlanan “örgüt iklimi”, herhangi bir örgütün psikolojik olarak incelenmesine olanak sağlayan ve örgüt bireylerinin aralarındaki ilişkiyi ifade eden bir kavram olarak özellikle yönetim bilimcilerin ilgi odağı olmuş, çalışmalarına yansımıştır (Tınaz, 2013: 117).

Literatürde örgüt iklimi ile alakalı çalışmalar incelendiğinde bu konu ile ilk kayda değer çalışmanın 1939’da Lewin, Lippitt ve White tarafından yapıldığı bilinmektedir. Bu yıllar aynı zamanda sosyal iklim hususundaki tartışmalarının başladığı döneme de tekabül etmektedir. Bu dönem adı geçen araştırmacılar tarafından “örgüt iklimi”; özellikle de liderlik konuları ve bireylerin çalıştıkları yerlere ilişkin iklim algıları çerçevesinde incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda bireylerin çalıştıkları yerlere ilişkin iklim algıları ve bu algılar doğrultusunda sergiledikleri davranışların net olarak gözlemlenebilmesi için sosyal çevrede var olan değişkenlere yönelmenin önemi anlaşılmıştır. Örgüt iklimine yönelik daha kapsamlı çalışma ise, 1958’de “Chris Argyris” tarafından yapılmıştır. Argyris, bu çalışmasında tespit ettiği bir bankanın grup dinamiklerini tanımlamaya çalışırken aynı zamanda çalışmasında örgüt iklimine de yer vermiş, bu kavramı biçimsel örgüt politikaları, personel ihtiyaçları, kişilik ve değerler yönünden geniş bir şekilde açıklamıştır (Gök, 2009: 589).

Argyris, yine aynı yıl yaptığı başka bir çalışmasında ise örgüt iklimini, örgüt kültürüyle ilişkilendirerek bu kavramı örgüt kültürüyle aynı anlama gelecek şekilde kullanmaya çalışmıştır. Argyris, burada iklim kavramıyla kültür kavramının aslında çokta birbirinden kopuk kavramlar olmadığını anlatmak istemiştir. Örgüt kültürü örgüt kişiliğinin bir yansıması olarak düşünüldüğünde Argyris'in çalışmasında haklılık payının olduğu söylenilebilir. Çünkü iklim kavramı da örgütten örgüte farklılık gösteren ve örgütün bir nevi kişiliğini, çalışma ortamı içindeki havayı yansıtan bir kavramdır. Fakat kültür kavramı birey davranışlarının şekillenmesinde etkili olan kişiden kişiye farklılık gösteren normlar, inançlar ve değerler bütünü olarak algılanırsa o zaman örgüt ikliminden daha geniş bir anlamı ifade ettiği, aralarında ufakta olsa farklılıkların olabileceği net olarak anlaşılacaktır (Ertekin, 1978: 3).

Argyris'e benzer olarak birçok kuramcı da örgüt iklimini örgüt kültürüyle ilişkilendirerek ele almıştır. Bu duruma örnek olarak Katz ve Kahn'ın "Örgüt Kültürü ve İklim" isimli çalışması verilebilir (Karcıoğlu, 2001: 271). Fakat hemen öncede değinildiği gibi bilinmelidir ki örgüt iklimi ile örgüt kültürü ne kadar da birbirleriyle benzer kavrammış gibi görünse de bu iki kavram aynı anlamları ifade etmemektedir. Bilimsel olarak örgüt kültürü 1980'li yıllarda Hawthorne'un çalışmalarında ortaya çıkmaya başlarken literatürde örgüt ikliminin geçmişi çok daha eskilere dayanmaktadır. Ayrıca iklim daha kısa sürelerde oluşabilirken kültürün oluşması daha uzun sürelerle sarkabilir. Dolayısıyla örgüt ikliminin değiştirilmesi ve ölçülmesi örgüt kültürünün değiştirilmesi ve ölçülmesine göre daha kolaydır. İklim örgüt üyelerinin çalıştıkları işyerinin ortamına ilişkin algılarının bütünüdür. İklimi oluştururken kültür örgüt çalışanlarının birbirleriyle paylaşmış olduğu ortak değer ve normları oluşturmaktadır. Buradan hareketle iklim psikolojik yönü daha ağır basan bir kavramken kültür, antropolojik ve sosyolojik yönü daha ağır basan bir kavram olarak iklime göre daha geniş bir anlamı ifade etmektedir. Kültürün daha geniş bir kavramı ifade etmesinden dolayı kültürel özelliklerin iklime yansıdığı ve iklimin kültüre göre şekillendiği yadsınamaz. Dolayısıyla aynı örgüt içinde bu iki kavramın ifade etmiş olduğu özellikler birbirleriyle uyum içindedir. Ayrıca her iki kavramın da işgörenlerin performansları ve örgütün çıktı düzeylerini etkilediği unutulmamalıdır (Özgenel, 2020: 83-86).

Argyris'in çalışmalarından çok değil bir yıl sonra artık örgüt iklimi kavramına psikolojik bir anlam yüklenmeye başlanmış ve bu doğrultuda yapılan araştırmaların sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır. 1960' yılında ilk olarak Saul W. Gellerman tarafından iklim kavramı sanayi psikolojisinde incelenmiş ve bu incelemenin hemen arkasından Gellerman, yayınladığı

“People, Problems and Profits (İnsanlar, Sorunlar ve Kârlar)” eseri ve ikinci basımını 1973’te yaptığı “The Uses of Psychology in Management (Psikolojinin Yönetimde Kullanımı)” eserleriyle literatüre psikolojik bağlamda örgüt iklimi ve kişiliğine değinen ilk yazar olarak geçmiştir (Ertekin, 1978: 4). Bu eserlerin yayımlandığı yıllardan sonra değişen ve dönüşen dünya düzeni içinde örgüt iklimi konusu sadece yönetim bilimciler tarafından ele alınan bir konu olmaktan çıkarak günümüzde incelenen çağdaş araştırmacı, uygulamacı ve kuramcılarının çalışmalarında yer verdiği bir konu haline gelmiştir.

2.3. Örgüt İklimi Tanımı

Örgüt iklimi, bir örgütün kapladığı alana ait bütün özelliklerin içinde var olduğu havayla bünyesinde barındırdığı kişileri etkilemektedir ve bu kişilerin çalıştıkları yere ilişkin tutum, değer ve yargılarının bir ifadesi olarak, çalışanların iş çevreleri hakkında sahip oldukları algılarının bir ortalaması şeklinde düşünülmesi mümkündür. Örgüte hâkim olan psikolojinin genel bir görüntüsünü ifade eden “örgüt iklimini” tek bir tanımlamayla açıklığa kavuşturmak olanaklı görünmemektedir (Dağlı, 2018: 12). Literatür incelendiğinde birçok yönetim bilimci, araştırmacı ve kuramcının bu kavrama ilişkin çeşitli tanımlamalar geliştirdikleri gözlemlenmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Ziya Bursalıoğlu’na göre örgüt iklimi; “örgütün bir boyutu”dur. Bu boyut ise bireyler ve gruplar arası ilişkilerin bir ürünüdür (Bursalıoğlu, 2015: 23).
- Silver’a göre örgüt iklimi; “bireyleri dört bir taraftan çevreleyen hava ve elle tutulamayan bir duygu gibi olup örgüt içindeki tüm bireyleri etkileyen bir kavramdır” (Silver (1983)’dan aktaran Dağlı, 2018: 10).
- Forehand ve Gilmer’a göre örgüt iklimi; “bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan ve zamanla oldukça daimi ve değişmez bir yapıya bürünebilen, örgütü betimleyen özellikler dizisi toplamıdır” (Forehand ve Gilmer (1964)’dan aktaran Ertekin, 1978: 5).
- Tınaz’a (2013: 117) göre örgüt iklimi; “bir örgütün iç çevresinin göreceli olarak güçlendirilen kalitesidir.” Tınaz (2013: 117), “örgütlerin bir yandan üyelerinin davranışlarını etkilerken diğer yandan üyeleriyle birlikte deneyim kazandığını ve kendi özel niteliklerinin değerleriyle tanımlanabildiğini” ön görmekte ve “örgüt iklimi kavramının kapsamında, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında

çözümlemelere olanak veren kavramsal bir bağın söz konusu olduğunu” dile getirmektedir.

- Pritchard ve Karasick’e göre örgüt iklimi; “hareketleri ya da aktiviteleri yöneltmek için bir baskı kaynağı olarak hareket eden, durumların yorumlanması esasına dayanan, örgüt üyelerinin algılamalarından oluşan, üyelerin davranış ve politikalarının sonucu olarak ortaya çıkan, bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden içsel çevresinin göreceli olarak süreklilik gösteren özellikleridir.” (Pritchard ve Karasick (1973)’den aktaran Gök, 2009: 590).
- Ertekin (1978: 6) ise örgüt iklimini; “bir örgütün kendisine has kimliğini oluşturan, bünyesindeki kişilerin davranışlarının şekillenmesinde etkili olan, örgüt içindeki çalışanlar tarafından hatta biraz gözlemlene yapıldığında dış çevre tarafından da hissedilebilen örgütte geçerliliğini sürdüren özellikler bütünü” olarak tanımlamıştır.

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere bir örgüt içindeki psikolojik havayı ve örgütsel çevrenin kişiliğini yansıtan örgüt ikliminde “örgüt içindeki havaya karşı gösterilen ortak tepkilerin” ön plana çıktığı görülmektedir (Halis & Uğurlu, 2008: 105). Burada ortak tepki ifadesi ile benzer davranışlar sergilenmesi durumu anlatılmak istenmektedir. Bu ortak davranışların sergilenmesi örgüt içindeki performansı ve iş başarımını doğrudan etkilemektedir.

2.4. Örgüt İklimi Özellikleri

Örgüt iklimi bünyesinde birçok özelliği barındırmaktadır. Bünyesinde barındırmış olduğu özelliklerden bazılarını Batlis bu konuyla ilgili yapmış olduğu bir araştırmada şu şekilde sıralamıştır (Halis & Uğurlu, 2008: 104):

- Örgüt iklimi örgüt içindeki bireylerin birbirlerini etkilemelerinin ve yönetim süreçleri ile örgütsel politikalar, kurallar karşısında benimsedikleri tutumların bir sonucudur.
- Bu bağlamda çalışanlarda oluşan algılar bir değerlendirme yapmaktan çok tanımlama yapmaktadır.
- Örgüt iklimi; örgütün yapısı, politikaları ve önderlik tarzı gibi örgüt özelliklerinden etkilenen ve çalışanların tutum, bilgi, beceri ve davranışlarını dönüştürme potansiyeli olan bir değişkendir.

- Örgüt ikliminin tek bir boyuta indirgenmesi mümkün değildir. Örgüt ikliminin boyutlarının sınıflandırılmasına dair araştırmacıların çok farklı yaklaşımları bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar çalışmada ayrı bir başlık altında detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.5. Olumlu (Sağlıklı) Örgüt İklimi

Bu konuyla ilgili başarılı çalışmalar yapan kuramcılardan biri olan Miller, herhangi bir örgütün sağlıklı bir iklime sahip olabilmesi için muhakkak gerekli dört şarttan bahsetmiştir. Bu şartlar birincisi, örgüt içinde örgütün amaçlarına hizmet eden bireylerin, en yüksek düzeyde örgüte katkı sağlamaları için birbirleriyle sürekli etkileşim ve iletişim halinde olmaları gerektiğidir. Bu şartlardan ikincisi ise, bir örgütte var olan çalışanların moral seviyelerinin yüksek olmasıdır. Çünkü Miller'e göre morali yüksek olan çalışanlar işine daha sıkı sarılacak ve daha iyi performans sergileyecektir. Ancak moral seviyelerinde bir düşüş olursa performansta da bir düşüş gerçekleşecek ve bu da örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini olumsuz etkileyecektir. Çalışan bireylerin örgüte bağlılık hislerinin olması sağlıklı bir örgüt iklimi için gerekli üçüncü şarttır. Eğer bu bağlılık duygusu çalışanlarda oluşursa kendilerini örgütle bir bütün hissedecek ve örgütün misyonunu ve vizyonunu kendi misyonları ve vizyonlarıymış gibi görmeye başlayacaklardır. Bu da örgüt içindeki iş başarımlarının seviyesi üzerinde olumlu etkilere sahip olacaktır. Sağlıklı bir örgüt iklimi için gerekli şartlardan sonuncusu ise bir örgüt içinde herkesin bildiği uygulama, politika yapı ve standartların olmasıdır. Böylece örgüt içindeki belirsizlik ve tutarsızlıklar ortadan kalkacaktır (Dağlı, 2018: 14-15).

Bu konu hakkında Miller'e ilave olarak Tınaz (2013: 117-118), sağlıklı bir örgüt ikliminin nitelikleri başlığı altında şu özelliklerden bahsetmiştir:

- Örgütü oluşturan bireyler ile örgütün amaçlarının birbiriyle örtüşmesi.
- Çağın sosyo-teknik sistemlerine cevap veren bir örgüt yapısı.
- Örgüt politikalarının demokratik kurallara bazında oluşturulması ve bu oluşturulan politikalara örgütteki bütün bireylerin eksiksiz desteği ve katılımı.
- Örgüt içinde farklı kademelerde var olan bireyler arası ilişkilerin güven, sadakat ve değer esaslarına dayandırılarak bireylerde takım ruhunun oluşturulması. Bunun için bireyler arası etkileşim ve iletişimde kopukluk olmamalıdır. Bu tür kopukluklar örgütün moral düzeyini düşürecek ve performansını kötü etkileyecektir.

- Bireylere söz hakkının verilmesiyle çatışmaya sebebiyet vermeyecek bir ortamın oluşturulmaya çalışılması.
- Liderlik tarzı ve davranışlarının işin yapısına uygun düşecek şekilde belirlenmesi.
- Örgüt ve birey psikolojisinin uyumluluğu.
- Örgüt içinde politika, uygulama ve kuralların netliği
- İşgörenlerin işe yönelik ihtiyaç ve beklentilerinin netliği.
- Örgüt politikasına uygun davranışlar sonucunda elde edilecek ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılması.
- Örgüt içinde yapılan işin kalitesini yükseltmek için işgörenlerin de görüş ve desteklerinin alınması.
- Bireylerde derece ve kademe ilerlemesinin sağlandığı bir örgüt ortamı.
- Bireylerin örgütün kimliğini benimsemeleri ve örgüte sadık olmaları için, örgütün onlara amaç gözüyle bakması. Bu durumda çalışanlar örgüt içinde kendilerini değerli ve örgüt tarafından desteklenmiş hissederek işlerini benimseyip görevlerini daha iyi yerine getireceklerdir.

2.6. Olumsuz (Sağlıklı Olmayan) Örgüt İklimi

Aslında olumlu, sağlıklı bir iklimin özelliklerinin tam tersi durumlar olumsuz bir örgüt iklimini ifade etmektedir. Olumsuz örgüt iklimi özelliklerini bünyesinde barındıran örgüt havası ise örgüt içinde istenilmeyen ve örgüte her türlü zararı dokunabilecek bir ortama işaret etmektedir. Böyle bir ortamda aşağıdaki durumlarla karşılaşılacaktır (Halis & Uğurlu, 2008: 117):

- Örgüt içinde bireyler araç konumundadırlar.
- Demokratiklikten uzak bir örgüt yapısı söz konusudur.
- Örgüt içinde iletişim kopuktur ve son derece sınırlandırılmıştır.
- Çalışanların yönetime katılması söz konusu değildir ve sesleri yönetim tarafından duyulmamaktadır.
- Örgüt içinde, çalışmanın eziyetten farkı yoktur.
- Yıkıcı çatışmaların yaşanması potansiyeli yüksektir. İletişim de sınırlı olduğu için çatışmalar çok daha olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

2.7. Örgüt İklimi Öğeleri

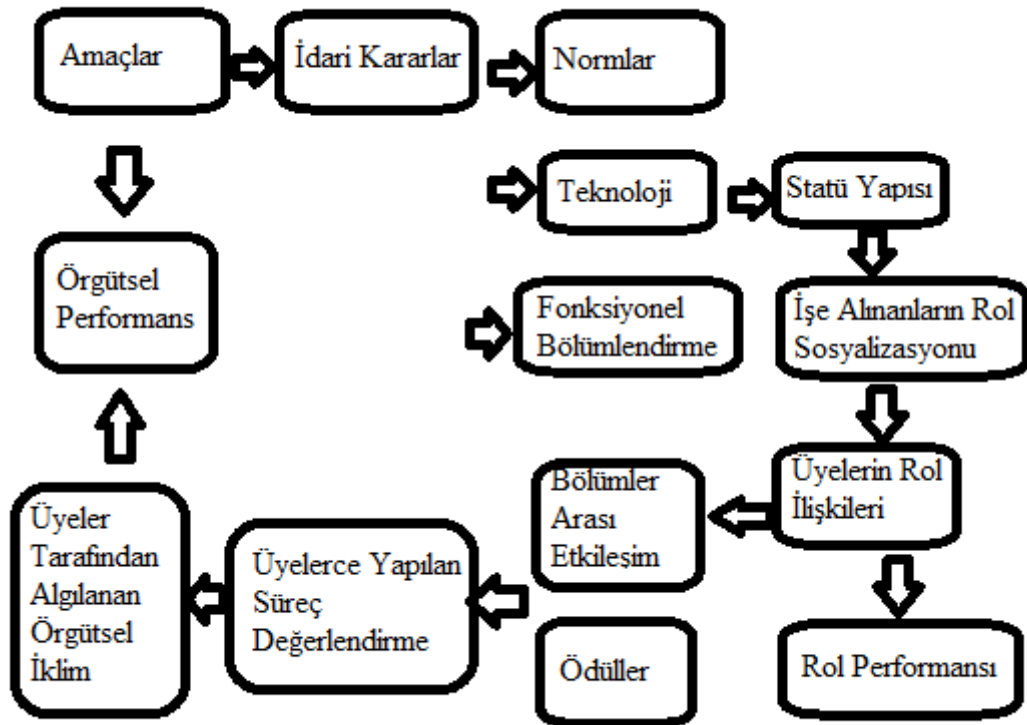
Örgüt iklimi, bir örgüt içinde kendiliğinden var olmamaktadır. Bünyesinde çeşitli öğeleri barındırmaktadır. Bu bünyesinde barındırmış olduğu öğeleri, konuyla alakalı önemli araştırmalar yapmış olan Kovalski ve Ulrich, sırasıyla şu şekilde tanımlamışlardır (Demirdöken, 2017: 25-26):

- **Bireyler:** Bir örgüt içinde faaliyet gösteren hatta o örgütün oluşmasını sağlayan kişilerdir. Bu kişilerin örgüt içindeki tutum ve davranışları örgüt iklimine doğrudan etki etmektedir.
- **Ekoloji:** Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme noktasında sadece örgütleri oluşturan ve onlara hizmet eden bireyler yetersiz kalmaktadır. Örgütün sistemli bir şekilde oluşup çalışmalarını sürdürebilmesi için ekolojisi (maddi ve araç-gereç, ofis gibi fiziksel kaynakları) de olması gerekmektedir.
- **Sosyal Sistem:** Örgüt bireylerinin kazandırmış olduğu alt sistemlerden (girdi, çıktı ve üretim düzeyi) oluşturulmuş yapıdır.
- **Örgütlenme:** Örgüt içinde işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesi için dizayn edilmiş yetki, görev ve sorumluluk dağılımıdır. Örgütlenme çalışanların belirli bir düzen içinde işlerini yerine getirmelerini sağlayacaktır. Bu durum da örgüt içinde oluşacak havayı olumlu etkileyecektir.
- **Kültür:** Bir örgütü oluşturan ve o örgüt içinde faaliyet gösteren bireyler farklı değerlere, inançlara sahiptirler. Bu farklı değerler de örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü ise örgüt iklimini etkileyecektir. Çünkü çeşitli farklılıklara sahip olan bireylerin davranış ve tavırları örgüt havasını şekillendirecektir.

Forehand ise örgüt iklimi konusuna yönelik yaptığı bir çalışmada üç farklı değişkenden bahsetmektedir. Bu değişkenlerden ilki “Çevresel Değişkenler (Environmental Variables)”dir. Çevresel değişkenler örgüt içindeki bireyleri kapsamayan değişkenler olup genellikle örgütün yapısı ve genişliği gibi çevresel özellikleri kapsamaktadır. Örgütün içindeki bireyleri kapsayan değişkenler ise “Bireysel Değişkenler (Personal Variables)”dir. Örgütü oluşturan bireylerin farklı bilgi, beceri, deneyim ve davranışları hatta örgüt hakkındaki hisleri bu değişkenlerin içinde yer almaktadır. Forehand’ın çalışmasında bahsettiği son değişken ise “Sonuç Değişkenleri (Outcome Variables)”dir. Bir örgüt içinde yapılan işten alınan haz duygusu, işlerin verimliliği ve çalışanları ödüllendirerek yaptıkları işe özendirilmeleri sonuç değişkenlerini oluşturmaktadır.

Sonuç değişkenleri, içinde barındırmış olduğu birtakım özelliklerden dolayı, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim işlevi görmektedir. Ancak esas itibarıyla Forehand'ın ortaya koymuş olduğu bu üç değişken en az örgüt iklimini oluşturan öğeler kadar örgüt içindeki havaya etki etmektedir (Dağlı, 2018: 13).

2.8. Örgüt İklimi Oluşumu



Şekil 4. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci

Kaynak: (Bayınma, Korkmaz, & Bağcı, 2020: 17).

Örgüt iklimi belirli bir süreç içinde oluşmaktadır. Süreci başlatan örgütün misyonu ve vizyonudur. Bu misyon ve vizyon doğrultusunda idareciler bir politika belirlemektedirler. İdarecilerin belirlemiş olduğu politikalar ise örgüt içinde uygulanacak kuralları, ürün üretiminde kullanılacak teknolojiyi ve fonksiyonel bölümlendirmeyi etkilemektedir. Bu etkileşim sonrasında örgütün hiyerarşik düzeni tamamlanmaktadır. Örgütte tamamlanan hiyerarşik düzen içinde örgüte yeni dâhil olan birey, örgütte nasıl davranması gerektiğini de öğrenmektedir. Bireyin örgüt içindeki davranışı bir bakıma aynı zamanda onun örgüt

içindeki rolünü ifade etmektedir. Bireyin örgüt içinde üstlenmiş olduğu rolü, işgörenin yönetici kadroda dâhil olmak üzere örgüt içindeki diğer bireylerle iletişim ve etkileşim kurmasını sağlamaktadır. Rol bazındaki iletişim ve etkileşimler ise örgüte yeni katılan bireyin çalışma ve iş başarıma kapasitesini ve düzeyini etkilemektedir. Ödül dağılımı da bireyin çalışma ve iş başarıma kapasitesine göre şekillenmektedir. Bahsedilen bu role dayalı durumlar bir araya geldiklerinde örgüt içinde var olan bölümler arasındaki etkileşimin cinsini belirlemektedir. Örgüt üyelerinin emekleri karşılığında aldıkları ödüller ile edindikleri iş deneyimleri onların, örgütün yapısını, kişiliğini değerlendirmelerini, eleştirmelerini sağlamaktadır. Bu değerlendirme için de üyelerin örgüte bağlılıkları etkili olmaktadır. Sonuç olarak örgüt üyeleri arasında algılanan örgüt ikliminin oluşumu gerçekleşmektedir. Bir örgütün kişiliğini yansıtan ve üyelerince algılanan örgüt iklimi ise, örgütün genel performansına etki etmekte, genel performans da örgütün önceden belirlemiş olduğu amaçlarına ne ölçüde ulaştığını ve ileride nasıl bir strateji takınacağını belirlemeye yardımcı olmaktadır (Yaşar, 2005: 10).

2.9. Örgüt İklimi Boyutları

Başta yönetim ve yönetim psikolojisi alanlarında yapılmış birçok araştırmada ve çeşitli kaynaklarda örgüt iklimiyle alakalı farklı boyutlardan bahsedilmiştir. Bu bölümünde çalışma için kritik önemi olan boyutlara değinilecektir. Bu değinilecek olan boyutlar örgüt iklimini etkileyen öğeleri içinde barındırdıkları ve örgüt ikliminin ölçülmesinde bir nevi ölçek görevi görerek araştırmacıya yol haritası sundukları için örgüt kuramcıları tarafından ayrı bir öneme sahip olmuşlardır (Ertekin, 1978: 18).

Bu çalışmaya faydalı olacak incelemelerden birincisi Koy ve DeCotiis'in "Örgütün Değerleri ve Örgüt Yapısı (Ödül ve Kontrol Mekanizmaları)" başlığı altında ortaya koymuş oldukları 8 farklı boyuttur. Koy ve DeCotiis'in ortaya koymuş oldukları 8 farklı boyut arasından "uyum, güven, destek ve adalet" boyutları örgütün değerlerini ifade ederken, "özerklik, baskı, takdir ve yenilikçilik" boyutları örgütün yapısını, kontrol ve ödül mekanizmalarını ifade etmektedir. Bu boyutlardan "uyum boyutu" örgüt içindeki çalışanların kendilerini diğer örgüt üyelerinden ayırtırmayarak yapmaları gereken işleri görev dağılımı ile yerine getirmeleriyle alakalı bir boyuttur. Örgüt çalışanlarının özel konularda üstleri ile irtibat halinde iken kendilerini özgür hissedip hissetmemeleri "güven" boyutuyla alakalı bir durumdur. Destek boyutu ise örgüt çalışanlarının çalışmaları sırasında

hata yapacağım korkusunu kafalarından silip, ufak tefek hatalarda hatalarının tolere edileceği düşüncesiyle işlerine yoğunlaşmalarını ifade etmektedir. Bir örgüt içinde var olan kuralların adil ve akılcı bir tavırla oluşturulup eşit bir şekilde uygulanmaları, örgüt değerlerinin sonuncu boyutu olan “adalet” boyutunu yansıtmaktadır.

Örgütün yapısını, ödül ve kontrol mekanizmalarını ifade eden boyutlardan birincisi ise “özerklik”dir. Bu boyut; örgüt amaçları ve prosedürleri konusunda örgüt çalışanlarının belirleyicilik seviyelerini ölçmektedir. Özerklik boyutundan sonra örgüt üyelerine iş başarımı konusunda zaman kısıtlamalarının getirilmesini ifade eden “baskı” boyutu gelmektedir. Bu yapılan baskı, doğrudan örgüt çalışanlarına etki ettiği için örgüt içindeki havayı etkilemektedir. Örgütün yapısını, ödül ve kontrol mekanizmalarını ifade eden boyutlardan üçüncüsü ise “takdir”dir. Takdir boyutu bireylerin çalıştıkları örgüte katkı sağladıklarını algılamalarıyla ilgili bir boyuttur. Koy ve DeCotiis’in çalışmalarındaki son boyut ise “yenilikçilik” boyutudur. Burada örgüt çalışanları yeniliğe, değişikliklere karşı risk almaya açık hale getirilmeye çalışılmaktadır. İşte bu durumun çalışanlar tarafından algılanması “yenilikçilik” boyutu alanı içine girmektedir (Dağlı, 2018: 33).

Litwin ve Stringer, “örgüt iklimi” kavramını Koy ve DeCotiis’den farklı olarak dokuz boyutla ele almış, bu boyutlar çerçevesinde incelemişlerdir. Litwin ve Stringer’in boyutları şu şekilde sıralanabilir (Litwin ve Stringer (1968)’dan aktaran Kılıçer, 2018: 36-37):

- **Yapı (Örgütün Yapısı):** Örgüt çalışanlarının, örgütün yapısını oluşturan kurallar ve emirleri algılamalarıyla alakalı bir boyuttur. Çalışanların örgütün yapısını oluşturan unsurların havasını sezmeleri ile birlikte kısıtlanma vb. duygulara kapılmaları bu boyutun bir yansımasıdır.
- **Ceza – Ödül:** Bu boyut işgörenlerin üzerlerine düşen işi ellerinden geldiğince en iyi şekilde yapmaları sonucu kendilerine verilecek ödülü veya tam tersi bir durum söz konusu olduğunda kendilerine verilecek cezayı algılamaları durumudur. Bir örgüt içinde cezadan çok ödüllendirmeye yönelik uygulamaların hem örgüte bağlılığı hem de iş başarımını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla o örgütte olumlu bir hava esmeye başlayacaktır.
- **Sorumluluk:** Örgüt ikliminin bu boyutunda işgörenlerin sorumluluk duygusunun derecesi önem arz etmektedir. Burada esas amaç bir örgüt içindeki bireyleri sorumluluk almaktan korkmamaya yönlendirmektir. Eğer yöneticiler tarafından

bireylere pozitif bir sorumluluk duygusu aşılanırsa örgüt iklimi de olumlu etkilenecektir.

- **Risk:** Örgüt ikliminin bu boyutunda “tehlikeyi göze alma” durumu söz konusudur. Bir işe başlamadan önce oluşabilecek riskler göz önüne alınıp işe o şekilde başlanırsa oluşabilecek tehlikeler karşısında birey daha başarılı performans sergileyecektir. İşgörenler tarafından algılanan “tehlikeyi göze alma” durumunun derecesi de örgüt iklimini doğrudan etkileyecektir. Bu derecenin yükseltilebilmesi için örgüt içindeki riske karşı tolerans algısının çalışanlar üzerinde hissedilmesi gerekmektedir. Bu durum ise örgüt politikaların bu doğrultuda düzenlenmesiyle mümkün olacaktır.
- **Standartlar (İşin Yerine Getirilmesindeki Standartlar):** Bir örgütün amaçlarını yerine getirmesindeki maksimum ve minimum şartlar o örgütün standartlarını belirlemektedir. Örgütün amaçlarının en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için iş başında işgörenler tarafından sergilenen davranışlar önem arz etmekte örgüt standartlarını etkilemektedir. Örgüt standartları ise hem örgüt içindeki havayı etkilemekte hem de örgüt içindeki havadan etkilenmektedir.
- **Dayanışma:** Bir örgütün üyeleri hem kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerini gerçekleştirmek hem de örgütün hedeflerini yerine getirmek için bir aradadır. Bu bakımdan bireyler aynı örgüt içinde aynı amaca yönelik performans sergilemektedirler. Eğer bir örgütü oluşturan yöneticiler ve işgörenler birbirleri ile yardımlaşıp birbirlerine karşı destek gösterirlerse iş başarımı eskisinden daha kolay ve daha yüksek düzeyde gerçekleşecektir. Örgüt içinde işlerin kolaylaşmasına olanak sağlayan yardımlaşma duygusu örgüt ikliminin bu boyutuyla ilişkilidir.
- **Sıcaklık:** Bir örgütü oluşturan kurucu üyeler tarafından işgörenlere değer ve önem verilme duygusu örgüt ikliminin sıcaklık boyutuyla alakalı bir durumdur. Kendisine değer verildiğini hisseden işgören daha yüksek performansta örgüt içinde üzerine düşen işleri yerine getirecektir. Bu durum da örgütün havasını olumlu etkileyecektir.
- **Çatışma (Örgüt İçindeki Anlaşmazlıklar):** Bir örgüt içinde muhakkak çatışmalar çıkacaktır. Ama önemli olan örgüt içindeki çatışmaları en az seviyeye indirebilmektir. Bu durum yalnızca örgüt içindeki tarafların karşılıklı olarak konuşmalarıyla mümkün olabilir. Örgüt içinde sorunların diyalogla çözüldüğü bir ortam, örgütün verimliliği açısından da oldukça önem arz etmektedir.
- **Kimlik:** Bir örgütte çalışan bireylerin kendilerini çalıştıkları örgüte ait hissetmeleriyle alakalı bir boyuttur. Bu şekilde bireylerde bir kimlik duygusu

oluşacaktır. Bu oluşacak kimlik duygusu da örgüte olan sadakati arttırdığı için örgüt iklimi bu durumdan olumlu etkilenecektir.

Litwin ve Stringer tarafından ortaya konulmuş olan bu boyutlar bir örgütte var olan iklimin merkezine kişisel duyguları, hisleri yerleştirdiği için çoğu araştırmacı tarafından eleştirilmişlerdir. Fakat bu boyutları eleştiren araştırmacıların sayısı boyutlardan yararlanarak çalışmasını gün yüzüne çıkaran kuramcılarının sayısından daha azdır (Kılıçer, 2018: 37). Litwin ve Stringer'in bahsettiği boyutlar ışığında çalışmasını ortaya koyan araştırmacılara örnek olarak ise “Zammuto ve Krackover” verilebilir.

Zammuto ve Krackover bir örgütte var olan iklimi ölçmek ve bu ölçümler sonucunda yorumlar yapabilmek için yedi boyut (güven, çatışma, moral, ödüllendirme, değişime direnç, lider itibarı, günah keçiliği) belirlemişlerdir. Belirledikleri bu yedi boyut içinden ise “değişime direnç, yönetici itibarı ve günah keçiliği” olarak isimlendirdikleri boyutları, Litwin ve Stringer'in boyutlarından farklıdır. Bu boyutlardan ilki olan değişime direnç boyutunda, örgüt içindeki bireylerin değişen ve dönüşen dünya üzerindeki yeniliklere karşı takındıkları tutumun seviyesi, değerlendirme ölçütü olarak alınmıştır. Bir örgüt içinde işgörenler kuralların ve uygulamaların sürekli böyle devam edeceğini sanıp hala statik bir tavır sergiliyorlarsa bu örgüt içinde değişime olan direnç yüksek olacaktır. Ancak işgörenler yeniliklere açık olup kendilerini de bu oluşabilecek yeniliklere ayak uydurabilme konusunda yeterli hissedersen o zaman dirençleri düşecektir. Zammuto ve Krackover'in ortaya koymuş oldukları bu boyut daha önce değinilen Koy ve DeCotiis'in “yenilikçilik” boyutuyla benzerlik arz etmektedir. Bu durum aslında küreselleşen dünyanın da bir gereğidir. Küreselleşen dünyaya ayak uydurabilmek ve uluslararası arenada boy gösterebilmek için örgütlerde değişime olan direncin düşük olması kaçınılmaz bir husustur.

Bu boyutlardan ikincisi olan “yönetici itibarı boyutu” örgütteki bireylerin yöneticiye olan inançlarıyla alakalı bir durumu ifade etmektedir. Bireyler yöneticiye gerçekten inanıyorlarsa yöneticinin aldıkları kararlara ve sürdürdüğü faaliyetlere saygı duyarak, onların verdikleri emirleri benimseyerek yerine getireceklerdir. Bu durum örgüt içinde işgörenler tarafından yöneticinin itibarının yüksek olduğunun bir göstergesidir. Ancak işgörenlerin yöneticiye olan inançları düşük ise, işgörenler otoriteye uyumu kabul etmeyip yöneticinin verdiği emirlere kuşkuyla yaklaşacaktır. Olumlu bir örgüt iklimi için yöneticiye olan itibarın yüksek olması önemlidir.

Zammuto ve Krackover'in bahsetmiş oldukları boyutların sonuncusu olan "günah keçiliği (scapegoating)" boyutu ise işgörenlerin kendi yaptıkları hataların örgüt içinde başka bireylere yansıtılmasıyla alakalı bir durumdur. Eğer bireyler kendi yaptıkları hatalardan dolayı başkalarının sorumlu tutulacağı beklentisi içindeyseler o örgütte yüksek derecede günah keçiliği boyutundan bahsedilmesi mümkündür. Günah keçiliği boyutunun hissedilme derecesi örgüt içindeki durumun tam tersi söz konusu ise düşecektir. Günah Keçiliği boyutu derecesinin bir örgüt içindeki yüksekliği örgütsel iklimi de olumsuz etkileyecektir. Mühim olan örgüt içindeki çalışanların sorumluluktan korkmayacağı, kendi yaptıkları hataların başkalarına yansıtılmayacağı bir örgüt ortamıdır (Dağlı, 2018: 35-37).

Yücel Ertekin de yapmış olduğu bir çalışmada örgüt ikliminin boyutlarıyla alakalı olarak birçok boyuttan bahsetmiş ve bu bahsettiği boyutları "Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları" başlığı altında bireysel, çevresel ve örgütsel özelliklere ayırarak maddeleştirmiştir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Ertekin (1978)'den aktaran Bilgen, 1990: 24):

- **Bireysel Özellikler:** "Bireye verilen önem ve saygınlık, doyum, riski göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri, örgüt içindeki farklılıklara karşı duyarlılık, engelleme, derece ve kademe ilerlemesi olanakları, güven."
- **Çevresel Özellikler:** "Kısıtlayıcı ve bağlayıcı çevre, iş şartları (sıkıcı vb.), örgütsel destek, baskı, yönetimi tartışma, uyum."
- **Örgütsel Özellikler:** "Karar verme, örgüt içindeki iletişimin akıcılığı, örgüt ile bağdaşmazlık, sıkı denetim ve gözetim, örgüt politikaları ve yapısı, örgüt vizyonu, örgüt kapasitesi, ödül ve ceza uygulamaları, ücretlendirme şartları, örgüt içindeki çatışma, liderlik, örgütün büyüme şartları, yeniliğe açıklık ve sorumluluk derecesi."

Ertekin çalışmasında ortaya koymuş olduğu örgüt ikliminin boyutları niteliğindeki özellikler aracılığıyla "İçişleri Bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde" hâkim olan iklimi ölçmeye çalışmış ve elde ettiği farklı bulgularla bu iki örgütü, örgüt iklimi yönünden karşılaştırmıştır. Yapmış olduğu karşılaştırma sonrasında ise örgüt içindeki olumlu iklimin çalışanların performanslarında artışa sebep olduğunu bulgulamıştır (Bilgen, 1990: 25).

Literatür incelendiğinde çoğu araştırmacı tarafından örgüt ikliminin ölçülmesi hususunda farklı ama genelde birbirine benzer yöntemlerin, boyutların kullanıldığı görülmektedir. Bu bakımdan Campbell, Dunette, Lawler ve Weick, 1970'de yapmış oldukları bir çalışmada "örgütün yapısal düzeyi, bireysel özerklik, ödüllendirmeye dönük olma, içtenlik, saygınlık

ve destek’’ boyutlarının çoğu araştırmacı tarafından ortak olarak kullanıldığını öne sürmüşlerdir (Dağlı, 2018: 32).

Frederiksen ise örgüt ikliminin boyutlarını bağımsız değişken kabul edip çalışmasını, kendisinden önce yapılan çalışmalardan farklı olarak “faktör analizi” yoluyla oluşturmuştur. Bu oluşturulan çalışmada 260 tane orta sınıf yönetici kullanılarak bir örgüt içinde “yenilikçi, kuralların baskın olduğu ve kontrollerin zaman aralığına göre farklılık gösteren birbirlerine bağlı olmayan demokratik iklimler’’ türetilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir (Ertekin, 1978: 22-23):

- Örgüt içinde yenilikçi bir havanın varlığı örgütlere ileri görüş fırsatı sunmaktadır. Ayrıca yenilikçi bir örgüt iklimi, örgüt içindeki bireylerin davranışları ve benlikleri arasında uyum sağlayıcı bir rol üstlenmektedir.
- Herhangi bir örgüt içinde işgörenlerin üretecekleri çıktı miktarının önceden kestirilmesi olanağı her zaman kararlarında tutarlı, uygulamalarıyla faaliyetleri uyumlu ve değişmez özellikler barındıran bir örgüt ikliminde daha fazladır.
- Örgüt içindeki sürekli değişiklik gösteren uyumsuz bir hava, örgütün amaçlarına ulaşımını zorlaştırmaktadır.
- Örgüt içindeki iklim şartlarının değişkenlik göstermesi bir işin yapılmasına yönelik çeşitli yollar aramayı zorunlu kılmaktadır.

Frederiksen’in çalışması sonucunda ortaya koymuş olduğu bulgular bazı araştırmacılar tarafından eleştirilse de çoğu araştırmacı tarafından kabul görmüştür. Birçok araştırmacı, örgüt iklimini Frederiksen’in elde etmiş olduğu bulgular doğrultusunda yorumlamıştır.

Türkçe literatürde Bilir (2005)’in çalışması özellikle dikkat çekicidir. Çalışmasında Bilir, örgüt iklimini; “stres, insan ilişkileri, bürokratik iklim, ekip çalışması, olumsuz etkileşim, iletişim, yenilikçi iklim, hiyerarşi, destekleyici iklim, örgüte bağlılık ve iş doyumu’’ olmak üzere 11 boyutta ele almıştır. Bu çalışmada ise Cerit’in (2009) üzerinde durduğu boyutlar, mobbingin etkilerini daha anlamlı bir şekilde ele alma imkânı sağladığı ön görülerek temel alınmıştır. Bu boyutlar ve özellikleri şu şekildedir:

- **Ekip Çalışması:** “Çalışma sürecinde birbirine bağımlı olarak ortak misyon ve vizyonu gerçekleştirmek için çabalayan, her birinin kendisine özgü rol veya fonksiyonu yerine getirdiği, sorumlulukların paylaşıldığı en az iki veya daha fazla bireyden oluşan gruba ‘ekip’ denilmektedir” (Mathieu vd. 2000)’den aktaran Bilir, 2005: 51). Ekip çalışması ise literatürde “örgüt amaçlarına ulaşmada ürünün ya da

hizmetin nitelikli biçimde üretilmesi için işgörenlerin, el birliği, işbirliği ve gönüllübirliği içinde dayanışması ve yardımlaşması ve çalışmalarının eşgüdümlemesi'' olarak tanımlanmaktadır (Bilir, 2005: 54). Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgüt içinde var olan ekipler, bilgi ve becerileriyle ortak hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf ettiklerinden dolayı örgütsel performansın ve verimin artmasına katkı sağlayacaklardır (Yılmaz, 2011: 116). Yine aynı şekilde ekibin üyesi, örgütsel kararların ortak alınıp uygulanmasından dolayı örgüte karşı güven ve bağlılık hissi duyarak yaptığı işe daha sıkı sarılacaktır. Bu durum ekip çalışması dayanışmasını arttıracaktır. Dayanışmanın bozulmaması için örgüt içinde sosyal etkileşim fırsatlarının ve saygı kuralları çerçevesinde güvene dayalı iyi arkadaşlık ilişkilerinin var olması gerekmektedir (Cranley & Tourangeau, 2006: 499).

- **İnsan İlişkileri:** Bu kavram örgüt içindeki bireyler arasındaki yapıcı sosyal ilişkileri ve iş ilişkilerini kapsamaktadır (Cerit, 2009: 27). Konuyla alakalı çeşitli araştırmalar yapmış Verplanken, insan ilişkilerini işgörenlerin düşüncelerine saygı, çalışanların sosyal ve iş ilişkilerinin güven ve sadakate dayanması, örgüt içinde açık iletişim ve katılım gibi kritik özellikler ile açıklamaktadır. Verplanken ayrıca sağlıklı bir örgüt iklimi için işgörenler arasındaki sosyal ilişkilerin ve iş ilişkilerinin önemini vurgulamıştır (Verplanken, 2004: 601).
- **İletişim:** Latince "communis (ortak yapma)" sözcüğünden türemiş, İngilizce karşılığı "communication" olan iletişim gündelik, sosyal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biridir. Sabuncuoğlu ve Tüz (2005) bu kavramı, "sosyal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının sistematik bir şekilde düzenli işleyişini sağlayan bir araç, bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik" şeklinde tanımlamaktadır (Bilir, 2005: 45). Örgütsel iletişim ise literatürde, "örgütün resmi ve resmi olmayan yapıları ile örgüt dışı-içi bilgi akışını sağlayan ilişkiler olarak; kişilere, gruplara, amaçlara uygun araç, yöntem ve politikalara bağlı etkileşim olgusu" olarak geçmektedir (Cerit, 2009: 28). Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel hayatta maksimum verimin gerçekleşmesi, buna paralel olarak da başarının artması için etkili bir iletişimin varlığı vazgeçilmezdir. Çünkü örgütler enerji ve bilgi sistemleridir. Bu sistemlerin işleyişini anlayabilmek için ise enerji ve bilgi alışverişinin incelenmesi gerekmektedir. İletişim çalışma ortamı içinde bilgi alışverişi ve anlamın iletilmesi hususunda aracı rol üstlendiğinden dolayı örgütün özünü oluşturmaktadır (Bilir, 2005: 46).

- **Olumsuz Etkileşim:** Çalışma ortamı içinde birliktelik hissinin olmayışı, gelişen haberlerin dedikodu şeklinde ilerleyişi, iş dışında sohbetin edilmeyişi, çalışanların birbirlerinin yaptıkları işlerden habersiz oluşu olumsuz etkileşimin göstergeleridir (Cerit, 2009: 28). Örgüt içinde bunların ve benzerlerinin tam tersi durumlar ise olumlu etkileşimin göstergesidir (Bilir, 2005: 154).

2.10. Örgüt İklimi Tipleri

Birçok araştırmacı, örgüt iklimini örgüt ikliminin boyutlarında olduğu gibi farklı türlere ayırarak incelemiştir. Bu incelemeler arasında en dikkat çekenlerinden biri Halpin ve Groft'un "okulların iklimi" adlı çalışmalarıdır. Halpin ve Groft, bu çalışmalarında altı farklı iklim tipinden bahsetmişlerdir. Bu iklim tipleri ve özellikleri moral düzeylerine göre yüksekten düşüğe şu şekilde sıralanmaktadır (Halis & Uğurlu, 2008: 107):

- **Açık (Open) İklim:** Bu iklim tipinde örgüt içinde yöneticiler ve çalışanlar tarafından yerine getirilen işler belirli bir düzen ve uyum içinde ilerlemektedir. Örgütte bireyler arası uyum ve abartılmamış samimiyet olduğu için işgörenlerin moral seviyeleri de yüksektir. Bu bakımdan işgörenler üzerlerine düşen görevleri kendilerine zorla dayatılıyormuş gibi değil de içlerinden gelerek yapmaktadırlar.
- **Bağımsız (Autonomous) İklim:** Bu iklim tipinde ise örgüt içindeki bireylerin moral seviyeleri açık iklimdeki kadar yüksek değildir. Burada bireylerin moral seviyelerinin açık iklimdeki kadar yüksek olmamasının esas sebebi örgütün lideri ile işgörenleri arasında belirli bir mesafe olmasıdır. Bu mesafe örgüt içinde baskı gruplarının oluşmasına sebebiyet vermektedir. Baskı grupları ise örgüt içinde işlerin uyumlu bir şekilde işleyişini bozmaktadır.
- **Kontrollü (Controlled) İklim:** Örgüt lideri burada kontrolü sağlamaya odaklanmıştır. Kontrolü sağlamak için rica etmez, emreder. Açık iklim tipinde görülen samimi ilişkiler ve dayanışma duygusu burada görülmez. Örgüt içinde samimiyetin ve dayanışmanın olmayışı çalışanların moral seviyelerini de olumsuz etkileyecektir.
- **Samimi (Familiar) İklim:** Bu iklim tipinde örgütte bireyler arası arkadaşça ilişkiler ve samimiyet duygusu ön plandadır. Bireyler örgüt içinde kendilerini bir aileymiş gibi hissederek çalışmalarına devam ederler. Bireylerin moral seviyeleri ne açık iklimde olduğu kadar çok yüksek ne de kapalı iklimde olduğu kadar çok düşüktür.

Orta seviyededir. Burada bireyler örgüt hakkındaki duygu, düşünce ve görüşlerini çekinmeden birbirlerine aktarabilmektedirler.

- **Ataerkil (Paternal) İklim:** Bu iklim tipinde bir taraftan çalışanların toplumsal ihtiyaçları karşılanmaya çalışılırken bir taraftan da çalışanlara karşı örgüt içinde kontrolü sağlamak için baskıcı bir yol izlenilmektedir. Ancak istenilen verim bu iklim tipinde alınamaz. Bireyler arasında samimiyet olmayıp yönetici, ben bilirim havası içindedir. Ataerkil iklim sahip olduğu bu özelliklerinden dolayı kapalı iklim tipiyle benzerlik göstermektedir.
- **Kapalı (Closed) İklim:** Halpin ve Groft'un ortaya koymuş olduğu son iklim tipidir. Bu iklim tipinde ise örgütün çalışanları arasındaki gerilim üst seviyededir. Dolayısıyla örgütü oluşturan bireylerin moral seviyeleri çok düşüktür. Örgüt lideri örgütün verimini arttırmak için çalışanlara hiçbir tolerans göstermeyip katı emirler vermektedir. Ancak bu durum çalışanlarca ters tepki yaptığı için verim seviyesi istenilen seviyenin oldukça altındadır.

Literatürde örgüt iklimi tiplerine ait yapılmış önemli çalışmalar arasında Litwin ve Stringer'in çalışması da yer almaktadır. Daha önce ifade edildiği üzere Litwin ve Stringer'in çalışmaları örgüt ikliminin boyutlarının oluşturulması konusunda birçok kuramcıya yol haritası olmuştur. Litwin ve Stringer bu başarılarını, örgüt iklimi tiplerinin oluşturulması hususunda da devam ettirmişlerdir. Bu iki araştırmacının özellikle önderlik olgusunu, örgüt iklimi kavramı ile ilişkilendirerek yine özgün bir çalışma ortaya koydukları görülmektedir. Buradan hareketle örgüt iklimini üç farklı türe ayırarak incelemişlerdir. Bu türler ve özellikleri şu şekildedir (Dağlı, 2018: 44):

- **Otoriter Yapılı İklim:** Bu iklim tipinde örgüt içinde sıkı bir otoriter yapının varlığı hissedilmektedir. Örgütün çalışma alanı, programı, amacı ve uygulamaları kesin çizgilerle bellidir. Örgüt yöneticileri sözlerini işgörenlere kabul ettirebilmek ve örgüte hâkim olabilmek için hissedilebilir ölçüde güç kullanmaktadırlar. Dolayısıyla çalışanların moral seviyeleri ve motivasyonları, baskı altında oldukları için düşüktür.
- **Demokratik Yapılı İklim:** Bu iklim tipinde ise örgüt içinde demokratik bir yapının varlığı söz konusudur. Örgüt kuralları, uygulamaları bu demokratik yapı çerçevesinde oluşturulmuştur. Bundan dolayı da çalışanların performansları ve moral seviyeleri yüksektir. Çalışanlar arasında aşırıya kaçmamak şartıyla samimiyet duygusu da hâkimdir. Örgüt içindeki işlerin ilerleyişi daha çok ekip çalışması şeklindedir.

- **Başarıya Dönük İklim:** Bu iklim tipinde yarın yeni bir gün mantığıyla ilerlendiğinden dolayı değişikliklere sıcak bakılmaktadır. Örgüt içinde iletişim kuvvetlidir. Başarıya dönük iklim tipinin hâkim olduğu örgütlerde rekabet ortamı da vardır. Çalışanların performansları sonucu elde edilen verim otoriter yapılı iklim tipine göre çok daha yüksektir.

Örgüt iklimi tipleri hususunda Zammuto ve Krackover'de en az Litwin ve Stringer kadar, başarılı çalışmalar ortaya koymuşlardır. Zammuto ve Krackover, Litwin ve Stringer'den farklı olarak, örgüt içinde oluşabilecek dört farklı iklim tipinden bahsetmiştir. Bu iklim tipleri ve özellikleri şu şekildedir (Aksoy, 2006: 10-11):

- **Grup İklimi:** Bu iklim tipinin hâkim olduğu örgütlerde samimiyet duygusu ön planda olup örgüt içinde ekip çalışması vardır. Böyle bir iklimde bireyler bir aileymiş gibi çalışmalarını sürdürürler. Dolayısıyla örgütte bireylerin birbirlerine karşı güvenleri söz konusudur. En az örgüt içindeki bireyler kadar müşteriler de önemli olup müşteri odaklı çalışma esas alınmaktadır.
- **Gelişimci İklim:** Bu iklim tipinde örgüt gelişmelere açık bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla böyle bir iklimde örgüt içinde statiklik söz konusu değildir. Bu iklim tipinde çalışanlar yeniliklere açıktır ve sorumluluklarının farkında olarak risk almaktan korkmazlar. Örgüt en iyi olmak için rekabet eder. Bundan dolayı elemanları ve yöneticileri yenilikçi bir bakış açısına sahiptirler. Bu doğrultuda yöneticiler, işgörenlere karşı tolerans da göstermektedir.
- **Rasyonel Amaç İklimi:** Bu iklim tipinde, örgütler mantıklı ve akılcı kararlar alıp bu doğrultuda politikalar yürüttükleri için sonuç odaklı düşünmektedirler. Bu tür örgütler, kendilerine uzun vadeli hedefler belirlerler ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için rekabetçi bir ortama özendirilirler. Çünkü rekabetçi bir ortamın örgütleri diri tutarak örgütlerin sonuca daha çabuk ulaşmalarını sağlayacağı düşünülür. Bu tür örgütlerde piyasa içinde sahip olunan konum son derece önemlidir.
- **İş Süreç İklimi:** Bu iklim tipi ise içerdiği özellikler bakımından formel örgütlerdeki iklimle benzerlik göstermektedir. Çünkü iş süreç ikliminde de örgüt tarafından işgörenlerin yapması gereken işler formel örgütlerde olduğu gibi önceden tasarlanmıştır. Örgüt yöneticilerinin buradaki görevi, belirli kurallar ve uygulamalar çerçevesinde işleyen düzeni koordine etmektir. Ancak sağlanacak koordinasyonda işlerin kesintiye uğramaması son derece önemlidir. Süreç odaklı düşünüldüğü için uzun vadeli planlar esas alınmaktadır.

2.11. Örgüt İklimine Etki Eden Faktörler

Örgüt iklimini birçok faktör etkilemektedir. Örgüt iklimini etkileyen faktörlerin birçoğunu mobbingin de etkilemesi, en önemlisi de belediye çalışanları üzerinde yapılan anket sonucunda elde edilen bulguların mobbing ile örgüt iklimi arasında ilişkinin ve etkinin varlığı yönünde olması, mobbingin örgüt iklimini etkilediği varsayımının geçerliliğini daha da kuvvetlendirmektedir (Yılmaz, Özler & Mercan, 2008: 342). Araştırmanın amacına uygun olarak literatürden edinilmiş bilgiler ışığında konunun daha net anlaşılması için örgüt iklimine etki eden faktörlere değinilirken mobbingin bu faktörleri nasıl etkilediği de açıklanmaya çalışılacaktır.

Örgüt iklimini etkileyen faktörleri konuyla alakalı çeşitli çalışmalar yapmış olan Forehand şu şekilde sıralamıştır (Demirdöken, 2017: 11-12):

- **Kişisel Faktörler:** Örgüt içindeki havayı diğer faktörlere göre en fazla etkileyen unsurlardan biridir. Çünkü bilineceği üzere örgüt iklimi aslında örgütten örgüte değişerek örgütün genel anlamda kişiliğini yansıtmaktadır. Örgütün kendisine has kişiliği ise o örgüt içindeki bireylerin kişiliklerinden etkilenecek şekilde almakta ve oluşmaktadır. Mobbing de bir örgüt içindeki birey ya da bireylere uygulandığı için doğrudan doğruya uygulandığı bireyin tutum, davranış, becerileri ve örgüte bağlılık düzeylerini etkilemektedir.
- **Çevresel Faktörler:** Çevresel faktörler arasında; ekonomik düzey, cezalandırma ve ödüllendirme, demokratik, sosyal ve kültürel alanlar yer almaktadır. Bu faktörler de örgüt iklimine en az kişisel faktörler kadar etki etmektedir. Bir örgüt içindeki birey ya da bireylere yönelik cezalandırma uygulamaları psikolojik şiddete dönüşebilmekte ve sosyal ve sıcak ilişkilere dayanan kültürel yapıya zarar verme potansiyeline sahiptir. Bu durum da örgüt içindeki havanın olumsuz bir hal almasına sebep olabilecektir.
- **Sonuç Faktörleri:** Forehand'a göre bu faktör kişisel ve çevresel faktörler sonucunda oluşmaktadır. Sonuç faktörlerine örgüt içindeki bireylerin iş başarıma performansları, işe odaklanma seviyeleri ve motivasyonları örnek olarak verilebilir. Bu faktörler örgütün bir durum analizi yaptığında nihai hedeflerine ne derecede ulaşıldığını görmesinde ve ileriye dönük alacağı tedbirleri, stratejileri ortaya koymasında örgüte yardımcı olmaktadır. Daha önceden de ifade edildiği üzere mobbing uygulaması sonucunda birey ya da bireylerde çalışma isteği ve motivasyon kaybolmakta buna

bağlı olarak da birey ya da bireylerin iş başarıma performansları düşmektedir. Bireyler örgüt içinde en ufak haklı veya haksız hatanın kendilerinden bilineceği gerekçesiyle sorumluluk almaktan korkmaktadırlar. Bu bahsedilenler dışında bireylerde bazı psikolojik travmalar ve sorunlar da oluşabilmektedir. Dolayısıyla mobbinge bağlı olarak sonuç faktörü de olumsuz etkilenmektedir.

Literatür incelendiğinde konuyla alakalı olarak Forehand'ın öne sürdüğü faktörlerin dışında örgüt içinden ve dışından belirleyici birçok faktör (politik, ideolojik, sosyal, yönetsel, örgütsel, bireysel vb.)'ün örgüt iklimini etkilediği görülmektedir. Bu faktörlerden önemli olanları ve özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Korkmaz, 2020: 9-11):

- **Örgütün Değeri ve Normları:** Örgütü derinden etkileyen faktörlerden biri de örgüt yöneticilerinin almış olduğu kararlardır. Bu örgütsel kararların alım aşamasında takip edilen yol ise örgütün değerlerini yani misyonunu, vizyonunu, yönetim yapısını ve işleyiş tarzını yansıtır niteliktedir. Örgütün değerleri ve normları aynı zamanda örgüt ikliminin yapısının belirlenmesinde de etkili olarak örgüt ikliminin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Demirdöken, 2017: 16). Mobbingin bir örgütün misyonundan ve vizyonundan sapmasına neden olarak örgütün yönetim yapısını ve işleyiş tarzını olumsuz etkilediği daha önce ifade edilmişti. Mobbingden dolayı örgüt çalışanları etkilenecek, örgüt içindeki birliktelikten doğan çalışma huzuru kaybolarak verimlilik düşecektir. Örgüt sonuç olarak nihai amaç ve hedeflerine ulaşamamış, demokratik işleyiş tarzından uzaklaşmış olacaktır. Dolayısıyla bu örgütsel değerlerle bağlantılı olarak çalışanların örgüt içindeki davranış ve tutumlarını belirleyen normlar da, mobbing uygulayıcısının çalışanı kendi normlarına uymaya zorlamasından dolayı zarar görecektir
- **Liderlik Türü:** Örgüt ikliminin oluşumunda bir diğer önemli etken ise “Liderlik Türü” dür. Çünkü çalışanların hatalarına tolerans gösteren örgütün uygulayacağı stratejiler ve uygulamalara çalışanların katılmalarını sağlayan liderin örgüt içinde estireceği havayla; kendisini herkesten üstün görüp her şeyi ben bilirim şeklinde yaklaşan ve çalışanların en ufak hatasında onları tersleyen bir liderinin etkisi aynı olmayacaktır (Fox & Stallworth (2005)'den aktaran Korkmaz, 2020: 27). Mobbingi liderlerde uygulayabilmektedir. Mobbing uygulayan liderler astlarını günah keçisi ilan edecek, onların açıklarını arayacak, onlara söz hakkı tanımayarak altından kalkamayacağı yükler verecek ve haklı haksız sürekli onları ağır eleştirilerle küçük

düşürerek işten ve örgütten soğutacaktır. Böyle bir liderlik türü negatif bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olacaktır.

- **Örgütsel İletişim:** İletişim sadece örgüt için değil aynı zamanda insanlığın da bir gereğidir. Çünkü tüm insan ilişkileri iletişim sayesinde yürütülmektedir. Bu iletişimin aynı zamanda etkin ve sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Normal hayatın dışında konu örgüt olduğu için örgütlerde eğer verimlilik, etkinlik, anlaşılabilirlik, ast-üst ve eşit statüdekilerle uyum isteniliyorsa muhakkak örgütsel iletişimin sağlıklı ve etkin bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir (Demirdöken, 2017: 17). Eğer bir örgüt içindeki iletişim aygıtları güçlü ve bireyler arasında görüş alış veriş, aile ortamındaki gibi çok aşırıya kaçmadan samimi bir şekilde olursa o örgütteki iklim de sağlıklı ve olumlu bir şekilde olacaktır. Ancak örgütlerde mobbing, hedefindeki kişi ya da kişileri örgüt ortamından dışlamak ve ayırıştırabilmek için bireyler arasındaki iletişimi güçleştirmektedir. Zira mobbing düzeyi arttıkça iletişim algı düzeyinin azaldığı, belediye çalışanları üzerinde yapılmış olan çalışma tarafından da desteklenmiştir.

Bu bahsi geçen faktörlerden hariç örgüt iklimini etkileyen faktörler arasında “ödüllendirme, işin yapısı, örgüt hacmi, sendikalaşma, ekonomik şartlar, coğrafi konum ve fiziksel yerleşim” gibi faktörler de vardır. Ödüllendirme gibi uygulamalarla örgütler bireylerin sorumluluk alma korkularını yenecekler, onların yaptığı ufak hatalara tolerans gösterecekler ve bireylerin yenilikçi fikirler üretmelerini sağlayarak performanslarını etkileyeceklerdir. Bireylerin performanslarındaki olumlu etkilenme hem örgütsel nihai amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilme derecesini hem de örgüt iklimini belirleyecektir. Bir örgütte bir kişi ya da gruba mobbing uygulanıyor ise o zaman o örgütte hedefteki kişilere karşı ödüllendirmeden çok cezalandırma aktif olmaktadır. Çünkü hedefteki kişilerin örgüt içindeki ortamdan yılması, işten kaçması ve ötekileştirilmesi için cezalandırma uygulamaları mobbingcinin vaz geçilmez araçlarındandır. Bu uygulamayla birlikte hem örgütsel verimlilik düşecek ve hem de örgüt içinde hastalıklı bir iklim oluşacaktır (Yıldırım & Ekinci, 2019: 47). Bu faktörlerden örgüt hacmi ise örgütün büyüklüğüyle alakalı bir duruma işaret etmektedir. Şüphesiz, küçük ölçekli örgütleri yönetmek büyük ölçekli örgütleri yönetmekten daha az sorunludur. Bundan dolayı da liderler büyük örgütleri yönetmek için daha çok sert yönetim uygulamalarını tercih etmektedirler. Sert yönetim uygulamaları da beraberinde katı bir bürokratik yapılanmayı getireceğinden örgüt içindeki yenilikçilik çabaları ortadan kalkmış olacaktır (Demirdöken, 2017: 15). Böyle durumlarda imaj kaybı da olabilmektedir.

İmaj kaybı ise o örgüte vasıflı elemanlar alınmasını zorlaştırarak, örgüt açısından zaman ve para kaybına (örgüt içinde soruşturma ve rapor masrafları vb.) sebep olabilecektir (Yıldırım & Ekinci, 2019: 48).

Mobbing aynı zamanda işin yapısını ve sendikalaşma olgularını da etkilemektedir. Bu olgulardan örgüt iklimi doğrudan doğruya etkilenecektir. Mobbingin görüldüğü örgütlerde genellikle işçi sendikaları ve iş yapıları pek verimli olarak işlememektedir. Çünkü bir örgütte işçi haklarını mükemmel bir şekilde savunan bir sendikanın olması ve işe göre elemanın konumlandırılması mobbinge başvurma durumunu azaltacaktır. Bu durum da örgüt iklimini doğrudan olumlu bir şekilde etkileyecektir. Ayrıca örgüt içinde bir işin yapılacağı alanın kırsallık veya kentsellik bakımından bölgesel olarak farklılık göstermesiyle şartların veya risklerin değişmesi de örgüt içinde farklı iklimlerin oluşmasına sebebiyet vermektedir (Korkmaz, 2020: 11). Bazen aydınlık, sessiz ve hava alan bir ortam gibi fiziksel çevre koşulları da örgüt içindeki iklimi etkilemektedir. Çünkü çalışanlara böyle fiziksel ve coğrafi koşulların sunulması çalışanların daha geç yorulmalarını sağlayarak çalışanları işlerine motive edip onların iş başarımlarını arttıracaktır. Mobbing uygulanan bir örgütte, genellikle böyle bir ortamın tam tersi koşullar hedefteki kişilere uygulanmış olmaktadır (Demirdöken, 2017: 15).

Örgüt iklimine etki eden bir diğer faktör ise “ekonomik şartlar”dır. Herhangi bir örgütün ekonomik olarak gelişmesi ve ilerlemesi örgüt içindeki bireyleri de olumlu etkileyerek onlara bir çalışma güveni kazandırmaktadır. Bu durum da örgüt iklimini olumlu etkileyecektir, fakat ekonomik bakımdan gerileyen ve küçülen işletmelerde ise bu durumun tam tersi söz konusu olacaktır. Çünkü ekonomik durum kötü olduğu için çalışanlar örgüte zarar vermemek için daha temkinli ve dikkatli çalışmalarını sürdürecekler örgütler de olası bir kriz riskine karşı yeniliklere kapalı olacaklardır. Mobbing örgütlerin ekonomik durumunu da etkilemektedir. Çünkü mobbing uygulanan örgütlerde hedefteki kişi ya da kişiler psikolojik baskı ve şiddete maruz kaldıklarından dolayı mahkeme yollarına başvurabilecekler bu durum da hem örgütün prestij ve imajını zedeleyecek hem de örgütün mahkeme masrafları, fazladan mesai harcamaları ve rapor işlemlerini arttıracaktır. Ayrıca mobbingden dolayı çalışanlar huzursuz olup işlerine motive olamadıkları için çok düşük seviyelerde performans gösterecekler ve dolayısıyla da örgütün verimlilik ve üretkenliği azalacaktır. Tüm bu durumlar örgütün ekonomisini etkilediği için örgüt iklimi de bu şartlara göre şekillenecektir (Korkmaz, 2020: 11).

Örgüt iklimine etki eden faktörleri daha da arttırmak mümkündür. Ancak bu çalışma açısından değinilen unsurların yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

2.12. İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında, mobbingin örgüt iklimi üzerindeki etkisi kapsamında literatürde yer alan araştırmalarla ilgili bilgiler sunulmuştur.

2.12.1. Mobbingin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Araştıran Çalışmalar

Mobbing ve örgüt iklimiyle alakalı literatürde az sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan az sayıda çalışmalar arasından ise Vveinhardt'ın 2009'da Litvanya'da yazdığı doktora tezi ve bu doktora tezini temel alan kendi makalesi haricinde genelde örgüt ikliminin mobbing üzerindeki etkisine dikkat çekilmiştir. Mobbing ve benzeri şiddet içerikli davranışlara eğilimli bireylerin örgüt içinde var olabilecekleri düşünüldüğünde, bu bireylerin örgütün psikolojik görüntüsü olarak ifade edilen örgüt iklimini etkileyeceğini varsaymak ve bu konuda çalışma yapmak son derece meşru olacaktır.

Vveinhardt'ın doktora tezi (2009) ve makalesinde (2012), mobbingin çalışan ilişkilerini kötü etkileyerek olumsuz bir örgüt iklimi yaratacağı ve bunun neticesinde örgütlerde nitelikli eleman kayıplarının yaşanacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca mobbingi mümkün mertebede azaltmak örgüt iklimine olumlu katkısı olacağına dair bir bulguya ulaşılmış, mobbingi minimize etmenin, örgüt iklimin geliştirilmesi ve iyileştirmesi konusunda önemli bir etkiye sahip olacağının önemi üzerinde durulmuştur.

Vveinhardt'ın çalışması, mobbingin sadece bireysel bir problem olarak anlaşılmamasının ciddi bir eksiklik olduğuna da işaret etmektedir. Bu durum, bu çalışma açısından da önem arz etmektedir. Çünkü örgüt içinde uygulanan mobbing, suya atılan bir taş gibi düşünülürse bu taşın, suda yaratacağı dalgalar sadece taşın kendi alanı ile sınırlı kalmayıp daha geniş alanlara yayılacaktır. Dolayısıyla mobbingin varlığı sezildiğinde muhakkak olaya müdahale edilmeli, bir gün herkesin başına gelebileceği unutulmamalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA: ANALİZ ve BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı literatürdeki genel eğilime uygun olarak mobbingin örgüt iklimini ifade eden boyutları üzerindeki etkisini anlamaktır. Bu temel amacın yanı sıra bahsi geçen iki kavram arasındaki ilişki de ele alınmış, mobbing ve örgüt iklimi algı düzeylerinin demografik özellikler bakımından farklılık gösterip göstermediği de gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda ulaşılan sonuçlar Sincan, Şereflikoçhisar, Sarıyahşi ve Evren Belediyelerinde yapılan anket uygulaması ile elde edilen veriler kullanılarak ortaya çıkarılmıştır.

Küreselleşen dünyada günümüz modern örgütlerine bakıldığında artık örgüt içindeki bireylerin çeşitli amaçlar doğrultusunda (işten uzaklaştırma, yıldırma vb.) birbirlerine karşı sergilemiş oldukları fiziksel şiddetin yerini, bazen fiziksel şiddetten daha yıkıcı olabilen psikolojik şiddetin aldığı görülmektedir. Bu durum, 1960'lı yılların başlarında; örgüt içindeki psikolojik baskı, şiddet, yıldırma, yıpratma ve daha birçok anlama gelebilen “mobbing” kavramını gündeme getirmiştir. 20.yy'ın sonlarına doğru ise mobbing, özellikle örgüt içindeki bireyleri ve örgütü derinden etkilediği gerekçesiyle çoğu araştırmacı ve kuramcının ilgi odağı haline gelerek, sosyal ve yönetim bilimleri alanında yapılmış olan birçok çalışmaya konu olmuştur. Yukarıda ismi geçen belediyelerde yapılan araştırmanın yardımıyla örgüt içinde uygulanan mobbingin bir sonucu olarak örgütteki genel psikolojik ortamı, havayı yansıtan ve çalışanların moral motivasyon ve verimliliklerini etkileyen “örgüt iklimi”nin etkilendiği ortaya konulmuştur. Mobbingin örgüt iklimine olan etkisinin iyi bilinmesinin ve anlaşılmasının toplu çalışma ortamlarında mobbing yaşamamış bireylerin mobbinge seyirci kalmamalarını sağlamasının yanı sıra örgüt içindeki politika belirleyicileri bilinçli kararlar almaları yoluyla örgütte verim ve motivasyonun yüksek, çalışma ilişkilerinin kopuk olmadığı bir ortama yöneltecektir. Dolayısıyla bu çalışmanın mobbingin örgüt

iklimini ifade eden boyutlarını etkilediğini saptaması, bireylerin gelecekte daha dikkatli ve çözüm odaklı yaklaşıma başlamaları açısından önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Örneklemi Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini Ankara ve Aksaray illeri sınırları içindeki belediye çalışanları oluşturmaktadır. Konunun hassasiyeti nedeniyle birçok belediye anket uygulaması iznini vermemiş bundan dolayı da geniş bir evrene ulaşılamamıştır. İç Anadolu Bölgesindeki Ankara ve Aksaray illeri dâhilindeki belediye çalışanlarının evren olarak seçilmesinin en büyük nedeni maliyet, zaman kısıtı ve katılımcılara erişim sorunudur. Ankara ve Aksaray illerindeki belediye çalışanlarının evren olarak seçilmesinin diğer nedenleri ise Aksaray'ın göreceli olarak küçük bir il iken Ankara'nın büyük bir il olması ve bu nedenle farklı büyüklüklerin bir ortalamasını temsil edebilme güçleri ve ayrıca Ankara ve Aksaray'ın İç Anadolu'nun kültürünü ve özelliklerini yansıtmalarıdır. Bu bağlamda Ankara'nın ve Aksaray'ın ilçe belediye başkanlarıyla görüşmeler düzenlenmiş; Ankara iline bağlı Sincan, Şereflikoçhisar, Evren Belediye Başkanları, Aksaray iline bağlı; Sarıyahşi Belediye Başkanı anketin uygulanması için görüşmeyi kabul etmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında ismi geçen belediyeler gönüllülük esasına dayanmak şartıyla mesai saatleri dışında anketin tamamlanabilmesinin sorun olmayacağını belirtmişlerdir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemi Sincan, Şereflikoçhisar, Sarıyahşi ve Evren Belediyelerinde çalışmakta olan işçiler, memurlar ve ismi geçen belediyelerin yönetici kadrosu oluşturmaktadır.

Sincan Belediyesindeki 511, Şereflikoçhisar Belediyesindeki 141, Evren Belediyesindeki 18 ve Sarıyahşi Belediyesindeki 46 kişi olmak üzere bu belediyelerde çalışan 716 bireye anket uygulaması iletilmiş, ankete 716 bireyden 396'sı katılım sağlamıştır. Anket internet üzerinden Google Forms'da hazırlanıp adı geçen belediyelerde tüm çalışanların yer aldığı sosyal medya gruplarına online olarak gönderilmiştir. Belirtilen süre içinde anketi tamamlayan 396 kişiden elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmada evren büyüklüğüne göre örneklem sayısına ulaşmak için Tablo 3 baz alınmıştır. Bu araştırmanın yanı sıra literatürde, bu tabloyu esas alarak örneklem sayısını belirleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Şimşek (2021)'in “çalışanların örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi”ne yönelik yazmış olduğu yüksek lisans tezi, Genç & Ayyıldız (2018)'in demografik özellikler ve psikolojik koşulların işe tutkunluğa etkisini ölçmek için Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı otellerde 392 otel çalışanına uygulanan anket

sonucunda elde edilmiş verilerle oluşturulmuş çalışma, Saatci & Demirebulat (2015)'in Harmancık Meslek Yüksekokulunda 329 öğrenciye uygulanan anket formuyla öğrencilerin yerel halka bakış açılarını ve yöre hakkındaki tutumlarını değerlendirdikleri makale bu çalışmalara örnek olarak verilebilir.

Tablo 3. Evren Büyüklüğüne Göre Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	- + 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

p: Gerçekleşme Olasılığı

q: Gerçekleşmeme Olasılığı

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 72.

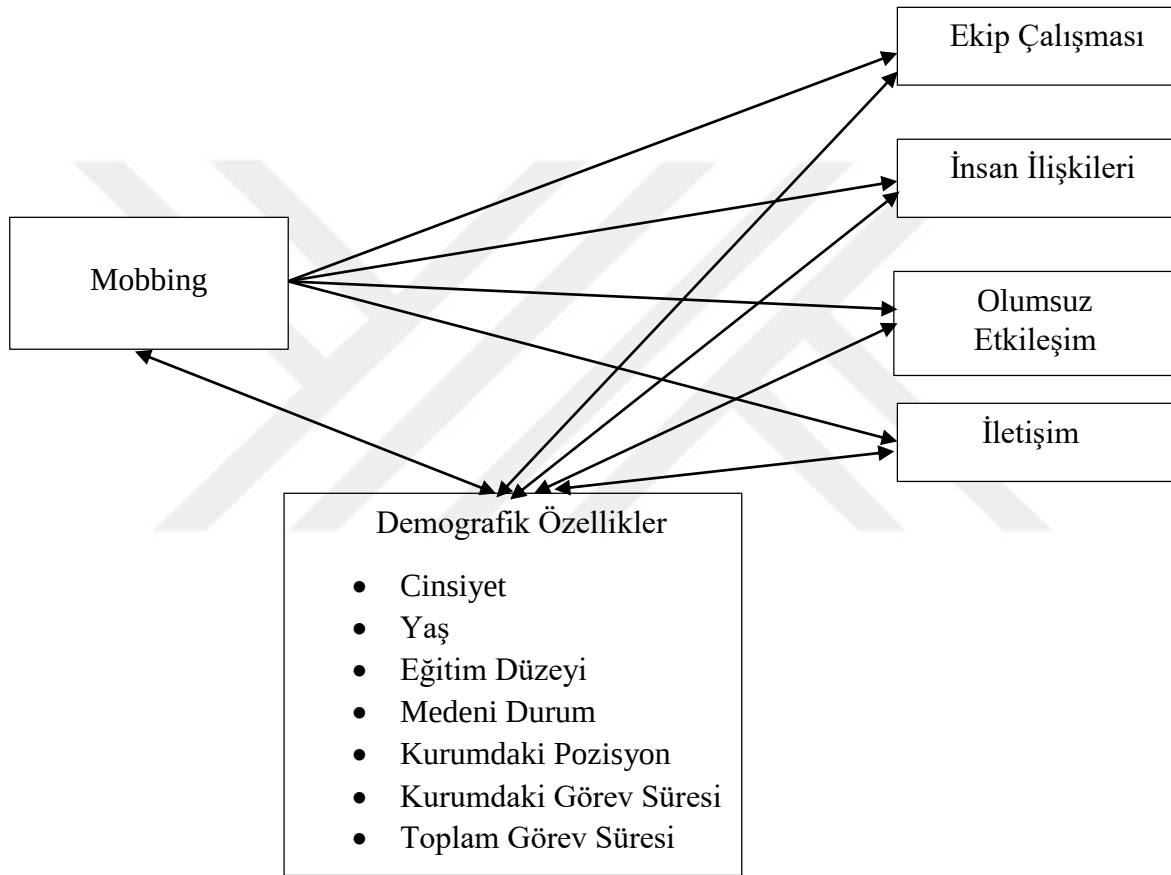
Tablo 3’de; “0,05 anlamlılık düzeyi ve 0,05 hata oranında evrenin 100.000 olması halinde erişilmesi gereken örneklem sayısı 383; 1.000.000 olması halindeyse 384 olduğu” ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan (2014: 72)’dan aktaran Şimşek, 2021: 49).

T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın 2021 yılına ait son verilerinden yararlanılarak elde edilen bilgilere göre Türkiye’de ki belediyelerde çalışmakta olan toplam 742.699 kişi bulunmaktadır. Bu durum Tablo 3 baz alındığında örneklem sayısının çalışmanın evrenine göre oldukça yeterli bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın zaman ve maliyet bakımından kısıtlarının yanı sıra belediye çalışanlarının tedirginliği de önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Her ne kadar yapılan anket gizlilik esasına dayanarak internet üzerinden cevaplandırılrsa da birçok çalışanın anketteki bilgilerin sonradan kendi aleyhlerine kullanılabileceği düşüncesiyle ankete katılmaktan kaçındıkları fark edilmiştir. Bu bakımdan ismi geçen belediyelerde yer alan bireylerin anket sorularına vermiş olduğu yanıtların sorgulamaya açık olduğu da ifade edilebilir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada mobbing tek boyutta ele alınmış, örgüt iklimi ise Cerit (2009)'ın yapmış olduğu çalışmadan esinlenerek ekip çalışması, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim ve iletişim olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmıştır. Bu çalışmada esas olarak mobbingin örgüt iklimini ifade eden bu dört farklı boyut üzerinde etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

3.4. Araştırma Kapsamında Kurulan Hipotezler

Mobbing ve örgüt iklimine dair literatür taraması yapıldığında bu iki kavram arasındaki etkiyi ve ilişkiyi baz alan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmekte olup yapılan sınırlı sayıda çalışmanın genelde örgüt ikliminin mobbing davranışı üzerindeki etkisine yoğunlaştığı dikkat çekmektedir (Alay ve Gürbüz, 2016; Bağcı ve ark., 2020; Mercan, 2007; Yılmaz ve ark., 2008). Mobbing davranışının örgüt iklimi üzerindeki etkisi bakımındansa

Vveinhardt'ın 2009'da Litvanya'da yaptığı doktora çalışması ve bu doktora çalışması ışığında kaleme aldığı kendi makalesi dışında bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu konunun çok az çalışılmış olmasının büyük olasılıkla konunun hassasiyetinden ve örgütlerin ve işgörenlerin bu tür çalışmalar karşısında çekingenlik hissetmesinden kaynaklı olduğunu ifade etmek çok yanlış olmayacaktır.

Öte yandan, mobbing davranışlarına eğilimli kişilerin her türlü örgüt içinde yer alabilecekleri düşünüldüğünde bu tür davranışların örgüt iklimini ifade eden boyutları üzerine bir etkisinin olup olmayacağının tartışmaya değer olduğu ve bunun araştırılmasının da son derece makul olacağı değerlendirilmelidir.

Çalışmada örgüt iklimi tek bir boyut olarak ele alınmamıştır. Bu çalışmada yer alan boyutları geliştiren ve kullanan Bilir (2005) ile örgüt iklimini sadece bu boyutlar üzerinden inceleyen Cerit (2009) de çalışmalarında örgüt iklimini tek bir boyut olarak değerlendirmeyip alt boyutlar üzerinden ayrı ayrı incelemişlerdir. Literatürde örgüt iklimini farklı alt boyutları ile ele alma yönünde genel bir eğilim olduğu dikkat çekmektedir (Cörüt, 2020; Selimoğlu, 2021; Kaymak, 2018; Durmaz, 2019; Kenanoğlu, 2020). Aslında örgüt iklimini alt boyutları ile ayrı ayrı incelemenin konunun sağlıklı bir şekilde anlaşılması açısından daha işlevsel olacağı da ifade edilebilir.

Mobbingin örgüt ikliminin boyutları üzerindeki etkisi incelenirken işgörenlerin demografik özelliklerinin de bu tür değerlendirmelerde belirleyici bir rol üstlenebileceği olasılığına karşı konunun açıklığa kavuşmasında faydasının olacağı düşünülerek araştırma modeline ve hipotezlere bireysel demografik özellikler de dâhil edilmiştir.

Araştırmanın amacı kapsamında kurulan hipotezler aşağıdadır:

Hipotez 1.1: Mobbingin, örgüt ikliminin ekip çalışması alt boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.2: Mobbingin, örgüt ikliminin insan ilişkileri alt boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.3: Mobbingin, örgüt ikliminin olumsuz etkileşim alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.4: Mobbingin, örgüt ikliminin iletişim alt boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Demografik özelliklere göre mobbing davranışı anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu hipotez test edilirken demografik özelliklere göre mobbing davranışının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ayrı ayrı incelenmiştir.

Hipotez 3: Demografik özelliklere göre örgüt iklimi alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu hipotez de demografik özelliklere göre örgüt ikliminin her alt boyutu için ayrı ayrı test edilmiştir.

3.5. Verilerin Toplanmasında Kullanılan Yöntem ve Araçlar

Bu çalışmada verilerin toplanılmasında etkili, hızlı sonuçlar elde edilmesi ve katılımcıların fazla zamanlarının alınmaması açısından anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket içinde “ Kişisel Bilgi Formu”, “ Mobbing Ölçeği” ve “ Örgüt İklimi Ölçeği” yer almaktadır:

- **Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmada yer alan katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni halleri, çalıştıkları işletmedeki/kurumdaki pozisyonları, kurumdaki görev süreleri ve toplam görev süreleri gibi sosyodemografik bilgilerini toplamak amacıyla yedi sorudan oluşan kişisel bir bilgi formu hazırlanmıştır.

- **Mobbing Ölçeği**

Araştırmada yer alan katılımcıların maruz kaldıkları mobbing davranışlarını tespit edilmesi için “Leymann (1996), Einarsen ve Raknes (1997) ve Bjorkqvist ve Osterman (1994) tarafından geliştirilen ve Tınaz, Gök ve Karatuna (2010) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan mobbing ölçeği” kullanılmıştır. 5’li likert tipi “(1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)” değerlendirmenin yapıldığı ölçekte 28 olumsuz madde bulunmaktadır. Tüm maddeler negatif olduğu için herhangi bir ters kodlama söz konusu değildir. Ölçeğin değerlendirilmesinde ortalama puanlar kullanılmaktadır. Yüksek ölçek puanı yüksek mobbing düzeyini ifade etmektedir.

- **Örgüt İklimi Ölçeği**

Bilir'in (2005) geliştirdiği örgüt iklimi ölçeği, “11 alt boyut ve 48 maddeden oluşan 5’li likert tipinde (1: Hiç Katılmıyorum, 2: Çok Az Katılıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum, 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum)” bir ölçektir. Ölçeğin alt boyutlarının ayrı ayrı kullanılabilir olması ve çalışmanın literatüre uygun olarak değerlendirilebilmesi açısından, bu çalışmada ölçeğin “ekip çalışması, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim ve iletişimi” ölçen dört alt boyutu kullanılmıştır. Ölçekte “hiç katılmıyorum” ve “çok az katılıyorum” düşük katılım, “orta düzeyde katılıyorum” orta katılım, “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” yüksek katılım olarak belirtilmekte ve ortalamalar üzerinden değerlendirilmektedir. Araştırmada ölçeğin; “ekip çalışması (7 madde), insan ilişkileri (5 madde), olumsuz etkileşim (4 madde) ve iletişim (3 madde) alt boyutları” kullanılmıştır. Beşli likert tipi bu ölçeğin değerlendirilmesinde ortalama puanlar kullanılmaktadır.

3.6. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırma amacı doğrultusunda yapılan istatistiksel analizler IBM SPSS Statistics 22.0 programı ve AMOS 22.0 programı aracılığı ile yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 alınmıştır.

Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayıları ile test edilmiş olup normal dağılıma uyan değişkenler ortalama ve standart sapma değerleri ile verilmiştir. İki grup arasındaki farkların analizinde “Bağımsız Örneklem t-Testi”, 3 veya daha fazla grup arasındaki farkların analizinde ise “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler “Pearson Korelasyon Katsayısı” ile etkiler ise “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” ile incelenmiştir.

3.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SPSS ve AMOS programları aracılığı ile yapılmıştır. Mobbing ölçeği tek boyutta incelenmiş, örgüt iklimi ölçeğinde ise faktörler ayrı ayrı kullanılabilirdiği için her bir faktörün geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ayrı ayrı yapılmış orijinal yapı ile aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda oluşan yapıların geçerli ve güvenilir olduğu analiz sonuçları ile ortaya konmuştur.

Sonuçlara bakıldığında mobbing ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $Cr\alpha = 0,991$, örgüt iklimi ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $Cr\alpha=0,918$, örgüt iklimi ölçeğinin ekip çalışması alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı $Cr\alpha=0,982$, örgüt iklimi ölçeğinin insan ilişkileri alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı $Cr\alpha=0,979$, örgüt iklimi ölçeğinin olumsuz etkileşim alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı $Cr\alpha=0,948$, örgüt iklimi ölçeğinin iletişim alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı $Cr\alpha=0,966$ olarak hesaplanmıştır.

Özdamar’a göre (2002: 673) güvenilirlik katsayısı; $0,60\alpha \leq 0,80$ ise ölçek güvenilir, $0,80\alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Elde edilen $Cr\alpha$ katsayıları kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.8. İstatistiksel Analiz ve Bulgular

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Analizi

		Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	93	23,5	23,5
	Erkek	303	76,5	100,0
Yaş	18-20 Yaş	34	8,6	8,6
	21-30 Yaş	186	47,0	55,6
	31-40 Yaş	128	32,3	87,9
	41 Yaş Ve Üzeri	48	12,1	100,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	73	18,4	18,4
	Lise	178	44,9	63,4
	Ön Lisans	32	8,1	71,5
	Lisans	92	23,2	94,7
	Yüksek Lisans / Doktora	21	5,3	100,0
Medeni Durum	Evli	299	75,5	75,5
	Bekâr	84	21,2	96,7
	Boşanmış	7	1,8	98,5
	Dul	6	1,5	100,0
İşletme/Kurumdaki Pozisyon	İşçi	253	63,9	63,9
	Memur	70	17,7	81,6

	Orta Düzey Yönetici	15	3,8	85,4
	Üst Düzey Yönetici	6	1,5	86,9
	Diğer	52	13,1	100,0
	1 Yıldan Az	94	23,7	23,7
	1-5 Yıl	209	52,8	76,5
Kurumdaki Çalışma Süresi	6-10 Yıl	66	16,7	93,2
	11-15 Yıl	9	2,3	95,5
	15 Yıl ve Üzeri	18	4,5	100,0
	1 Yıldan Az	34	8,6	8,6
	1-5 Yıl	67	16,9	25,5
Toplam Görev Süresi	6-10 Yıl	151	38,1	63,6
	11-15 Yıl	78	19,7	83,3
	15 Yıl ve Üzeri	66	16,7	100,0

Araştırma kapsamında %23,5'i kadın, %76,5'i erkek olmak üzere 396 katılımcı yer almaktadır.

Katılımcıların %8,6'sı 18-20 yaş aralığında, %47'si 21-30 yaş aralığında, %32,3'ü 31-40 yaş aralığında, %12,1'i ise 41 yaş ve üzerindedir.

Katılımcıların %18,4'ü ilköğretim, %44,9'u lise, %8,1'i ön lisans, %23,2'si lisans, %5,3'ü ise yüksek lisans/doktora eğitim düzeyine sahiptir.

Katılımcıların %75,5'i evli, %21,2'si bekâr, %1,8'i boşanmış, %1,5'i ise duldur.

Katılımcıların %63,9'u işçi, %17,7'si memur, %3,8'i orta düzey yönetici, %1,5'i üst düzey yöneticidir. Katılımcıların %13,1'i ise diğer pozisyonlarda çalışmaktadır.

Katılımcıların %23,7'si bir yıldan az, %52,8'i 1-5 yıl, %16,7'si 6-10 yıl, %2,3'ü 11-15 yıl, %4,5'i ise 15 yıldan fazla kurumda çalışma süresine sahiptir.

Katılımcıların %8,6'sı bir yıldan az, %16,9'u 1-5 yıl, %38,1'i 6-10 yıl, %19,7'si 11-15 yıl, %16,7'si ise 15 yıldan fazla çalışma süresine sahiptir.

Tablo 5. Mobbing Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi

Maddeler	r	P	Maddeler	r	p
M1	0,764	0,0001	M15	0,919	0,0001
M2	0,878	0,0001	M16	0,918	0,0001
M3	0,910	0,0001	M17	0,930	0,0001
M4	0,917	0,0001	M18	0,939	0,0001
M5	0,918	0,0001	M19	0,926	0,0001
M6	0,893	0,0001	M20	0,923	0,0001
M7	0,910	0,0001	M21	0,934	0,0001
M8	0,914	0,0001	M22	0,938	0,0001
M9	0,927	0,0001	M23	0,944	0,0001
M10	0,917	0,0001	M24	0,848	0,0001
M11	0,924	0,0001	M25	0,930	0,0001
M12	0,913	0,0001	M26	0,344	0,0001
M13	0,926	0,0001	M27	0,920	0,0001
M14	0,931	0,0001	M28	0,902	0,0001

Korelasyon analizi (r) iki veya daha fazla değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyan şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetinin ölçülmesini sağlayan istatistiki bir analiz türüdür. Korelasyon katsayıları ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değerler alabilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2012: 227). Değerlere göre değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 6. Korelasyon Aralığı

Korelasyon Aralığı	İlişki Düzeyi
(-0,15) / 0,00 ve 0,00 / (0,15)	Çok Zayıf
(-0,29) / (-0,16) ve (0,16) / (0,29)	Zayıf
(-0,69) / (-0,30) ve (0,30) / (0,69)	Orta
(-0,89) / (-0,70) ve (0,70) / (0,89)	Yüksek
(-1,00) / (-0,90) ve (0,90) / (1,00)	Çok Yüksek

Özet olarak “+0,00-0,29 düşük ilişkiyi, +0,30-0,69 orta düzeyde ilişkiyi ve +0,70 ve üzeri yüksek düzeyde ilişkiyi” göstermektedir (Ratner, 2021: 1).

Tablo 5’de ölçekte yer alan maddelerin toplam puanları ile olan korelasyonları incelendiğinde tüm maddelerin ilişkisinin anlamlı ve 0,30 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bu aşamada herhangi bir madde elemesi yapılmamıştır.

Tablo 7. Örgüt İklimi Ölçeği Madde Toplam Madde Korelasyon Analizi

Maddeler	r	P	Maddeler	r	p
EÇ1	0,930	0,0001	OE1	0,919	0,0001
EÇ2	0,948	0,0001	OE2	0,926	0,0001
EÇ3	0,926	0,0001	OE3	0,923	0,0001
EÇ4	0,960	0,0001	OE4	0,953	0,0001
EÇ5	0,957	0,0001	İLT1	0,953	0,0001
EÇ6	0,964	0,0001	İLT2	0,978	0,0001
EÇ7	0,970	0,0001	İLT3	0,973	0,0001
İİ1	0,958	0,0001			
İİ2	0,972	0,0001			
İİ3	0,963	0,0001			
İİ4	0,975	0,0001			
İİ5	0,934	0,0001			

Örgüt iklimi ölçeği faktörlerinde yer alan maddelerin bağlı oldukları faktörlerin toplam puanları ile olan ilişki düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda tüm maddelerin anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bununda 0,30’un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bu aşamada herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 8. Mobbing Ölçeği Madde Analizi

Maddeler	Madde silindiğinde Cronbach Alfa	Maddeler	Madde silindiğinde Cronbach Alfa
M1	0,991	M15	0,990
M2	0,991	M16	0,991

M3	0,991	M17	0,990
M4	0,991	M18	0,990
M5	0,991	M19	0,990
M6	0,991	M20	0,990
M7	0,991	M21	0,990
M8	0,991	M22	0,990
M9	0,990	M23	0,990
M10	0,991	M24	0,991
M11	0,990	M25	0,990
M12	0,991	M26	0,992
M13	0,990	M27	0,990
M14	0,990	M28	0,991

Mobbing ölçeği güvenilirlik analizi sonucunda tüm ölçek cronbach alfa katsayısının 0,991 ile yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, herhangi bir madde silindiğinde cronbach alfa katsayısının anlamlı düzeyde artmadığı da görülmüştür. Bu nedenle bu aşamada da herhangi madde atılmamıştır.

Tablo 9. Örgüt İklim Ölçeği Madde Analizi

	Madde silindiğinde Cronbach Alfa	Cronbac Alfa
EÇ1	0,981	0,982
EÇ2	0,983	
EÇ3	0,982	
EÇ4	0,979	
EÇ5	0,979	
EÇ6	0,978	
EÇ7	0,978	
İİ1	0,974	0,979
İİ2	0,971	
İİ3	0,973	
İİ4	0,970	
İİ5	0,980	
OE1	0,938	0,948
OE2	0,934	
OE3	0,936	
OE4	0,919	
İLT1	0,972	0,966

İLT2	0,935
İLT3	0,943

Örgüt iklimi ölçeği faktörlerinin cronbach alfa katsayıları incelendiğinde en düşük alfa katsayısının 0,948 ile olumsuz etkileşimin olduğu ve bu katsayının da yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Diğer faktörlerin cronbach alfa katsayılarının da yüksek derecede güvenilir olduğu ve tüm faktörlerde herhangi bir madde silindiğinde güvenilirlik düzeylerinin anlamlı şekilde yükselmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu aşamada da herhangi bir madde silinmemiştir.

Tablo 10. Mobbing Ölçeği KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,983
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	19074,527
	df	378
	Sig.	,000

Mobbing ölçeği ile elde edilen veri setinin faktör analizine uygunluğunu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO testinden elde edilen değer 0,50 altındaysa faktör analizine devam edilemez, dolayısıyla “0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi, 0,90 mükemmel” değerleri ifade etmektedir. Bartlett testinde ise “sig <0.05, p<0,0001” olmalıdır. Anlamlılık değeri 0,05 ten büyük ise faktör analizine devam edilmez (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2012: 217-218).

Yapılan analiz sonucunda KMO: 0,983 ve Bartlett testi p<0,0001 olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile veri seti ve örneklem büyüklüğü faktör analizine uygundur.

Tablo 11. Örgüt İklimi Ölçeği Alt Boyutları KMO Bartlett Testi

Ekip Çalışması

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4750,361
	df	21

	Sig.	,000
İnsan İlişkileri		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,917
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df Sig.	3218,104 10 ,000
Olumsuz Etkileşim		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df Sig.	1581,643 6 ,000
İletişim		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df Sig.	1531,277 3 ,000

Örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarını ayrı ayrı kullanmak mümkündür bu nedenle her bir faktör tek başına ele alınmış ve faktör analizleri bu doğrultuda yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ekip çalışması, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim ve iletişim faktörlerinin tamamında KMO ve Bartlett testi sonucunda veri setlerinin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. Mobbing Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Soru	Faktörler Yüğü	Özdeğer	% Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
	M23	0,943	22,486	83,282	0,991
	M22	0,938			
	M18	0,938			
	M21	0,934			
	M14	0,932			
	M17	0,931			
	M25	0,929			
	M9	0,929			
	M19	0,926			
	M13	0,925			
	M11	0,925			

	M20	0,924			
	M15	0,920			
	M5	0,919			
	M4	0,919			
	M16	0,919			
	M10	0,918			
	M27	0,917			
	M8	0,915			
	M12	0,913			
	M7	0,912			
	M3	0,910			
	M28	0,899			
	M6	0,896			
	M2	0,881			
	M24	0,844			
	M1	0,765			
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi					

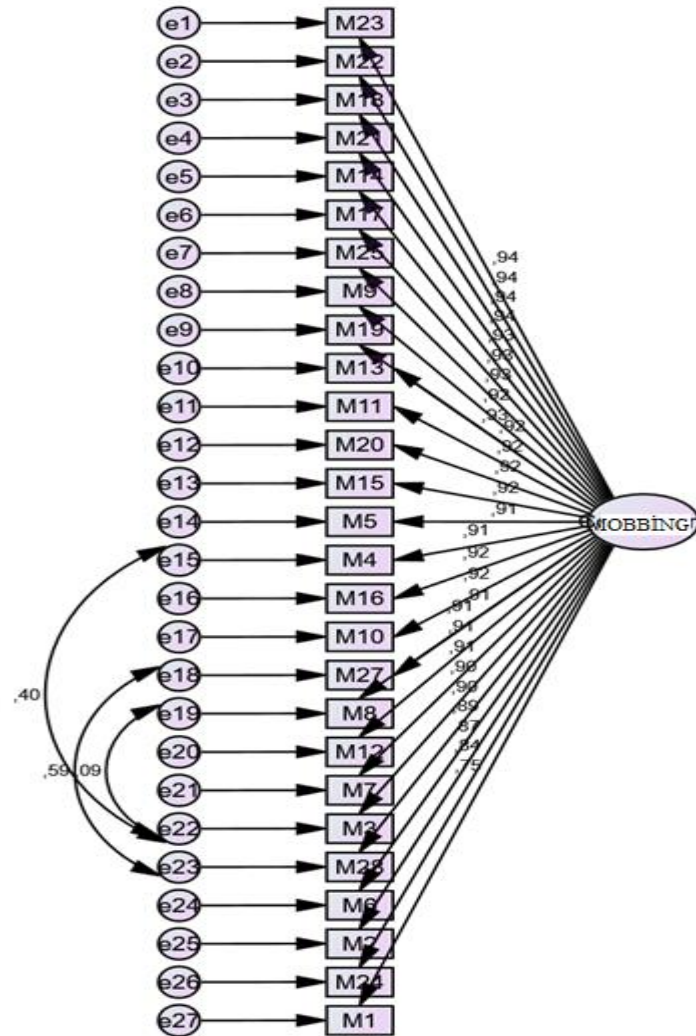
Mobbing ölçeği için yapılan varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi sonucunda 26. maddenin ve 24. maddenin ölçeğin ikinci bir alt boyutunu oluşturduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte madde 26 silindiğinde ölçek tek boyutlu bir yapı oluşturmuş ve tüm maddelerin faktör yükleri 0,30 üzerinde çıkmıştır. Oluşan bu tek boyutlu yapının varyansın %83,2822'sini açıkladığı ve cronbach alfa katsayısının 0,991 olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında doğrulayıcı faktör analizine bu yapı ile gidilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 13. Örgüt İklimi Ölçeği Alt Boyutları Açımlayıcı Faktör Analizi

Soru	Faktörler Yükü	Özdeğer	% Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
EÇ7	0,970	6,330	90,428	0,978
EÇ6	0,964			
EÇ4	0,960			
EÇ5	0,957			
EÇ2	0,948			
EÇ1	0,930			
EÇ3	0,927			
İİ4	0,975	4,613	92,255	0,970
İİ2	0,973			
İİ3	0,963			
İİ1	0,958			
İİ5	0,933			

OE4	0,954	3,461	86,528	0,948
OE2	0,926			
OE3	0,922			
OE1	0,918			
İLT2	0,978	2,812	93,725	0,976
İLT3	0,973			
İLT1	0,954			
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi				

Örgüt iklimi faktörleri için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, her bir faktörün tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Ekip çalışması, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim ve iletişim boyutlarının varyansları sırasıyla 90,428, 92,255, 86,528 ve 93,725 olarak çıkmıştır. Bu aşamada da herhangi bir madde silinmemiştir.



Şekil 6. Mobbing Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 6’da görüldüğü üzere mobbing ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 27 madde ve tek boyutlu yapı için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm maddelerin korunduğu ve maddelerin faktör yüklerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. Mobbing Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Mobbing Ölçeği Uyum İndeksleri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,721**
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,865**
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,931**
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,953*
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,989*
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,989*
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,913*
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,569**

* Mükemmel Uyum

** Kabul Edilebilir Uyum

Mobbing ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum indeksleri incelendiğinde, “ χ^2 (Kay Kare) / sd (Serbestlik Derecesi), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi - Adjusted Goodness of Fit Index), GFI (Uyum İyiliği İndeksi - Goodness of Fit Index), RMSEA (Yakınsama Hatalarının Kareleri Ortalamalarının Karekökü - Root Mean Square Error of Approximationuyum)” iyiliği kriterlerinin mükemmel uyum düzeyinde olduğu “CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi - Comparative Fit Index), NFI (Normalleştirilmiş Uyum İndeksi - Normed Fit Index), RFI (Görelî Uyum İndeksi - Relative Fit Indexve), IFI (Fazlalık Uyum İndeksi - Incremental Fit Index)” uyum iyiliği kriterlerinin ise kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda mobbing ölçeğinin güvenilir ve geçerli olduğu ve bu ölçek vasıtası ile elde edilen sonuçlardan hareketle genellemeler yapılabileceği değerlendirilmiştir.

Tablo 15. Örgüt iklimi Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Ekip Uyum Ölçütleri	Çalışması	İnsan İlişkileri	Olumsuz Etkileşim	İletişim
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,811**	0,368*	0,029	0,034
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,872**	0,994*	1,000	1,000
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,963*	0,999*	1,000	1,000
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,923**	1,000*	1,000	1,000
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,939**	1,000*	1,000	1,000
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,977*	1,000*	1,000	1,000
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,932*	1,000*	1,000	1,000
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,067**	0,0001*	0,00001	0,00001

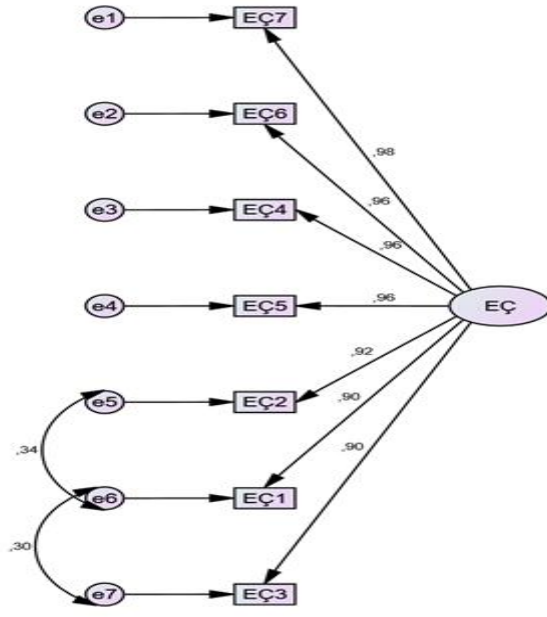
* Mükemmel Uyum
** Kabul Edilebilir Uyum

Örgüt iklimi ölçeği faktörleri için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen boyut yapısı üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ekip çalışması, insan ilişkileri, olumsuz etkileşim ve iletişim faktörlerinde tüm maddelerin modelde kaldığı ve faktör yüklerinin 0,30 üzerinde olduğu görülmüştür (Şekil 7-8-9-10).

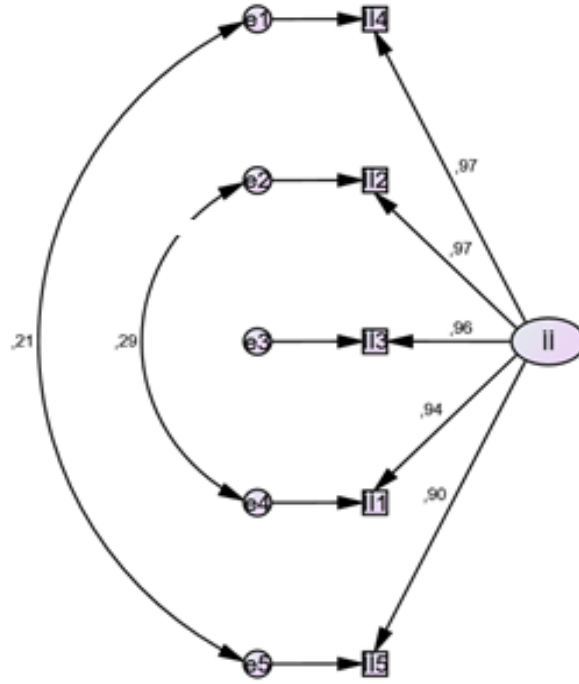
Ekip çalışması için uyum indeksleri incelendiğinde; χ^2/sd , AGFI, CFI, NFI, ve RMSEA uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu GFI, RFI, ve IFI uyum iyiliği indekslerinin ise mükemmel uyum düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.

İnsan ilişkileri, olumsuz etkileşim ve iletişim faktörleri için uyum indeksleri incelendiğinde ise; χ^2/sd , AGFI, GFI, CFI, NFI, RFI, IFI, ve RMSEA uyum iyiliği indekslerinin mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

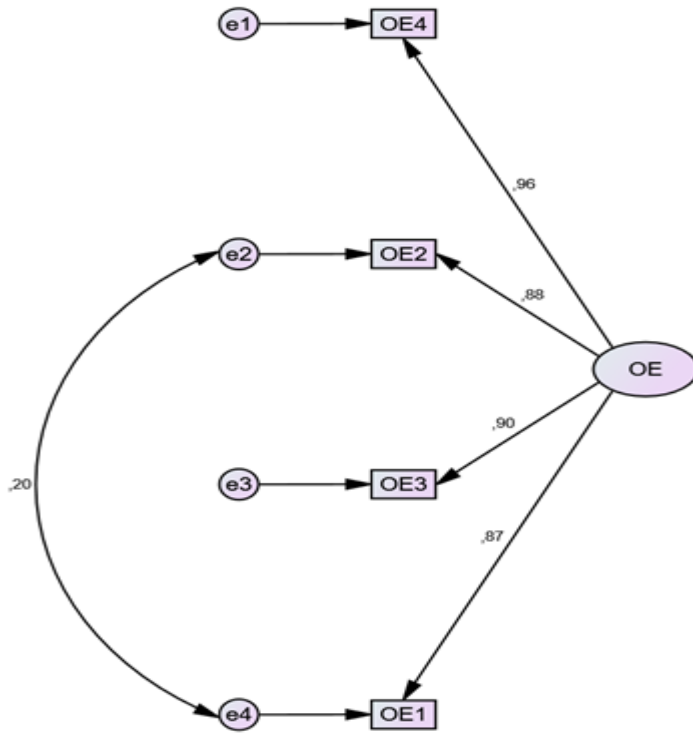
Dolayısıyla her iki ölçek için yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör ve madde yapıları güvenilir ve geçerlidir.



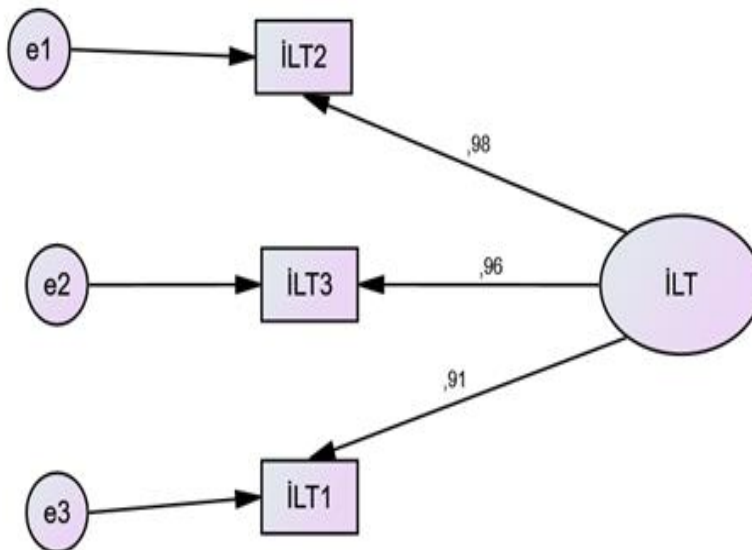
Şekil 7. Örgüt İklimi Ölçeği (Ekip Çalışması) Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 8. Örgüt İklimi Ölçeği (İnsan İlişkileri) Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 9. Örgüt İklimi Ölçeği (Olumsuz Etkileşim) Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 10. Örgüt İklimi Ölçeği (İletişim) Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 16. Normallik Testine İlişkin Bulgular

	Çarpıklık	Basıklık
Mobbing Ölçeği	0,652	0,842
Ekip Çalışması	0,856	0,587
İnsan İlişkileri	0,604	0,695
Olumsuz Etkileşim	0,58	0,23
İletişim	0,684	0,917

Araştırmada kullanılan ölçek ve ölçek alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 1 sınırları içinde kaldığından verilerin normal dağılıma sahip kitleden geldiği kabul edilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeyleri

	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Mobbing Ölçeği	3,30	1,28	1	5
Ekip Çalışması	2,30	1,25	1	5
İnsan İlişkileri	2,27	1,27	1	5
Olumsuz Etkileşim	3,53	1,29	1	5
İletişim	2,24	1,29	1	5

Beşli likert ölçeklerde ortalamalar “1.00-2.33 (düşük), 2.34-3.66 (orta) ve 3.67 üstü (yüksek)” olmak üzere üç kesimde incelenebilmektedir. Bu duruma göre, ortalamalar katılımcıların maruz kaldıkları mobbing düzeyinin orta seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgüt iklimi ölçeğinde “3.0” orta noktadır ve 3.0’ün altındaki puanlar ilgili boyutta algının düşük; 3.0’ün üzerindeki puanlar algının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu duruma göre, ortalamalar katılımcıların ekip çalışması, insan ilişkileri ve iletişim algılarının düşük seviyede, olumsuz etkileşim algılarının ise yüksek seviyede olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 18. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyleri ile Örgüt İklimi Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Mobbing Ölçeği
Ekip Çalışması	R	-0,760**
	P	<0,001
İnsan İlişkileri	R	-0,746**
	P	<0,001
Olumsuz Etkileşim	R	0,738**
	P	<0,001
İletişim	R	-0,694**
	P	<0,001
** $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı, Pearson Korelasyon Analizi		

Katılımcıların maruz kaldığı mobbing düzeyi ile örgüt iklimi algı düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur (sırasıyla $p < 0,001$, $p < 0,001$, $p < 0,001$, $p < 0,001$).

Örgüt ikliminin boyutları üzerinden değerlendirildiğinde katılımcıların maruz kaldığı mobbing düzeyi ile ekip çalışması, insan ilişkileri ve iletişim boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki görülürken olumsuz etkileşim boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Diğer bir ifade ile katılımcıların maruz kaldığı mobbing düzeyi arttıkça ekip çalışması, insan ilişkileri ve iletişim algı düzeyleri azalmaktayken olumsuz etkileşim algı düzeyleri artmaktadır.

Tablo 19. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisi

	B	Standart Hata	β	T	p	R	R Kare	F;p
Sabit	4,756	0,114		41,838	<0,001			
Mobbing Ölçeği	-0,744	0,032	-0,760	-23,175	<0,001	0,760	0,57	537,091; <0,001
$p < 0,05$, Basit Doğrusal Regresyon Analizi								

Tablo 19 incelendiğinde katılımcıların ekip çalışması algı düzeylerinin maruz kalınan mobbing ile açıklandığı görülmektedir ($F=537,091$; $p<0,001$). Ekip çalışması algı düzeyindeki değişimin %57'si maruz kalınan mobbing tarafından açıklanmaktadır ($R=0,57$).

Tablo 20. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyinin İnsan İlişkileri Üzerindeki Etkisi

	B	Standart Hata	β	t	p	R	R Kare	F;p
Sabit	4,719	0,118		39,962	<0,001	0,746	0,55	494,432; <0,001
Mobbing Ölçeği	-0,741	0,033	-0,746	-22,236	<0,001			
<i>p<0,05, Basit Doğrusal Regresyon Analizi</i>								

Tablo 20 incelendiğinde katılımcıların insan ilişkileri algı düzeylerinin maruz kalınan mobbing ile açıklandığı görülmektedir ($F=494,432$; $p<0,001$). Bu durumda maruz kalınan mobbing, insan ilişkileri algı düzeyindeki değişimin %55'ini açıklamaktadır ($R=0,55$).

Tablo 21. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyinin Olumsuz Etkileşim Üzerindeki Etkisi

	B	Standart Hata	β	t	p	R	R Kare	F;p
Sabit	1,070	0,121		8,824	<0,001	0,738	0,545	471,806; <0,001
Mobbing Ölçeği	0,744	0,034	0,738	21,721	<0,001			
<i>p<0,05, Basit Doğrusal Regresyon Analizi</i>								

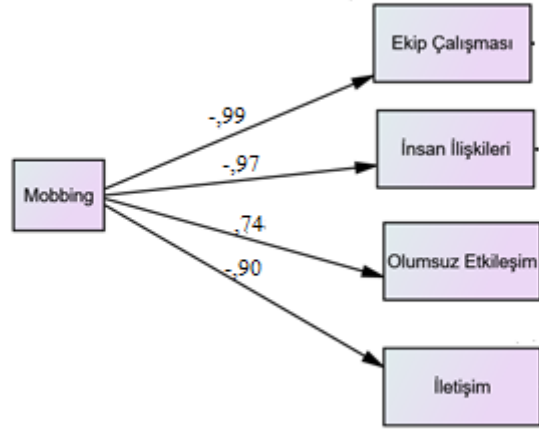
Tablo 21 incelendiğinde katılımcıların olumsuz etkileşim algı düzeylerinin maruz kalınan mobbing ile açıklandığı görülmektedir ($F=471,806$; $p<0,001$). Olumsuz etkileşim algı düzeyinde meydana gelen değişimin %54'ünün maruz kalınan mobbing ile açıklandığı ortaya çıkmıştır ($R=0,54$).

Tablo 22. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyinin İletişim Üzerindeki Etkisi

	B	Standart Hata	β	t	p	R	R Kare	F;p
Sabit	4,556	0,130		35,158	<0,001			
Mobbing Ölçeği	-0,700	0,037	-0,694	-19,141	<0,001	0,694	0,482	366,393; <0,001

p<0,05, Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Son olarak katılımcıların iletişim algı düzeylerinin maruz kalınan mobbing ile açıklandığı Tablo 22’de ortaya konulmuştur (F=366,393; p<0,001). İletişim algı düzeyindeki değişimin ise %48’i maruz kalınan mobbing tarafından açıklanmaktadır (R=0,48).

**Şekil 11.** Mobbingin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi

AMOS programından elde edilen veriler yardımıyla oluşturulmuş olan Tablo 23 ve bu tablodaki veriler kullanılarak çizilen Şekil 11, mobbingin örgüt iklimini ifade eden alt boyutlarına olan etkisini göstermektedir. Bu tablo ve şekildeki sonuçların çalışmanın asıl amacı bağlamında özet niteliğinde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 23. Bağımsız Değişkenin Mobbing, Bağımlı Değişkenin ise Ekip Çalışması, İnsan İlişkileri, Olumsuz Etkileşim ve İletişim Olduğu Regresyon Modeli

			β	Std. β	S.E.	R ²	P
V1_EÇ	<---	Mobbing_2	-6,845	-0,991	,177	0,57	***
V1_İİ	<---	Mobbing_2	-4,883	-0,976	,129	0,55	***
V1_OE	<---	Mobbing_2	2,906	0,745	,179	0,54	***
V1_İLT	<---	Mobbing_2	-2,743	-0,904	,107	0,48	***

Yapılan analiz sonucunda, AMOS programı ile oluşturulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Ki-kare=68,521, s.d.=6, p=0,001).

Mobbing düzeyinin ekip çalışması ($\beta = -0,991$ p<0,001), insan ilişkileri ($\beta = -0,976$ p<0,001) ve iletişim ($\beta = -0,904$ p<0,001) üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile mobbing düzeyi artması ekip çalışması, insan ilişkileri ve iletişim düzeylerinin azalmasına neden olacaktır.

Mobbing düzeyinin olumsuz etkileşim ($\beta = 0,745$ p<0,001) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile mobbing düzeyinin artması olumsuz etkileşim düzeyinin artmasına neden olacaktır.

Tablo 24. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	p
Mobbing Ölçeği	Kadın	93	2,21	1,20	<0,001
	Erkek	303	3,64	1,11	
Ekip Çalışması	Kadın	93	3,14	1,42	<0,001
	Erkek	303	2,04	1,08	
İnsan İlişkileri	Kadın	93	3,05	1,46	<0,001
	Erkek	303	2,03	1,10	
Olumsuz Etkileşim	Kadın	93	2,77	1,45	<0,001
	Erkek	303	3,76	1,14	

İletişim	Kadın	93	3,09	1,53	<0,001
	Erkek	303	1,98	1,09	
<i>p<0,05, Bağımsız Örneklem t-Testi</i>					

Katılımcıların maruz kaldıkları mobbing ve örgüt iklimi algı düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir (sırasıyla $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$). Kadınların ekip çalışması, insan ilişkileri ve iletişim algı düzeyleri erkeklere kıyasla daha yüksek; erkeklerin ise maruz kaldıkları mobbing ve olumsuz etkileşim algı düzeyleri kadınlara kıyasla daha yüksektir.

Tablo 25. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Yaşa Göre İncelenmesi

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	p	İkili Karşılaştırma
Mobbing Ölçeği	18-20 yaş	34	3,66	1,06	<0,001	1,2,3>4
	21-30 yaş	186	3,47	1,20		
	31-40 yaş	128	3,43	1,26		
	41 yaş ve üzeri	48	2,06	1,10		
Ekip Çalışması	18-20 yaş	34	2,00	1,10	<0,001	1,2,3<4
	21-30 yaş	186	2,06	1,11		
	31-40 yaş	128	2,31	1,23		
	41 yaş ve üzeri	48	3,39	1,38		
İnsan İlişkileri	18-20 yaş	34	2,00	1,12	<0,001	1,2,3<4
	21-30 yaş	186	2,01	1,12		
	31-40 yaş	128	2,32	1,27		
	41 yaş ve üzeri	48	3,33	1,41		
Olumsuz Etkileşim	18-20 yaş	34	3,68	1,11	<0,001	1,2,3>4
	21-30 yaş	186	3,64	1,26		
	31-40 yaş	128	3,62	1,20		
	41 yaş ve üzeri	48	2,76	1,52		

	18-20 yaş	34	1,99	1,11	
	21-30 yaş	186	2,02	1,18	
İletişim	31-40 yaş	128	2,28	1,25	<0,001 1,2,3<4
	41 yaş ve üzeri	48	3,20	1,50	
<i>p<0,05, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)</i>					

Katılımcıların maruz kaldıkları mobbing ve örgüt iklimi algı düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir (sırasıyla $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$). 41 yaş ve üzerinde olan katılımcıların ekip çalışması, insan ilişkileri ve iletişim algı düzeyleri diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek; yine 41 yaş ve üzerinde olan katılımcıların mobbing ve olumsuz etkileşim algı düzeyleri ise diğer yaş gruplarına kıyasla daha düşüktür.

Tablo 26. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	p	İkili Karşılaştırma
	İlköğretim	73	4,16	0,49		
	Lise	178	3,91	0,92		
Mobbing Ölçeği	Ön Lisans	32	2,95	1,29	<0,001	1,2>3>4,5
	Lisans	92	1,84	0,85		
	Yüksek Lisans/Doktora	21	2,16	0,89		
	İlköğretim	73	1,56	0,57		2<4,5
	Lise	178	1,85	0,90		
Ekip Çalışması	Ön Lisans	32	2,34	1,44	<0,001	
	Lisans	92	3,54	1,16		1<3<4,5
	Yüksek Lisans/Doktora	21	3,20	1,26		
	İlköğretim	73	1,55	0,54		2<4,5
	Lise	178	1,83	0,92		
İnsan İlişkileri	Ön Lisans	32	2,34	1,51	<0,001	
	Lisans	92	3,50	1,23		1<3<4,5
	Yüksek Lisans/Doktora	21	3,03	1,31		
Olumsuz Etkileşim	İlköğretim	73	4,27	0,67	<0,001	4,5<3<1,2
	Lise	178	3,90	1,02		

	Ön Lisans	32	3,26	1,61		
	Lisans	92	2,48	1,29		
	Yüksek Lisans/Doktora	21	2,76	1,19		
	İlköğretim	73	1,55	0,59		
	Lise	178	1,81	0,89		
İletişim	Ön Lisans	32	2,06	1,54	<0,001	1,2,3<4,5
	Lisans	92	3,45	1,29		
	Yüksek Lisans/Doktora	21	3,30	1,43		
<i>p<0,05, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)</i>						

Katılımcıların maruz kaldıkları mobbing ve örgüt iklimi algı düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir (sırasıyla $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$).

İlköğretim veya lise eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların maruz kaldığı mobbing düzeyi ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların ise maruz kaldığı mobbing düzeyi lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

İlköğretim, lise veya ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların ekip çalışması düzeyleri lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcılara kıyasla daha düşüktür. Aynı zamanda ilköğretim düzeyine sahip olan katılımcıların ekip çalışması düzeyleri ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcılardan da düşüktür.

İlköğretim, lise veya ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların insan ilişkileri düzeyleri lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcılara kıyasla daha düşüktür. Aynı zamanda ilköğretim düzeyine sahip olan katılımcıların insan ilişkileri düzeyleri ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcılardan da düşüktür.

İlköğretim veya lise eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların olumsuz etkileşim düzeyi ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların ise olumsuz etkileşim düzeyi lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

İlköğretim, lise veya ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların iletişim düzeyi lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

Tablo 27. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	p	İkili Karşılaştırma
Mobbing Ölçeği	Evli	299	3,55	1,22	<0,001	4>1>2,3
	Bekâr	84	2,50	1,11		
	Boşanmış	7	2,07	1,47		
	Dul	6	3,97	0,62		
Ekip Çalışması	Evli	299	2,16	1,22	<0,001	2,3>1
	Bekâr	84	2,75	1,25		
	Boşanmış	7	3,43	1,40		
	Dul	6	1,76	0,75		
İnsan İlişkileri	Evli	299	2,14	1,23	<0,001	2>1
	Bekâr	84	2,68	1,33		
	Boşanmış	7	3,34	1,36		
	Dul	6	1,83	0,75		
Olumsuz Etkileşim	Evli	299	3,76	1,19	<0,001	1,4>2,3
	Bekâr	84	2,78	1,27		
	Boşanmış	7	2,11	1,66		
	Dul	6	4,13	0,83		
İletişim	Evli	299	2,10	1,24	<0,001	2,3>1
	Bekâr	84	2,66	1,32		
	Boşanmış	7	3,57	1,51		
	Dul	6	1,94	0,98		

p<0,05, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Katılımcıların maruz kaldıkları mobbing ve örgüt iklimi algı düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir (sırasıyla $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$).

Dul olan katılımcıların maruz kaldığı mobbing düzeyi evli, bekâr veya boşanmış olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Evli olan katılımcıların ise mobbinge maruz kalma düzeyleri bekâr veya boşanmış olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Bekâr veya boşanmış olan katılımcıların ekip çalışması algı düzeyleri evli olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Bekâr olan katılımcıların insan ilişkileri algı düzeyi evli olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Evli veya dul olan katılımcıların olumsuz etkileşim algı düzeyleri bekâr veya boşanmış olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Bekâr veya boşanmış olan katılımcıların iletişim algı düzeyler evli olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Tablo 28. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyona Göre İncelenmesi

	Pozisyon	n	Ortalama	Standart Sapma	p	İkili Karşılaştırma
Mobbing Ölçeği	İşçi	253	3,94	0,85	<0,001	1>2>4,5 ve 1>3
	Memur	70	2,53	1,29		
	Orta Düzey Yönetici	15	1,82	0,55		
	Üst Düzey Yönetici	6	1,18	0,20		
	Diğer	52	1,91	0,89		
Ekip Çalışması	İşçi	253	1,79	0,82	<0,001	1<2,5<3 ve 1<4
	Memur	70	2,89	1,45		
	Orta Düzey Yönetici	15	4,12	0,56		
	Üst Düzey Yönetici	6	3,86	1,26		
	Diğer	52	3,29	1,32		
İnsan İlişkileri	İşçi	253	1,74	0,78	<0,001	1<2,5<3 ve 1<4
	Memur	70	2,91	1,48		
	Orta Düzey Yönetici	15	4,28	0,67		
	Üst Düzey Yönetici	6	3,87	1,13		
	Diğer	52	3,24	1,38		
Olumsuz Etkileşim	İşçi	253	4,02	0,89	<0,001	1>2>5 ve 1>3,4
	Memur	70	3,02	1,51		
	Orta Düzey Yönetici	15	2,27	1,27		
	Üst Düzey Yönetici	6	2,17	1,69		
	Diğer	52	2,36	1,25		
İletişim	İşçi	253	1,78	0,85	<0,001	

Memur	70	2,75	1,57	
Orta Düzey Yönetici	15	4,24	0,60	1<2,5<3 ve
Üst Düzey Yönetici	6	3,83	1,47	1<4
Diğer	52	3,07	1,44	

p<0,05, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Katılımcıların maruz kaldıkları mobbing ve örgüt iklimi algı düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir (sırasıyla $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$).

İşçilerin maruz kaldığı mobbing düzeyi diğer pozisyonlara çalışan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Memurların maruz kaldığı mobbing düzeyi ise orta ve üst düzey katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

İşçilerin ekip çalışması algı düzeyi diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür. Memur ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcıların ise ekip çalışması algı düzeyleri orta düzey yönetici olan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

İşçilerin insan ilişkileri algı düzeyi diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür. Memur ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcıların ise insan ilişkileri algı düzeyleri orta düzey yönetici olan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

İşçilerin olumsuz etkileşim düzeyi diğer pozisyonlara çalışan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Memurların olumsuz etkileşim düzeyi ise diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

İşçilerin iletişim algı düzeyi diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür. Memur ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcıların ise iletişim algı düzeyleri orta düzey yönetici olan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

Tablo 29. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre İncelenmesi

	Kurumdaki Görev Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	p	İkili Karşılaştırma
Mobbing Ölçeği	1 yıldan az	94	3,05	1,30	<0,001	1,2,3>5 ve
	1-5 yıl	209	3,58	1,18		2>1

	6-10 yıl	66	3,13	1,40		
	11-15 yıl	9	3,21	1,09		
	15 yıl ve üzeri	18	2,10	0,82		
	1 yıldan az	94	2,44	1,26		
	1-5 yıl	209	2,05	1,08		
Ekip Çalışması	6-10 yıl	66	2,52	1,43	<0,001	5>1,2,3
	11-15 yıl	9	2,44	1,19		
	15 yıl ve üzeri	18	3,57	1,44		
	1 yıldan az	94	2,37	1,28		
	1-5 yıl	209	2,03	1,11		
İnsan İlişkileri	6-10 yıl	66	2,46	1,45	<0,001	5>1,2,3
	11-15 yıl	9	2,82	1,22		
	15 yıl ve üzeri	18	3,53	1,42		
	1 yıldan az	94	3,31	1,28		
	1-5 yıl	209	3,70	1,21		
Olumsuz Etkileşim	6-10 yıl	66	3,52	1,42	0,051	
	11-15 yıl	9	3,03	1,38		
	15 yıl ve üzeri	18	2,99	1,42		
	1 yıldan az	94	2,39	1,25		
	1-5 yıl	209	2,02	1,15		
İletişim	6-10 yıl	66	2,41	1,54	0,001	5>2
	11-15 yıl	9	2,93	1,41		
	15 yıl ve üzeri	18	3,09	1,42		

p<0,05, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Katılımcıların maruz kaldıkları mobbing ve ekip çalışması, insan ilişkileri ve iletişim algı düzeyleri kurumdaki görev süresine göre farklılık göstermektedir (sırasıyla $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$). Katılımcıların olumsuz etkileşim algı düzeyleri ise kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

1 yıldan az, 1-5 yıl veya 6-10 yıl kurumda çalışma süresine sahip olan katılımcıların maruz kaldıkları mobbing düzeyi 15 yıl ve üzerinde kurumda çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. 1-5 yıl kurumda çalışma süresine sahip olan

katılımcıların ise maruz kaldığı mobbing düzeyi 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

15 yıl ve üzerinde kurumda çalışma süresine sahip olan katılımcıların ekip çalışması algı düzeyi 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

15 yıl ve üzerinde kurumda çalışma süresine sahip olan katılımcıların insan ilişkileri algı düzeyi 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

15 yıl ve üzerinde kurumda çalışma süresine sahip olan katılımcıların iletişim algı düzeyi 1-5 yıl kurumda çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Tablo 30. Katılımcıların Maruz Kaldıkları Mobbing ve Örgüt İklimi Algı Düzeylerinin Toplam Görev Süresine Göre İncelenmesi

	Toplam Görev Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	p	İkili Karşılaştırma
Mobbing Ölçeği	1 yıldan az	34	2,59	1,12	<0,001	3,4>1 ve 3,4>2>5
	1-5 yıl	67	2,89	1,28		
	6-10 yıl	151	3,87	0,94		
	11-15 yıl	78	3,76	1,11		
	15 yıl ve üzeri	66	2,25	1,25		
Ekip Çalışması	1 yıldan az	34	2,76	1,23	<0,001	5>2,3,4 ve 1>3,4
	1-5 yıl	67	2,39	1,25		
	6-10 yıl	151	1,88	0,94		
	11-15 yıl	78	1,96	1,15		
	15 yıl ve üzeri	66	3,32	1,36		
İnsan İlişkileri	1 yıldan az	34	2,56	1,27	<0,001	5>1,2,3,4 ve 1,2>3
	1-5 yıl	67	2,37	1,33		
	6-10 yıl	151	1,85	0,93		
	11-15 yıl	78	1,99	1,19		
	15 yıl ve üzeri	66	3,30	1,38		
Olumsuz Etkileşim	1 yıldan az	34	2,77	1,33	<0,001	5>2,3,4 ve 3,4>1,2
	1-5 yıl	67	3,31	1,28		

	6-10 yıl	151	3,90	1,04	
	11-15 yıl	78	3,97	1,08	
	15 yıl ve üzeri	66	2,76	1,47	
	1 yıldan az	34	2,75	1,31	
	1-5 yıl	67	2,37	1,35	
İletişim	6-10 yıl	151	1,82	0,97	<0,001 5>2,3,4 ve 1,2>3
	11-15 yıl	78	1,96	1,22	
	15 yıl ve üzeri	66	3,14	1,41	

p<0,05, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Katılımcıların maruz kaldıkları mobbing ve örgüt iklimi algı düzeyleri toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir (sırasıyla $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$, $p<0,001$).

6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların maruz kaldıkları mobbing düzeyi 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 15 yıl ve üzerinde toplam çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların da maruz kaldığı mobbing düzeyi 15 yıl ve üzerinde toplam çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

15 yıl ve üzerinde toplam çalışma süresine sahip olan katılımcıların ekip çalışması algı düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan katılımcıların ise ekip çalışması algı düzeyi 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

15 yıl ve üzerinde toplam çalışma süresine sahip olan katılımcıların insan ilişkileri algı düzeyleri 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. 1 yıldan az ve 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların ise insan ilişkileri algı düzeyi 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

15 yıl ve üzerinde toplam çalışma süresine sahip olan katılımcıların olumsuz etkileşim algı düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların ise olumsuz etkileşim algı düzeyi 1 yıldan az ve 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

15 yıl ve üzerinde toplam çalışma süresine sahip olan katılımcıların iletişim algı düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. 1 yıldan az ve 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların ise iletişim algı düzeyi 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Genel olarak hipotezlerin analizlerinden elde edilen bulgulara göre araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu

Kurulan Hipotezler	Hipotez Sonucu
Hipotez 1.1: Mobbingin örgüt ikliminin ekip çalışması alt boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir
Hipotez 1.2: Mobbingin örgüt ikliminin insan ilişkileri alt boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir
Hipotez 1.3: Mobbingin örgüt ikliminin olumsuz etkileşim alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir
Hipotez 1.4: Mobbingin örgüt ikliminin iletişim alt boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmektedir
Hipotez 2: Demografik özelliklere göre mobbing davranışı anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir
Hipotez 3: Demografik özelliklere göre örgüt iklimi alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir

Katılımcıların örgüt ikliminin alt boyutlarından olan olumsuz etkileşim algı düzeyleri, kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (0,051, $p < 0,001$). Diğer demografik özelliklere göre örgüt ikliminin boyutları anlamlı farklılık gösterdikleri için Tablo 31’ de Hipotez 3 “desteklenmektedir” şeklinde ifade edilmiştir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

İlk olarak 1960’larda hayvan davranışlarını inceleyen “Konrad Lorenz” tarafından, bir grup kuş sürüsünün birbirlerine karşı sergilemiş oldukları yıldırma ve korkutma hareketlerini açıklamak, daha sonra çocuklar arasındaki grup şiddetini ve örgüt içindeki bireyler arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla “psikolojik taciz, psikolojik terör, şiddet, yıldırma vb.” birçok anlamda kullanılan mobbing olgusu Türkçe literatürde 2000’li yılların başlarında yer almaya başlamıştır. Türkiye’de literatüre geç girmiş olmasından dolayı araştırmacılar açısından yeni bir kavram olarak değerlendirilebilir.

Mobbing, yıldırıcı ve rahatsız edici davranışlarla birey ya da grupların psikolojilerini doğrudan etkilediği için hem örgütler, hem de örgütleri oluşturan ve örgütlerin işlemesine olanak sağlayan bireyler için yüksek derecede önem arz etmektedir. Örgütlerde mobbingin, birey ya da grupları özellikle de psikolojik bakımdan iş çevresinden ve yaptıkları işten yıldırarak, bezdirmek ve uzaklaştırmak için uygulandığı görülmektedir. Bu durum da örgütteki moral, motivasyon, çalışma ilişkileri, ast-üst ilişkileri ve iş başarıma performansı olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Dolayısıyla örgütün nihai amaç ve hedeflerine ulaşması ve çıktı-üretim düzeyini en üst seviyeye taşıması bakımından engelleyici bir rol oynayacağı değerlendirilebilir. Örgütlerin mobbingden dolayı itibarı da zedelenecektir. Bütün bu faktörler örgüt içindeki genel psikolojik havayı yani örgüt iklimini kaçınılmaz bir şekilde etkileyecektir.

Literatür tarandığında örgüt iklimi ve mobbing üzerine çok az sayıda çalışma yapıldığı ortaya çıkmıştır. Yapılan az sayıdaki çalışmada da araştırmacıların özellikle örgüt ikliminin mobbing davranışı üzerine etkisine odaklandıkları dikkat çekmektedir. Alay ve Gürbüz’ün (2016) iki farklı ilde ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerle yürütmüş oldukları çalışmada, çalışanların örgütsel iklim algısı ile işyerinde psikolojik yıldırma oluşumu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve örgüt ikliminin mobbingi etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca Alay ve Gürbüz’ün (2016: 272) araştırmasının bulgularına göre çalışma ortamı içinde sıcak, samimi, destekleyici bir havanın bulunduğu örgüt iklimi, mobbingin oluşumunu engellerken hiyerarşinin ve baskının katı bir şekilde

hissedildiği örgüt iklimi ise mobbing davranışlarının ortaya çıkma durumunu kolaylaştırmaktadır. Alay ve Gürbüz'ün çalışmasına benzer bir şekilde Bağcı ve arkadaşlarının (2020) banka çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışmada, Mercan'ın (2007) Kütahya'da bulunan iki farklı kamu hastanesinin çalışanları üzerinde yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında ve Yılmaz ve arkadaşlarının (2008) iki farklı kamu örgütünde yapmış oldukları çalışmada, işgörenlerin motivasyon ve verimlerinin düşük olduğu negatif bir örgüt ikliminin mobbing davranışlarına kaynaklık ettiği yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Mobbing davranışının örgüt iklimi üzerine etkisini ele alan yegâne çalışmalarsa Vveinhardt'ın Litvanya'da yaptığı doktora çalışması ve bu doktora çalışmasını temel alan kendi makalesidir. Aşağıda geniş bir şekilde açıklanacağı üzere Vveinhardt'ın çalışmalarında mobbingin örgüt iklimini olumsuz bir şekilde etkilediği bulgulanmıştır.

Örgüt ikliminin mobbing üzerine etkisini ele alan çalışmalara bakıldığında örgüt ikliminin bağımsız değişken olarak değerlendirilmesi makul gözükmemektedir. Bununla birlikte, mobbinge eğilimli bireylerin her türlü örgüt içinde var olabilecekleri düşünüldüğünde bu tür davranışların örgüt iklimi üzerine bir etkisinin olup olmayacağının tartışmaya değer olduğu ve bunun araştırılmasının da son derece meşru olacağı düşünülerek bu çalışmaya teşebbüs edilmiştir. Aslında, bireylerin karakter özellikleri ve örgüt iklimi arasındaki etkileşimin çift yönlü olduğunu iddia etmek çok yanlış olmayacaktır. Ancak, bireylerin karakter özelliklerinin göreceli olarak katı ve değişime direngen olduğu, buna mukabil örgüt ikliminin örgüt içindeki ve dışındaki bir takım gelişmelerden rahatça etkilenebileceği de göz önünde bulundurulduğunda mobbingi bağımsız değişken olarak almak çok daha yerinde olacaktır. Burada temel varsayım mobbingin belirli karakter özelliklerine sahip bireylerle ilişkilendirilmesi gereken bir davranış formu olduğudur.

Çalışanların demografik özelliklerinin de bu tür değerlendirmelerde belirleyici bir rol oynayabileceği olasılığına binaen konunun netleştirilmesine katkıda olacağı düşünülerek hipotezler oluşturulurken bireysel demografik özellikler de dâhil edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın gerçekleştirildiği belediyelerin çalışanlarına uygulanan anketler sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde sıralanabilir:

- **Cinsiyet ve medeni duruma göre mobbing:** Erkeklerin maruz kaldığı mobbing düzeyinin kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu; dul olan katılımcıların maruz kaldığı mobbing düzeyinin evli, bekâr ve boşanmış olan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu, evli olan katılımcıların ise maruz kaldığı mobbing düzeyinin bekâr

ve boşanmış olan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık Çarıkçı ve Yavuz (2009), Sarıgöz ve ark. (2015), Ateş ve Nas (2020) yapmış oldukları çalışmalarda ise cinsiyet ve medeni durum bakımından maruz kalınan mobbing düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulgularının farklılaşması aslında bu konunun tartışmaya açık olduğunu göstermesi bakımından değerlidir. Bu yönden daha fazla çalışma yapılması gerektiği söylenebilir. Bu konunun açıklığa kavuşturulmasının mobbinge mücadelede özel bir önemi olabilir.

- **Eğitim düzeylerine göre mobbing:** İlköğretim ve lise eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların maruz kaldığı mobbing düzeyinin ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu; ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların da lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda eğitim düzeyi yükseldikçe mobbinge maruz kalma olasılığının düştüğü gibi bir çıkarım yapılabilir. Çarıkçı ve Yavuz (2009)'un çalışmasında da elde edilen bulgular eğitim seviyesine göre maruz kalınan mobbing düzeyinin farklılaştığı yönündedir.
- **Yaşa göre mobbing:** 41 yaş ve üzerinde olan katılımcıların maruz kaldığı mobbing düzeyinin 18-20, 21-30 ve 31-40 yaş gruplarına kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma sonuçlarına benzer olarak Çarıkçı ve Yavuz (2009)'un çalışmasında da yaşın artmasıyla birlikte maruz kalınan mobbing düzeyinin azaldığı bulunmuştur.
- **Örgütteki konuma göre mobbing:** İşçilerin maruz kaldığı mobbing düzeyinin memurlara, orta düzey yöneticilere, üst düzey yöneticilere ve diğer pozisyonlarda çalışanlara kıyasla daha yüksek, memurların maruz kaldığı mobbing düzeyinin de orta düzey yöneticilere, üst düzey yöneticilere ve diğer pozisyonlarda çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Ateş ve Nas'ın (2020) 137 çalışan ile yürüttükleri araştırma sonucunda ise maruz kalınan mobbing düzeyinin kurumdaki pozisyona göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Sonuçlardaki bu farklılığın araştırmanın yapıldığı kurumlardan kaynaklanması ihtimali bulunmakla birlikte örgütteki konum ve mobbing ilişkisinin net olmadığını ifade etmek de mümkündür.
- **Çalışma süresine göre mobbing:** 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl kurumda çalışma süresine sahip olanların 15 yıl üzeri çalışma süresine sahip olanlara kıyasla maruz

kaldığı mobbing düzeyi daha yüksek; 6-10 yıl ve 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip olan katılımcıların ise maruz kaldığı mobbing süresi 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 15 yıldan fazla toplam çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksek, 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların ise maruz kaldığı mobbing düzeyi 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Ateş ve Nas (2020)'in yapmış oldukları çalışmada da maruz kalınan mobbing düzeyi toplam çalışma süresine ve kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Çarıkçı ve Yavuz (2009)'un çalışmasında ise maruz kalınan mobbing düzeyi çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- **Cinsiyete göre örgüt iklimi:** Örgüt ikliminin boyutlarını kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha olumlu algıladığı tespit edilmiştir. Yahşi (2014)'nin çalışmasında da kadınlar erkeklere göre örgüt ikliminin boyutlarını daha olumlu algılamaktadırlar. Buna karşılık İllez (2012), Gül (2017) ve Altınışik (2019)'in çalışmalarına ait sonuçlarda örgüt ikliminin cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu konunun da açıklığa kavuşturulabilmesi açısından ilave araştırmaların gerektiğini ifade etmek mümkündür.
- **Yaş, eğitim düzeyine ve medeni duruma göre örgüt iklimi:** 41 yaş ve üzerinde olan katılımcıların örgüt ikliminin boyutlarını diğer yaş gruplarında olan katılımcılara kıyasla daha olumlu algıladığı; lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların diğer eğitim düzeylerine sahip olan katılımcılara kıyasla daha olumlu algıladığı; bekâr ve boşanmış olan katılımcıların ise evli ve dul olan katılımcılara kıyasla daha olumlu algıladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara benzer olarak Yahşi (2014)'nin araştırma sonuçlarına göre de örgüt iklimi yaş, eğitim düzeyine ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ancak İllez (2012), Gül (2017) ve Altınışik (2019)'in araştırma sonuçlarına göre örgüt iklimi bu kriterlerden sadece eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.
- **Örgütteki konuma göre örgüt iklimi:** İşçilerin örgüt ikliminin boyutlarını en az olumlu algılayan pozisyon olduğu, orta düzey yöneticilerin ise memur ve diğer pozisyonlarda çalışanlara kıyasla daha olumlu algıladığı görülmektedir. Bu durumla benzer olarak Yahşi (2014)'nin, Gül (2017)'ün ve Altınışik (2019)'in araştırma sonuçlarına göre de örgüt ikliminin boyutlarını çalışanlar örgütteki konumlarına göre farklı algılamaktadırlar. Ancak İllez (2012)'in araştırma sonuçlarına göre çalışanlar, örgüt ikliminin boyutlarını örgütteki konumlarına göre olumlu ya da olumsuz algılamamaktadırlar.

- **Çalışma süresine göre örgüt iklimi:** 15 yıl ve üzerinde kurumda çalışma süresine sahip olan katılımcıların ekip çalışması algı düzeyi 1 yıldan az 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla; insan ilişkileri algı düzeyi 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla iletişim algı düzeyi 1-5 yıl kurumda çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla olumsuz etkileşim algı düzeyleri ise 1-5 yıl, 6-10 ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Konuyla ilgili araştırmalar yapan Gül (2017) ve Yahşi (2014), örgüt ikliminin kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini bulgularken, Altınışik (2019) ve İllez (2012), örgüt ikliminin toplam çalışma süresine göre farklılık göstermediğini bulgulamıştır.

Çalışmanın yapıldığı belediyelerde katılımcıların veya bir başka ifadeyle belediye çalışanlarının maruz kaldığı mobbing düzeyi 3,30 ortalama ile orta seviyededir. Karatay (2020)'ın çalışmasında da mobbing düzeyi bu çalışmaya benzer olarak 3,02 ortalama ile orta seviyededir. Çamsarı (2019) tarafından Ankara ilinde yapılan çalışmada ise inşaat sektöründe yer alan 162 beyaz yakalı işçinin maruz kaldığı mobbing düzeyleri 2,11 ortalama ile bu çalışmadaki katılımcıların mobbing seviyesinden daha düşüktür.

Genellikle bu tür çalışmalarda ankete katılanların yöneticilerden çekinmeleri nedeni ile gerçek duygularını yansıtmayabilecekleri düşünüldüğünde çalışmanın elde ettiği verilerin benzer diğer çalışmalara göre daha yüksek bir olumsuzluk içermesi çalışmanın sağlığı açısından bir avantaj ve üstünlük olarak düşünülebilir. Bununla birlikte çalışanların olumsuz algılarını ankete yansıtabilme cesareti bulmalarını uygulamanın yapıldığı örgütlerde korkunun düşük düzeyde olduğunu göstermesi bakımından söz konusu örgütlerde yüksek bir baskı düzeyi olmadığını ifade etmeyi de mümkün kıldığı ileri sürülebilir. Ancak yine de bu durumun elde edilen verilerin objektifliğini sorgulamayı gerektiren bir problem olmadığı açıktır. En azından çeşitli örgütsel baskılar nedeniyle çalışanların gerçek duygularını ve düşüncelerini ankete yansıtmama riskinin araştırmadan azami düzeyde arındırılmış olduğu söylenebilir.

Elde edilen araştırma bulguları mobbing düzeyi ile örgüt ikliminin boyutlarını oluşturan; ekip çalışması ($r = -0,760$ $p < 0,001$), insan ilişkileri ($r = -0,746$ $p < 0,001$) ve iletişim ($r = -0,694$ $p < 0,001$) arasında negatif yönlü, olumsuz etkileşim ($r = 0,738$ $p < 0,001$) arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu sergilemektedir. Literatürdeki diğer çalışmalarda da maruz kalınan mobbing ile örgüt iklimi arasında güçlü bir ilişkinin mevcudiyetinin ortaya

konulduğu görülmektedir (Baron ve ark., 1996; Einarsen ve ark., 1998; Zapf ve ark., 1996; Hoel ve Cooper, 2000; Vartia, 1996).

Bu çalışmanın temel hedefi çerçevesinde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde mobbingin ekip çalışması (-0,991), insan ilişkileri (-0,976) ve iletişim (-0,904) üzerinde negatif yönlü, olumsuz etkileşim (0,745) üzerinde ise pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla katılımcıların maruz kaldığı mobbing düzeyi arttıkça ekip çalışması, insan ilişkileri ve iletişim düzeyleri azalmaktayken olumsuz etkileşim düzeyleri artmaktadır. Daha önce ifade edildiği üzere bu çalışma ile benzer sonuçlara ulaşan Vveinhardt'ın (2009) çalışmasında ise mobbingin azaltılmasının örgüt iklimine olumlu katkısı olacağına dair bir bulguya ulaşılmış, mobbingi minimize etmenin, örgüt ikliminin geliştirilmesi ve iyileştirmesi konusunda önemli bir etkiye sahip olacağının önemi üzerinde durulmuştur. Vveinhardt'ın ortaya koyduğu önerilerin özünde sağduyuya hitap ettiği ve bu çalışmanın sonuçları bağlamında da tekrar edilmesinin anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışmada ve Vveinhardt'ın çalışmasında ulaşılan sonuçlar mobbingin sadece bireysel bir problem olarak anlaşılmasının ciddi bir eksiklik olduğuna işaret etmektedir.

Bu tür çalışmalar açısından Yaşar (2005)'in Gaziantep organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firma çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmanın da özel bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Yaşarın çalışması incelendiğinde örgütsel güvenin örgüt iklimi üzerindeki etkisine dikkat çekilmiş, pozitif bir örgüt iklimi için örgüt içindeki güven düzeyinin yüksek olması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca çalışmada örgütsel güvenin yüksek olduğu ve olumlu bir iklimin sağlandığı örgütlerin nihai amaç ve hedeflerine daha kısa sürede ulaşabileceğinden ve buna bağlı olarak sürdürülebilir başarının artacağından bahsedilmiştir. Yaşar'ın mobbingden bağımsız olarak yaptığı çalışmasının tekrar yapılarak mobbinge de bir değişken olarak yer verilmesi, ilginç sonuçlar elde edilmesini sağlayacak bir potansiyele sahip gözükmemektedir. Mobbingin örgütsel güveni de etkileyerek örgüt ikliminin şekillenmesinde rol oynaması ihtimali çok yüksektir. Dolayısıyla örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisinde mobbingin aracı ya da düzenleyici etkisi olabileceği düşünülebilir. Bu bağlantıyı ele alan araştırmaların yapılması örgüt-grup-birey ilişkilerini anlamlandırmak açısından literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak günümüz örgütlerinde örgüt iklimini oluşturan alt boyutları etkilediği anlaşılan mobbingin bir gün herkesin başına gelebileceği göz ardı edilmemelidir. Daha da önemlisi örgütlerde uygulanan mobbingden sadece mağdurun zarar gördüğü düşünülerek bu problemde mağdur dışındakilerin kaygılanmasına gerek olmadığını zannetmek çok büyük bir hata olabilecektir. Çünkü bu durumdan örgüt iklimi üzerinden hem örgütün kendisi hem de örgütteki bütün bireyler bir şekilde etkileneceklerdir. Dolayısıyla mobbing olasılığını azaltmak yöneticilerin ciddiye alması gereken bir hedef olmalıdır. Bir işyerinde mobbing belirtileri söz konusu olduğunda örgüt içindeki diğer bireyler böyle bir duruma seyirci kalmayıp konuyla alakalı olarak ellerinden ne geliyorsa yapmalı, yöneticiler ise mobbinge fırsat vermeyen politika ve uygulama kararları alıp yürütmelidirler. Bu, örgüt içinde insan ilişkilerinin saygı ve sevgi çerçevesinde yürütüldüğü, iletişimin kopuk olmadığı, olumsuz etkileşimin mümkün derecede düşük olduğu, ekip çalışması ruhuyla hareket eden verimin yüksek olduğu sağlıklı bir örgüt iklimine ulaşılmasını mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıkel, S. S. (2020). *Çalışanların Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Mobbing Davranışı Algıları İle İlişkisi: Finans Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgeyik, T., Delen, M. G., Uşen, Ş., & Omay, U. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(56), 91-150.
- Akman, G. (2014). *Türkiyede Mobbing İlgili Düzenlemeler ve Bir Kamu Üniversitesi Hastanesinde Taşeron Çalışanlara Yönelik Mobbing Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alay, H. K., & Gürbüz, F. G. (2016). A Study on The Relationship Between Organizational Climate and Mobbing Behaviors at The Workplace. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 51, 265-273.
- Altınışik, D. (2019). *Otel İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altınışik, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı) (7 b.)*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arslan, T. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu(Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ateş, M., & Nas, Z. (2020). Mobbing'in Banka Çalışanlarının Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İli Örneği. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(5), 363-390.
- Baillien, E., Neyens, I., Witte, H. D., & Cuyper, N. D. (2009). A Qualitative Study On The Development of Workplace Bullying: Towards A Three Way Model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16.
- Bakırcı, K. (2000). *İş Hukuku Açısından: İşyerinde Cinsel Taciz* (1 b.). İstanbul: Yasa Yayınları.
- Baron, R. A., & Neuman, J. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Bayınma, E., Korkmaz, H., & Bağcı, Z. (2020). *Örgüt İklimi ve Psikolojik Yıldıрма İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Analitik Bir Araştırma*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Bilge, N. (2014). *Mobbingin Mağdur, Aile, Örgüt ve Toplum Üzerindeki Etkileri: Dava Açan Mobbing Mağdurları Üzerinden Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilge, S. S. (2016). Mobbing Terimi ve Türk Hukuku Düzeninde İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4(65), 1245-1290.
- Bilgen, N. (1990). *Örgüt İklimi- Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Bozancır, F. (2019). *Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Sağlık Çalışanları Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bryant, M., & Cox, J. W. (2003). The Telling of Violence Organizational Change and Atrocity Tales. *Journal of Organizational Change Manegement*, 16(5), 567-583.

- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (14 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, K. (2009). *Hemşirelerin İş Doyumlarını Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1995). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Cooper, C., & Hoel, H. (2000, 11 28). *Destructive Conflict and Bullying at Work*”, Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF). 04 12, 2021 tarihinde Manchester School of Management, University of Manchester Institute Science and Technology (UMIST): <http://www.csren.gov.uk/UMISTreportHelgeHoel1.pdf> adresinden alındı.
- Coyne , I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting Workplace Victim Status From Personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.
- Cörüt, C. (2020). *Bireyin Psikolojik Sermayesinin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Giresun: Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cranley, L., & Tourangeau, A. (2006). Nurse Intention to Remain Employed: Understanding and Strengthening Determinants. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 497-509.
- Çamsarı, A. (2019). *İşletmelerde Mobbing'in Çalışanların Özyeterlilik Algıları ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerine Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çarıkçı, İ. H., & Yavuz, H. (2009). Çalışanlarda Mobbing(Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(10), 47-62.
- Çıkman, S. B. (2019). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Mağdurlarının Benlik Algısı, Kariyer Planlaması, Duygu-Durumları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri* (1 b.). İstanbul: Timaş Yayınları.
- ÇSGB. (2013, 05 8). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. 04 9, 2021 tarihinde İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuat, Bilgi, Kültür ve Haber Platformu: <https://dosya.isvesosyalguvenlik.com/arsiv/dsy002.pdf> adresinden alındı.
- ÇSGB. (2014, 05 8). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. (E. Ö. Tümer, Dü.) 03 14, 2021 tarihinde Psikolojik Taciz (Mobbing) - Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı: <https://ailevecalisma.gov.tr/media/1327/i%C5%9Fyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing-bilgilendirme-rehberi-2014.pdf> adresinden alındı.
- Çukur, C. (2016). *Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz* (1 b.). Ankara: TBMM Araştırma Merkezi Yayınları.
- Dağlı, A. (2018). *Teoriden Uygulamaya Örgütsel İklim* (3 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Davenport, N. Z., Elliott, G. E., & Schwartz, R. D. (2014). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz* (1 b.). (O. C. Önertoy, Çev.) İstanbul: Ray Yayıncılık.
- Demirdöken, Ç. (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığına Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşısı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Deniz, D. (2012). *Mobbing (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kuramlar ve Vaka Örnekleriyle* (1 b.). İstanbul: Fam Yayınları.
- Depçe, M. (2019). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri İle Diğer Branş Öğretmenlerinin Mobbing ve Örgütsel İklim Algısının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay: Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Dokuzer, B. (2018). *Mobbing Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri (Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde: Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Durmaz, M. G. (2019). *Örgüt İklimi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B., & Skogstad, A. (1998). Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses. *Journal of Occupational Health and Safety*, 14, 263-268.
- Erdağ, N. (2020). *İş Hukuku Serisi (Mobbing- Yargı Kararları ve Uygulamadan Örneklerle COVID/19 Uygulamaları İle)* (1 b.). İstanbul: Platon Hukuk Yayınevi.
- Erdem, M. R., & Parlak, B. (2010). Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing. *TBB Dergisi*(88), 261-286.
- Erdirençelebi, M., & Filizöz, B. (2016). Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(35), 127-139.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz). *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*(83), 318-352.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Ferris, P. (2004). A Preliminary Typology of Organisational Response to Allegations of Workplace Bullying: See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 389-395.
- Fettahlıoğlu, O. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fox, S., & Stallworth, L. (2005). Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438-456.
- Gençer, K., & Ayyıldız, T. (2018). Demografik Özellikler ve Psikolojik Koşulların İşe Tutkunluğa Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 601-619.

- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, VI(2), 587-605.
- Göymen, Y. (2020). İş Hayatında Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yolları. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 31-60.
- Gül, Ç. İ. (2017). Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi: İzmir İli İki Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngör, A. (2018). Mobbingin, İş Sağlığı ve Güvenliğine Etkileri: Telekomünikasyon Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürhan, N. (2013). A'dan Z'ye Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Halis, M., & Uğurlu, Ö. Y. (2008, Nisan). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. 'İş, Güç' *Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, X(2), 101-123.
- İbiloğlu, A. O. (2020). Farklı Yönleriyle Mobbing (Psikolojik Şiddet). *Dicle Üniversitesi Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi*, 3(12), 330-341.
- İlkiz, F., & Günaydın, B. (2006). Kişilik Hakları-Medyada Etik ve Yargı Kararları. *Küresel İletişim Dergisi*(2), 1-15.
- İlleez, Z. (2012). Örgüt İkliminin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karakale, B. (2011). Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatay, H. (2020). Kurye Dağıtımcılarının Maruz Kaldığı Mobbing Düzeyinin İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.

- Kaya, F. (2020). *Müşahade ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Mobbing Algısı Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Giresun: Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaymak, K. A. (2018). *Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırılmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaymakçı, H. A. (2008). *Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kelly, J. (2006). An Overview of Conflict. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 25(1), 22-28.
- Kenanoğlu, C. (2020). *Örgüt İkliminin, Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Adana Restoran İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçer, F. (2018). *Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri : Ankara Otonomi'de Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.
- Knorz, C., Kulla, M., & Zapf, D. (1996). On The Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.
- Koçak, N. (2015). *Öğretmenlerin Psikolojik Şiddet (Mobbing) Algıları İstanbul İli Anadolu Yakasında Bulunan Resmi Kız Meslek Liselerinde Bir Tarama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, H. (2020). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Dönem Projesi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kök, M. (2019). *Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kulaksız, B. (2019). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Bankacılık Sektöründe Niteliksel Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kunaviktikul, W., Tonmukayakal, O., & Ying, L. (2007). Nursing Competency and Organizational Climate As Perceived By Staff Nurses İn A Chinese University Hospital. *Nursing and Health Sciences*, 9, 221-227.
- Kuzgun, İ. (2020). *Türk Ceza Hukuku Açısından Mobbing* (1 b.). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Lewis, J., Coursol, D., & Wahl, K. H. (2002). Addressing Issues of Workplace Harassment: Counselling the Targets. *Journal of Employment Counselling*, 39(2), 110-127.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror At Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Lokmanoğlu, S. Y. (2019). *İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing* (2 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Mathieu, J., Goodwin, G., Salas, E., Heffner, T., & Bowers, J. C. (2000). The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology*(2), 273-283.
- Mercan, N. (2007). *Örgütlerde Mobbing'in Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Mizrahi, R. (2013). Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 443-452.
- Moayed, F. A., Daraiseh, N., Shell, R., & Salem, S. (2006). Workplace Bullying: A Systematic Review Of Risk Factors And Outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(3), 311-327.
- Munson, L. J., Hulin, C., & Drasgow, F. (2000, spring). Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes. *Personel Psychology*, 53(1), 21-47.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I* (4 b.). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, M. S. (2020). *Spor Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özgenel, M. (2020). *Örgüt ve Okul İklimi* (1 b.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Öztaş, N. (2015). *Yönetim Örgüt ve Yönetim Kuramları* (3 b., Cilt I). İstanbul: Otorite Yayınları.
- Palabıyık, B. (2019). *Yargı Kararları Işığında Mobbing ve İspatı* (2 b.). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Pedro, M. M., Sánchez, M. I., Navarro, M. C., & Izquierdo, M. G. (2008). Workplace Mobbing and Effects on Worker's Health. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 219-227.
- Pelit, E., & Pelit, N. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori- Süreç ve Örgütlere Yansımaları)* (1 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ratner, B. (2021, Ocak 15). *The Correlatioan Coefficient: Definition*. The Correlatioan Coefficient: Definition - DM STAT- 1 Consulting: <http://www.dmstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html#:~:text=Bruce%20Ratner%2C%20Ph.,linear%20relationship%20between%20two%20variables.&text=Values%20between%200.3%20and%200.7,a%20fuzzy%2Dfirm%20linear%20rule.> adresinden alındı.

- Resmi Gazete, 2. (2011, 03 19). *İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi İle İlgili Genelge*. 04 13, 2021 tarihinde Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319-8.htm> adresinden alındı.
- Saatcı, G., & Demirbulat, Ö. G. (2015). Öğrencilerin Yerel Halka Bakış Açıları ile Yöre Hakkındaki Tutumlarının Değerlendirilmesi: Harmancık Meslek Yüksekokulu Örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), 73-83.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji* (1 b.). Bursa: Alfa-Aktüel Kitabevi.
- Sarıgöz, O., Cam, F., Dönger, A., Hacıcaferoğlu, S., & Koca, M. (2015). Çalışanların Mobbinge Uğrama Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(14), 360-373.
- Seçkin, Z. (2017). *Örgütlerde Mobbing ve Siber Zorbalık* (1 b.). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Selimoğlu, B. (2021). *Öğretmenlerin Örgüt İklimi Algıları ile Mesleki İş Birliğine Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt: Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Söker, M. K. (2020). *Beş Faktör Kişilik Modeli ve Demografik Faktörler İle Yatay Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sutton, J. M., & Smith, P. (1999). Bullying as a Group Process: An Adaptation of the Participant Role Approach. *Aggressive Behavior*, 25(2), 97-111.
- Şahin, D. (2015). *Örgütlerde Mobbing ve Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, S. (2021). *Çalışanların Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*. Ankara: TBMM Basımevi. 03 23, 2021 tarihinde https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf adresinden alındı.

- Tetik, S. (2010, Haziran). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(18), 81-89.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)* (3 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (3 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tursun, B. (2019). *İş Yaşamında Mobbing; Fırat Üniversitesi Akademik ve İdari Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Atatürk Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Tutar, H. (2015). *Mobbing(Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kurumsal Yaklaşım)* (1 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkeli, H. A. (2015). *Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982, 11 9). *Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası*. 01 27, 2021 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Resmi İnternet Sitesi: https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2018.pdf adresinden alındı.
- Türkoğlu, Ş. A., & Özkul, E. (2007). İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 169-186.
- Uca, Y. (2019). *Mobbingin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usta, F. N. (2020). *Mobbingin, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Emlak Konut Şirketi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ürgenç, C. (2018). *İşçi İşveren İlişkilerinde Mobbing*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, 203-214.
- Verplanken, B. (2004). Value Congruence and Job Satisfaction Among Nurses: A Human Relations Perspective. *International Journal of Nursing Studies*, 41(6), 599–605.
- Vveinhardt, J. (2009). *The Diagnostics of Mobbing as Discrimination in Employee Relations Aiming to Improve The Organizational Climate in Lithuanian Organizations*. Doctoral Dissertation, Kaunas: Vytautas Magnus University.
- Vveinhardt, J. (2012). Identification of the Reliability of Methodological Characteristics of Quality in the Diagnostic Instrument for Mobbing as Discrimination in Employee Relations on Purpose to Improve the Climate in Lithuanian Organisations. *Transformations in Business & Economics*, 11(2), 218-232.
- Yahşı, Ü. (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing(Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yiğit, F. (2020). *Kamu Personel Mevzuatı Açısından Psikolojik Taciz Olgusunun İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yıldırım, F., & Ekinci, O. (2019). *Mobbing: Nedenleri Aktörleri & Etkileri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Yılmaz, A., Özler, D. E., & Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, VII(26), 334-357.
- Yılmaz, A. (2011). Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 4(2), 114-124.
- Yüctürk, E. (2012). İşyerlerindeki Yıldıma Eylemlerini Önlemede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 4, 41-72.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

EKLER

EK-1

ANKET UYGULAMASI

Değerli Katılımcılar;

Aşağıdaki anketin uygulanma amacı, “Mobbingin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi” konulu tez için bilimsel bilgi toplamaktır. Anket; Kişisel Bilgi Formu, Mobbing Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin başındaki gerekli açıklamalara göre anketler doldurulacaktır. Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağından, anketin herhangi bir yerinde, isim ve soy isim istenmeyecektir. İstenilen bilgileri içtenlikle cevaplamanız araştırmanın doğru sonuçlar vermesi bakımından çok büyük önem taşımaktadır. Yardımınız ve içtenliğiniz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ferdi EKİNCİ

Aksaray Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Yüksek Lisans Öğrencisi

E-mail:

BÖLÜM / I (Kişisel Bilgi Formu):

Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki alana “X” işaretini koyunuz.

1.)Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın
2.)Yaş aralığınız	☐ 18-20 ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41 ve üstü
3.)Eğitim Durumunuz	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans/Lisans ☐ Yüksek Lisans/Doktora
4.)Medeni Haliniz	☐ Bekâr ☐ Evli ☐ Dul, boşanmış
5.)Çalıştığınız işletme/kurumdaki pozisyonunuz	☐ İşçi ☐ Memur ☐ Orta düzey yönetici ☐ Üst düzey yönetici ☐ Diğer
6.)Bulunduğunuz işletme/kurumdaki görev süreniz	☐ 0-1 yıl ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri
7.)Çalışma hayatınızdaki toplam görev süreniz	☐ 0-1 yıl ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri

BÖLÜM / II (Mobbing Ölçeği):

Çalışma ortamınızdaki bireylerin size karşı tutum ve davranışlarını düşünerek sizin için en doğru olan ifadeyi işaretleyiniz. Lütfen hiçbir cümleyi cevapsız bırakmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.)Yaptığım her iş, ince ince izleniyor.	☐	☐	☐	☐	☐
2.)Mesleki becerilerimin altında veya özsaygıma zarar veren işler yapmam isteniyor.	☐	☐	☐	☐	☐
3.)Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor.	☐	☐	☐	☐	☐
4.)İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
5.)Soru ve taleplerim yanıtsız bırakılıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
6.)Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
7.)İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
8.)Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
9.)İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
10.)Benimle bağırılıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor.	☐	☐	☐	☐	☐
11.)İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
12.)Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
13.)Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
14.)Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor.	☐	☐	☐	☐	☐
15.)Dış görünüşümle, hal ve hareketlerimle veya kusurlarımla alay ediliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
16.)Özel yaşamımla alay ediliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
17.)İşyerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

18.)İşyerimde sanki yokmuşum gibi davranılıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
19.)İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
20.)Başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
21.)İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan, aynı projede yer almaktan kaçınıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
22.)İş arkadaşlarımdan ayrı bir bölümde çalışmaya zorlanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
23.)Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
24.)Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
25.)Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
26.) Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
27.)Tehditkâr söz veya davranışlar yöneltiliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
28.) E-postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderiliyor.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM / III (Örgüt İklimi Ölçeği):

Çalışma ortamınızı ve niteliğini düşünerek lütfen sizin için en doğru olan ifadeyi satır başına bir yanıt bulunacak şekilde işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
“EKİP ÇALIŞMASI”					
1.)Kurumumuzda iş verimliliğinin artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi paylaşıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
2.)Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir.	☐	☐	☐	☐	☐

3.)Kurumumuzda işle ilgili olarak arkadaşlarla tartışarak sonuca varırız.	☐	☐	☐	☐	☐
4.)Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
5.)Kurumumuzda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6.)Birlikte çalıştığım insanlar ile işleri başarmak için işbirliği yapıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
7.)Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
“İNSAN İLİŞKİLERİ”					
8.)Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
9.)Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
10.)Çalışanların statüsü ve yeri ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
11.)Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
12.)Kurumumuz, iş dışında da çalışanların dışarda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐
“OLUMSUZ ETKİLEŞİM”					
13.)Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizlerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
14.)Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
15.)Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır.	☐	☐	☐	☐	☐
16.)Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
“İLETİŞİM”					
17.)Kurumumda gereksinim duyduğumda her türlü bilgiyi kolaylıkla elde edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
18.)Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
19.)Kurumumuzda işimle ilgili bilinmesi gereken bilgiler zamanında bana iletilir.	☐	☐	☐	☐	☐

EK-2

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	
Uyruğu	
Doğum tarihi ve yeri	
Medeni Hali	
Telefon	
E-Posta	

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Lise		
Üniversite		
Yüksek Lisans		
Doktora		

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev

Yabancı Dil	
-------------	--

EK-3

ETİK KURUL ONAY BELGESİ



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu



Konu : Başvurunuz Hk.

Sayın: Ferdi EKİNCİ

“**Mobbingin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi**” başlıklı 2021/06-03 protokol numaralı başvuru 26.08.2021 tarihli toplantıda kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesi’nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna** toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Necmettin AYGÜN
Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları
Etik Kurul Başkanı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden fcd6adb6-413c-42af-91ec-5f839b5c338 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: FCD6ADB6-413C-42AF-91EC-5FF839B5C338

Belge Doğrulama Adresi: <https://e-belge.aksaray.edu.tr>

Adres: tarih Bölümü

Telefon No: 2882194 Faks No: 2882125

e-Posta: naygun@aksaray.edu.tr İnternet Adresi: <https://www.aksaray.edu.tr/>

KEP Adresi:

Ayrıntılı bilgi için: Necmettin AYGÜN

Profesör

Telefon No: 2882194



TEZ DEĞERLENDİRME FORMU

Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu		
Öğrencinin Adı Soyadı:		EVET
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapaktaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
Atıf Yöntemi APA 6 ☐ CMS ☐ İSNAD ☐		
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak	

Bu tezin tarafımdan “Tez yazım kuralları” okunarak dikkatlice hazırlanmış olduğunu ve doğabilecek her türlü olumsuzluktan sorumlu olacağımı kabul ederim.

Öğrencinin imzası