

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK TACİZİN (MOBBİNG) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet KÖK

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza BAYARÇELİK

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Mehmet KÖK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 25/06/2019
- SAYFA SAYISI** : 94
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza BAYARÇELİK
- DİZİN TERİMLERİ** : Mobbing Kavramı ile Tarihsel ve Kavramsal Gelişimi, Örgütsel Bağlılık, Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri, Araştırma, Sonuç
- TÜRKÇE ÖZET** : Değişen ve gelişen dünyamızda insanlar ve buna bağlı olarakta şirketlerin yapı ve koordinasyonları değişmektedir. Bu bağlamda insan faktörü yani beşeri faktör büyük önem kazanmıştır. Her ne kadar dijital platformlar ön plana çıkmış olsalar da şirketlerin başarısı geleceğe kalabilmeleri çalışandan alınabilecek verime bağlıdır ve doğru orantılıdır. Bu bağlamda şirket içerisinde kişilerin birbirlerine olan haksız, görünen veya görünmeyen yaptırımları çalışma hayatını olumsuz etkilediği gibi şirketin örgütsel yapısını da etkileyebilecektir. Biz burada çalışanın mobbing karşısındaki duruşuna bakarken bu durum çalışanın örgüte bakışını ve bağlılığını nasıl etkilediğini araştıracağız.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Mehmet KÖK

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK TACİZİN (MOBBİNG) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet KÖK

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza BAYARÇELİK

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Çalışılan tezin çalışmaları esnasında bilimsel etik ve ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarına ait eserlerden faydalanılması durumunda bilimsel normlara ışığında atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yani değişim yapılmadığını, üzerinde çalışılan tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehmet KÖK

.../.../2019



T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mehmet KÖK'ün “ **Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza BAYARÇELİK
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hande Begüm BUMİM DOYDUK

Üye

Dr. Öğr. Üyesi İsmet Bihter KARAGÖZ TAŞKIN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2019

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, finans sektöründe faaliyet gösteren iş görenlerde mobbing olgusunun örgütsel bağlılık düzeyine hangi şekil ve durumlarda etki ettiğini analiz etmektir. Bunun yanı sıra ortaya konulan model çerçevesinde özel bir banka çalışanlarının, örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve işten ayrılma durumlarını etkileyen mobbing (psikolojik taciz) etmeninin hangi durum ve koşullarda etkisini gösterdiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Kısaca bankalarda oluşan mobbing olgusunun ve buna maruz kalan bireylerin bu durum karşısında örgütlerine olan bağlılıklarını hangi düzeylerde etkilediğini analiz etmektir.

Son yıllarda oldukça önem kazanan mobbing, artık günümüzde şirket rahatsızlıkları içerisinde ve bununla ilgili birimler kurulmaya başlanmıştır. Ülkemizde bu durum birim bazında olmasa da sistematik olarak kurumsal şirketlerin göz önünde tuttuğu bir durumdur. Özellikle özel bankalar gibi disiplinli ve yüksek performansla çalışması gereken personellerin bu durumdan nasıl etkilendiği büyük önem arz etmektedir.

Bu tez çalışmasında mobbing kavramının tarihsel gelişimi kişisel ve örgütsel olarak alınabilecek tedbirler, çözüm önerileri üzerine odaklanılmıştır. Yapılan bu araştırmada örgütsel bağlılığın cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyonu, kurumdaki süre gibi özellikler içerisinde farklılık arz edip etmediği temel aldığımız unsurlardır. Yapılan bu araştırmada mobbingin örgütsel bağlılığa neden olan etkilerinin boyutları ele alınarak incelenmiştir.

Mobbinge maruz kalan çalışanların örgüte olan bağlılıklarıyla ilişkileri araştırılmış ve bu araştırma sonucunda mobbingin örgüt bağlılığı üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmada demografik değişkenlerin mobbing ve örgütsel bağlılık üzerinde farklılıkları araştırılmıştır. Bu bağlamda cinsiyet ve çalışanın pozisyon değişkeni açısından anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. İş görenlerin medeni duruma göre sadece mobbingin yalnızlaştırma ve küçümseme ile dışlanma boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer hipotezimizde, iş görenlerin Medeni durum açısından mobbinge maruz kalma durumunun ve örgütsel bağlılık düzeyinde farklılığının olup olmadığı araştırılmış, bu durumun örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak yalnızlaştırma ve küçümseme ile dışlama mobbing boyutlarında medeni duruma göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Dolayısıyla kısmen de olsa bu hipotezimiz kabul edilmiştir.

İş görenlerin pozisyon açısından mobbinge maruz kalma durumunun örgütsel bağlılık düzeyinde farklılığının olup olmadığı araştırılmış, bu durumun örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Ancak diğer demografik değişkenlerde ise, iş görenlerin yaşları, eğitim seviyeleri, kurumlarında geçirdikleri toplam süreleri açısından mobbinge maruz kalma durumunun ve örgütsel bağlılık anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, Psikolojik Taciz (Mobbing), Banka alışanları

SUMMARY

The purpose of this study is to analyze the ways and situations in which mobbing affects organizational commitment level in the financial sector. In addition, it is aimed to determine the organizational commitment levels of a private bank employees within the framework of the model, and to determine the conditions in which the mobbing (psychological harassment) that affects the dismissal situation affects the situation. In short, it is to analyze the extent to which the mobbing phenomenon and the individuals exposed to it affect their commitment to their organizations.

Mobbing, which has gained considerable importance in recent years, is now in the presence of company illnesses and related units have started to be established. In our country, this situation is not on a unit basis, but it is systematically taken into account by corporate companies. It is particularly important to understand how the personnel who need to work with discipline and high performance, such as private banks, are affected by this situation.

In this thesis, the historical development of mobbing is focused on measures that can be taken personally and organizationally and on solution proposals. In this study, whether organizational commitment differs from characteristics such as gender, age, educational status, position and duration in the institution are the main factors. In this study, the effects of mobbing on organizational commitment were investigated.

The relationship between mobbing employees and their commitment to the organization was investigated and as a result of this research, mobbing had a negative impact on organizational commitment.

In this study, the differences of demographic variables on mobbing and organizational commitment were investigated. In this context, it was found that there were significant differences in the gender and position variables of the employee. According to the Civil situation, only significant differences in the extent of mobilizing loneliness and disdain and exclusion were observed.

In another hypothesis, it was investigated whether the workers were exposed to mobbing in terms of marital status and whether there was a difference in the level of organizational commitment, and there was no significant difference in the level of organizational commitment. However, there was a significant difference in the size of

the mobbing situation in terms of isolation and exclusion. Therefore, this hypothesis has been accepted in part.

It has been found that there is a significant correlation between the level of organizational commitment and the level of organizational engagement.

However, in other demographic variables, there was no significant difference between the age of the workers, educational levels, the total time spent in their institutions and the mobbing exposure status and organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Psychological Harassment (Mobbing), Bank Employees



İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET	i
SUMMARY	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
EKLER LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
MOBBİNG KAVRAMI	3
1.1. MOBBİNG KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE MOBBİNG İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.2. MOBBİNGLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALARI	6
1.2.1. Zorbalık (Bullying)	6
1.2.2. Sürtüşme (Çatışma).....	7
1.2.3. Cinsel Taciz.....	8
1.2.4. Stres	9
1.2.5. Şiddet	9
1.3. MOBBİNG SÜRECİ VE TÜRLERİ.....	9
1.3.1. Mobbing Nasıl Ortaya Çıkar	9
1.4. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	13
1.4.1. Bireysel Faktörler	14
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	15
1.4.3. Sosyal Faktörler.....	18
1.5. MOBBİNGİN AŞAMALARI	18
1.6. MOBBİNGİN TARAFLARI.....	20
1.6.1. Mobbingin Mağdurları	20
1.6.2. Mobbingi Uygulayanlar	22
1.6.3. Mobbing İzleyicileri.....	23
1.7. MOBBİNG TÜRLERİ	24
1.7.1. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing:	25
1.7.2. Dikey Mobbing (Yukarıdan Aşağıya):.....	25
1.7.3. Yatay Mobbing (Eşdeğerler Arasında):.....	26
1.8. MOBBİNGİN DERECELERİ.....	27
1.8.1. Birinci Derece Mobbing	27

1.8.2. İkinci Derece Mobbing	27
1.8.3. Üçüncü Derece Mobbing.....	28
1.9. MOBBING BELİRTİLERİ	29
1.9.1. Mobbingin Mağdurlarda Neden Olduğu Davranışsal Belirtiler	29
1.9.2. Mobbingin Mağdurlarda Neden Olduğu Fizyolojik Belirtiler.....	30
1.10. MOBBINGE MARUZ KALANLARIN MÜCADELE ETME YÖNTEMLERİ	32
1.10.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri	32
1.10.2.1. Öğrenilmiş Çaresizlik (Güçlülük).....	32
1.10.2.2. NLP Uygulanması	33
1.10.2.3. Duygusal Zekâ.....	34
1.10.3. Çevresinde Bulunan Yakınlarının Desteği.....	35
1.10.4. Örgütsel Mücadele Yöntemleri.....	36
1.11. DÜNYA ÜZERİNDE VE TÜRKİYE'DE MOBBING.....	40
1.12. MOBBINGİN SONUÇLARI	41
İKİNCİ BÖLÜM.....	44
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	44
2.1. Örgüte Olan Bağlılığın Göstergeleri.....	45
2.2. Örgütsel Bağlılığın biçimleri.....	47
2.3. Örgütsel Bağlılıkların Sınıflandırılması	48
2.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	48
2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	49
2.3.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	50
2.3.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	51
2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	52
2.3.1.5. Allen ve Meyer' in Yaklaşımı	53
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	55
2.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı	55
2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	56
2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	57
2.4. Çalışanların Örgütlerine Karşı Bağlılık Düzeyleri.....	58
2.5. Mobbingin Örgütsel Bağlılıkla Arasındaki İlişki.....	60
2.5.1. Mobbingin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri	61
2.5.2. Mobbingin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkileri.....	61
2.5.3. Mobbingin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkileri.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	63
BANKACILIK ÇALIŞANLARI SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ	63
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	64
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	64
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	64
3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezi	64
3.3.2. Araştırmanın Ana kütle (Evren) ve Örneklemi	65
3.3.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları	66
3.3.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	66
3.3.5. Veri ve Bilgilerin Analizi.....	67
3.3.5.1. Mobbing Anketi Faktör Analizi	67
3.3.5.2. Örgütsel Bağlılık Anketi Faktör Analizi	69
3.3.5.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon	70
3.3.5.4. Regresyon Analizi.....	71
3.3.5.5. Bağımsız Gruplar T-Testi	73
3.3.5.6. ANOVA Testi	74
3.3.5.6.1. Yaş Açısından Farklar	74
3.3.5.6.2. Eğitim Seviyesi Açısından Farklar	75
3.3.5.6.3. Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Farklar	76
3.3.5.6.4. Pozisyon Grupları Açısından Farklar.....	77
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	79
KAYNAKÇA	87
EKLER	-

TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
Tablo 1: Çatışma ve Mobbing Aşamaları.....	8
Tablo 2: Mobbing Davranışlarının Fiziksel Etkileri.....	31
Tablo 3: Çok Boyutlu Yaklaşım Göre Örgütsel Bağlılık Modelleri.....	58
Tablo 4: Demografik Göstergeler.....	67
Tablo 5: Mobbing Anketi Faktör Analizi.....	69
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi.....	71
Tablo 7: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	72
Tablo 8: Mobbing Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 9: Bağımsız Gruplar t- testi Sonuçları.....	74
Tablo 10: Levene Test Sonucu.....	75
Tablo 11: Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonucu.....	76
Tablo 12: Levene Test Sonucu.....	77
Tablo 13: Eğitim Seviyesi Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonucu.....	77
Tablo 14: Levene Test Sonucu.....	78
Tablo 15: Kurumdaki Çalışma Süresi Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonucu.....	78
Tablo 16: Levene Test Sonucu.....	79
Tablo 17: Kurumdaki Çalışma Süresi Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonucu.....	79

EKLER LİSTESİ

EK-A : ANKET SORULARI

EK-B : ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ



ÖNSÖZ

Tez çalışmalarımı yürüttüğüm dönemde hiç bir destek ve yardımını esirgemeyen, yönlendirmeleri ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller etrafında oluşturan sabırla bana destek olan sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza Bayarçelik'e teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımın ilk tohumları atılırken bana sabırla yaklaşip geleceğimin şekillenmesinde katkısını unutamayacağım Semiha ÖZKAN hocama ve eğitim hayatım süresince her kademsinde bana kazandırdıkları, geleceğime ışık tutan tüm hocalarıma minnetlerimi sunuyorum.

Hayatım boyunca üzerimde emeği olan maddi ve manevi desteklerini her zaman üzerinde hissettiğim sevgili aileme, sorularım karşısında bıkmadan bana destek olan tüm arkadaşlarıma, her daim fedakârlığını gördüğüm ve desteğini yanımda hissettiğim sevgili eşime teşekkürlerimi sunuyorum.

GİRİŞ

İnsanlar çalışma hayatlarında zorluklarla karşılaşmakta, karmaşa süreçleri yaşayabilmektedir. Her birey kendi özelinde farklı yapı ve karakteristik özelliklere sahiptir. Çalışma hayatı içerisinde ortaya çıkan ekonomik gelişmeler büyüyen rekabet koşulları kurumların iş görenlerine baskı uygulamalarına ve onları daha çok çalışmaya yönlendirmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda iş gören kendi üzerinde hissettiği baskıyı dağıtmak ve verilen hedefleri en üst seviyede gerçekleştirebilmek adına, kendi yöntem ve becerilerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bu çalışma ortamında iş görenler birbirlerine üstünlük sağlamak adına birbirlerini yıpratıcı davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu durumda ast üste, üst asta psikolojik şiddet uygulayabilmektedir.

Mobbing olgusu, çalışma hayatının her kademesinde ortaya çıkabilmektedir. Bu durumu, 1980'ler döneminde Heinz Leymann gündeme getirmiştir. Bu bağlamda mobbingi, bir grubun ya da bir kişinin mağdur durumunda olan diğer iş görene karşı, bir sistem içerisinde uygulaması olarak tanımlayabiliriz. Bu minvalde mobbing olgusunu; zorbalık, çatışma, cinsel taciz, stres ve şiddet ile bağdaştırabiliriz. Psikolojik şiddetin ortaya çıkış şekilleri bu unsurlar kapsamında belirebileceği gibi farklı şekillerde de ortaya çıkabilmektedir. Sonuç itibarıyla uygulayıcı, mağduru zor durumda bırakmakta ve onu kötü sonuçlara gebe bırakmaktadır.

Mobbing bu çalışmada beş bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde kavramsal çerçeveden bahsedilmiş, mobbinge ilgili yukarıda da bahsettiğimiz bazı kavramlar üzerinde durulmuştur. Bu kavramlar zorbalık, çatışma, cinsel taciz, stres ve şiddet olarak belirtilerek, mobbingin başlama ve ortaya çıkma yollarına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde mobbingin süreci ve türleri üzerinde durulmuştur. Burada psikolojik şiddetin nasıl ortaya çıktığı, ortaya çıkmasına etki eden faktörlerin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Ayrıca psikolojik şiddetin ne tür aşamalardan geçtiğine değinilerek, mobbingteki taraflar üzerinde açıklamalar yapılmıştır. Mobbingin türlerinin neler olduğu açıklanmış ve bu psikolojik şiddetin hangi aşamalardan geçerek mağduru istenmeyen sonuçlara götürdüğü açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, mobbinge maruz kalan çalışanların bu durumdan nasıl kurtulabilecekleri üzerinde durulmuştur. Mobbingin belirtileri üzerinde yoğunlaşmış, mobbinge maruz kalan mağdur konumundaki iş görenin ne tür

yöntemler uyguladığında bu durumdan kurtulabileceği anlatılmıştır. Buradan hareketle dünya da ve Türkiye’de mobbing olgusunun ne boyutlarda bulunduğu değerlendirilmiştir. Psikolojik şiddetin ne gibi sonuçlara gebe olabileceği anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, çalışmamızın omurgasını teşkil eden örgütsel bağlılık konusu üzerinde durulmuştur. Burada örgütsel bağlılığın ne olduğu anlatılırken; örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılığın biçimlerinin neler olduğu, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve bu konudaki yaklaşımlar, çalışanların örgütlerine karşı bağlılık düzeylerinden bahsedilmiştir. Son olarak bu bölümde mobbingle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Son olarak çalışmanın beşinci bölümünde banka çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmış ve buldukları iş yerlerine, örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin ne olduğunun ve mobbingin örgüt bağlılıklarına olan etkisi analiz edilmiştir. Çıkan sonuçlar detaylarıyla ilgili bölümde anlatılmıştır. Bu bağlamda ilgili sonuçlar şle birlikte öneriler sunulmuştur.

Yapılan çalışmada geniş olarak literatür taraması yapılmıştır. Daha önce konuyla ilgili yapılan çalışmalardan destek alınmıştır. Yayımlanan makaleler ve konu üzerine daha önce yayımlanan kitaplardan destek alınmış ve bu bilgiler ışığında çalışma tamamlanmıştır.

Çalışmanın saha araştırması kısmında çalışanlar üzerinde doksan yedi sorudan oluşan kapsamlı bir anket uygulanmıştır. Yapılan araştırma tanımlayıcı araştırma yöntemine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda da mobbinge maruz kalma ve örgütsel bağlılık ilişkisi saptanmıştır. İlgili çalışmanın analiz kısmı detaylı olarak ele alınmış ve anlatımı yapılmıştır.

Ülkemize genel olarak bakıldığında, özel sektör çalışanlarının mobbinge yoğun bir şekilde maruz kaldığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Eğer mağdur bununla başa çıkmayı bilmiyor ve güçlü duramıyor ise sonuçları onun için olumsuz olmaktadır. Bütün bunların önüne geçmek her şeyden önce mobbingle ilgili çalışanları eğitmek ve bilinçlendirmekten geçmektedir. Bu durumu nasıl aşacağını ya da mobbinge maruz kaldığında bununla nasıl başa çıkacağını bilen birey konu hakkında daha sağlıklı ve akılcı hareket edebilmektedir. Dolayısıyla nasıl nereden yardım alacağını, olaylar karşısında nasıl davranacağını bilen birey maruz kaldığı olaylar karşısında kendisine daha etkin hareket tarzları belirleyecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBING KAVRAMI

1.1. MOBBING KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE MOBBING İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mobbing kavramı dile geldiğinde insanların aklına gelen ilk şey psikolojik şiddet kavramı olmakta ve çevrede bulunan kişilerin maruz kaldıkları bu tür baskılara veya yaptırımlarda çağrıştırmaktadır. İnsanın psiko-sosyal bir varlık olmasından ötürü çevresinde olan biten durumlardan etkilenmektedir. Bu bağlamda mobbingin neden insan veya insana dair psikolojik bir yaptırım veya baskı olduğunu anlamak için ilk olarak insanı ele almak faydalı olabilir. O halde insan nedir?¹ Olanakları nelerdir? gibi sorularla insana dair açıklamalarda bulunacak olursak eğer, en genel tanımıyla insan düşünene bilen, dönüştürebilen bir varlıktır. İnsan “dünyaya ve evrene açık olan, konuşan ve yaratıcı düşünme yeteneğini olan, deney dünyasını aşabilen, kendinin ve evrenin bilincine varmış olan, eylemlerinden sorumlu olan varlıktır.”² Eylemlerinden sorunlu olan bu varlık kendi iradesiyle yapmış olduğu her şeyin bilinci de olarak yaptığından sorumluluk sahibi olmalıdır. Bu da bize gösteriyor ki insan “bilinçli ve sosyal bir varlıktır.”³ İnsanoğlu hem toplumsal olarak hem de ruhsal olarak geniş boyutlarının olmasından dolayı onun yaşadıkları sıkıntılar genelde bu minval üzere gerçekleşir. Diğer bir ifadeyle insanın psiko- sosyal bir varlık olmasından ötürü davranışlarının hemen hemen her anında etkin olan şey onun ruhsal (psikolojik) ve toplumsal (sosyolojik) durumlarından etkilenir. Bundan ötürü insanın çalışma ortamından yaşadıkları her şey onun psikolojik bir bunalım yaşamasına ve bu bağlamda iş veriminin düşmesine de neden olmaktadır.

İnsan, içinde bulunduğu toplumdaki sıkıntılardan etkilenir. Bu etkilenme onun iş verimini de etkilemektedir. Ayrıca toplumdaki sıkıntılar insanın psikolojik olarak sıkıntı ve bunalımına da neden olmaktadır. İnsanın olaylardan bu şekilde etkilenmesi ile onun iş yerinde amirinin veya diğer çalışanların yaşadıkları veya yaşattıkları şeyler neticesinde ortaya çıkan psikolojik şiddet yani mobbing yaşanmaktadır. İnsanın yaşadığı bu psikolojik şiddet iş verimliliğini etkilemenin dışında insanın toplumsal yönünü de etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle insanın sağlığının bozulmasına neden

¹ Afşar Timuçin, *Felsefe Sözlüğü*, 5. Baskı, İstanbul Bulut Yayınları, 2004, s. 282- 284.

² Bedia Akarsu, *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, 2. Baskı, Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları, 1979, s. 102.

³ Orhan Hançerlioğlu, *Felsefe Sözlüğü*, 17. Basım, İstanbul, Remzi Kitapevi, 2010, s. 186.

olan durum fiziksel sorunların ötesinde psikolojik bir yıkıma neden olarak kalıcı hasarlara da neden olabilmektedir.

Mobbing, Latince “mobile vulgus” sözcüğünden gelmektedir. Kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. İngilizcede “mob” eylemi, bir yerde toplanmak, saldırmak, ve rahatsız etmek demektir. ⁴

Konrad Lorenz tarafından (aynı zamanda bir etnologtur) bir arada toplanan hayvanların ortak davranışlarını ölçmek ve tanımlamak için bir çalışma yapılmıştır. Lorenz, bu çalışmada büyük bir grup hayvan karşısında, küçük grupta olan hayvanların onlara daha baskın ve ortak olarak saldırmalarını psikolojik şiddet olarak tanımlamıştır. İsveçli fizikçi olan Heinemann okulda ders içerisinde öğrencilerin birbirlerine karşı davranışlarına merak duymuş ve araştırmaya başlamıştır. Mobbing terimini Lorenz'den alan Heinemann küçük öğrenci gruplarının yine tek bir öğrenciye karşı yıpratıcı davranışlarına mobbing adını vermiştir.⁵ Yine, kendi çalışma sahalarında 1950-1960'lı yıllarının içerisinde gerçekleştirilen araştırmalar, mobbingin yalnızca küçük çocuklar yani öğrenciler arasında gerçekleşmediğini ortaya çıkarmıştır.

Mobbing terim ilk kez 1984 yıllarında Heinz Leymann tarafından “*İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık*” konusunu içeren çalışmasında belirtilmiş ve buna bağlı olarak bilimsel bir nitelik kazanmıştır. Bulduğumuz çalışma ortamlarında süregelen fakat genellikle görmezden gelinen bu olgunun çalışanların en büyük kâbusu olmasına devam etmektedir. Bu durum zaman zaman hakaret boyutlarına ulaşan kimi zaman kişinin kapasitesinin üzerinde kendisine iş yaptırarak yıpranmasına yol açabilmektedir. Bu durum kişilerde gerek fizyolojik gerekse de psikolojik rahatsızlıkları ve yıkımlara neden olabilmektedir. ⁶

1980'lerin başında Heinz Leymann tarafından iş yapma esnasında psikolojik şiddete yakın davranışları fark etmesi sonucu bu durumu araştırmış ve iş yerlerinde çalışanlara karşı yapılan bu davranışları “mobbing” olarak adlandırılmıştır. Daha

⁴ Oktay Eser, İstanbul Kültür Üniversitesi' http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf (Erişim Tarihi: 15.01.2019)

⁵ Gülcan Arpacıoğlu, İş Yeri (CNBC-E “İş Yerindeki Psikolojik Şiddet”) konulu söyleşi, 2005; aktaran S.Tayfun Kılıç, “Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006, s. 6. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁶ Mobbing Birimi <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863> (Erişim Tarihi: 05.03.2017)

sonraları "mobbing" kavramı daha da derinleştirilerek araştırılmalarına konu olmuş ve günümüzde büyük örgütlerin özellikle üzerinde durdukları bir konu olmuştur. Örgütlerde iş yapma esnasında ortaya çıkan ve kişisel baskı ve zorbalıklara maruz kalanları, ruhsal çöküntüye uğratarak işten uzaklaşmalarına sebep olmuştur. Bir nevi yıldırma işlemi başarıyla gerçekleşmiştir.

Yıldırma çalışmaları yeni yeni yapılırsa da bu durum iş hayatının tarih sürecinde çok eski dönemlere dayanmaktadır. Yapılan çalışmalar, tarihimizde gerçekleşen olayların bazılarının ardında mobbinge dayalı davranış kalıplarının olduğunu gözler önüne sermektedir. Örneklendirirsek Sultan Süleyman (Kanuni) döneminin paşalarından Hüsrev Paşa intihar olayının ardında mobbing olgusunun olduğudur. Bu intihara sebep olan mobbingin içten içe uygulanması durumu sadece Hüsrev Paşa'nın etkilenmesini değil Osmanlı Devlet'ini de etkilemiştir. Kurumsal bir yapının da adaletli bir sistemi çökertebilir olduğunu ortaya koymuştur.⁷

Yıldırmanın çok yönlü etkileri vardır. Bu durum iş hayatını olumsuz yönde etkilemesinden, ruh sağlığının bozulmasına kadar birçok noktada hasarlara neden olmaktadır. Ruh ve bedenden oluşan insanın psikolojik bunalımı ile varılan sonuçlardan biri olan bedeni ortadan kaldırma yani intihar gibi vakalarında yaşanmasına neden olabilir. Bu yüzden insanları yıldırma işlemi sadece işten ayrılma ile neticelenmeyebilir. insanların içinde buldukları psikolojik bunalımdan dolayı mantıklı olarak kararlar verememesi neticesinde kendisine ve çevresindeki diğer bireyleri de olumsuz etkileyebilir. Bu yüzden insanın fiziksel ve psikolojik sağlığı sadece kendisi için değil çevresi için de önemlidir.

Mobbing üzerine birçok araştırma yapmış olan Pınar Tınaz da mobbingin, işyerinde çalışanların kendi aralarında, işverenler veya yöneticiler tarafından sistemli ve sürekli tekrarlanarak süregelen örgütsel bir terör olarak tanımlamıştır. Tınaz yıldırma olgusu, mağdur durumda olan kişilere hem üst, hem alt hem de aynı seviyedeki iş görenler tarafından çeşitli davranış kalıplarıyla olumsuz kötü davranışlar sergilenmesi (şiddet, aşağılama, tehdit vb.) bu tür davranışları da bir sistem içerisinde uygulanması olarak tanımlamıştır.⁸

⁷ Adnan Nur Baykal, *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2005, s. 199.

⁸ Pınar Tınaz, *İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2006, s. 8.

Mobbing, Latince "mobile vulgus" olarak geçen, kararsızlık yaşayan kalabalıklar ve şiddet eğilimi gösteren topluluklar şeklinde anlamlar taşıyan bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. İngilizce de "Mob" fiili, bir alanda saldırı ve rahatsızlık oluşturma üzerine bir araya gelme anlamlarında kullanılmaktadır. Diğer dillerde de mobbing kelimesi çevirisi yapılmaksızın aynen kullanılmaktadır. Bu durumun temel sebebi terimin gerçek karşılığı olmamasıdır.⁹

Son zamanlarda yapılan araştırma ve çalışmalar ışığında işyerlerinde ortaya çıkan psikolojik sorunlara bağlı olarak, çalışanların yaptıkları işlerinden uzaklaşma ve hatta terk etme eğilimleri baş göstermiştir. İlk başlarda örgütteki rekabet ortamından kaynaklandığı düşünülen psikolojik baskıların, daha sonra psikolojik baskıların boyutlarının ve öneminin olayların öncesinde bilinmeyen ve istifa kanalıyla örgütlerini terk eden iş görenlerin ortaya koydukları nedenler doğrultusunda olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁰

Yıldırma olgusuyla yapılan ifade ile hukuk açısından bakıldığında 3 ana kavram üzerinde uzlaşılmaktadır. Bu tanımlamalar mobbingin hukuk alanındaki tanı unsurlarıdır:¹¹

* Mobbing uygulama yoluna giden bireyin düşüncesinin ne olduğu üzerinde durulmaksızın gerçekleştirdiği faaliyetin mağdurda bıraktığı etkiler.

* Bu olumsuz durumların mağdur üzerindeki olumsuz sonuçları

* Mobbing uygulama aşamasında süreklilik gösteren bir davranışın ortaya konulması.

1.2. MOBBINGE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALARI

Aşağıda verilen kavramlar mobbinge hangi yönleriyle ilişkili olduğu açıklanmıştır.

1.2.1. Zorbalık (Bullying)

Zorbalık durumu daha çok eğitim alanlarında çocukların kendi aralarında oluşturdukları sosyal grup davranışlarının durumunu araştırmak üzere ve bu disiplini ortaya çıkarabilmek adına kullanılmış bir terimdir. Psikolojik yıldırmada da zorbalık

⁹ Şaban Çobanoğlu, "Mobbing İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri", Timaş Yayınları, İstanbul 2005, s. 19.

¹⁰ Tınaz, a.g.e., s.7

¹¹ Nurettin Paksoy, İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırmada (Mobbing), Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.8, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

kavramıda anlam bakımında kişi ya da kişilere karşı gerçekleştirilen hem psikolojik hem de fiziksel şiddeti kendi içinde barındırmaktadır, fakat zorbalık kavramı içerisinde ağırlıklı olarak psikolojik saldırıya ilaveten fiziksel şiddetide barındırmaktadır. Psikolojik yıldırmada ise psikolojik baskıcı davranışlar daha ağırlıklı olarak bulunmaktadır.¹²

Mobbing yapılması durumunda bu duruma maruz kalan kişi direnç gösterme çabasından daha çok bu duruma boyun eğme eylemi içerisine girmektedir. Dolayısıyla zorbalığı gerçekleştiren kişide başarıya ulaşmaktadır.

Tutar, “mobbingi” hayatın bir çok alanında vazgeçirme, içine kapatma, mağdurun sahip olduğu kişiliğini söndürme, kapatma olarak kullanmış, “Bullying’i” ise bu tutumların ve davranış kalıplarının daha sert şekilde uygulanması olarak ifade etmiştir.¹³

1.2.2. Sürtüşme (Çatışma)

Sürtüşme esnasında kişilerde fizyolojik ve buldukları çevredeki psikolojik ihtiyaçlarını tatmine engel olan durumlarına bağlı olarak sıkıntı ve stres halleri yaşamaktadırlar. Kişilerin hepsi farklı gayelere ve hedeflere sahip olduklarından karşı karşıya kaldıkları olaylar neticesinde farklı reaksiyonlar gösterebileceklerdir. Şahsi olarak sahip olunan değerler bütünü bir diğer kişinin sahip olduğu değerler ile uyumlu olmayabilir. Çünkü kişilerin, yetiştikleri ortam sahip oldukları kültürlerinden doğan duygu ve zevkleri farklılık arz edebilir ve buna bağlı olarakta aynı davranış şekilleri içerisinde olmayabilirler. Yine bu çerçevede birbirleri arasında düşünce ve görüş farklılığı ve zıtlasmalar meydana gelebilmektedir.¹⁴

Aşağıda Çobanoğlu'nun mobbingin başlangıcından son seyrine doğru yani yukarıdan aşağıya gelişim seyri tablo halinde gösterilmiştir.

¹² Hüseyin Gün, **Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying)**, Lazer Yayıncılık, Ankara 2009, s. 16.

¹³ Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, BRC Basım, Ankara 2004, s. 31.

¹⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001, s. 543-551

Tablo 1. TABLO 2bing Aşamaları ¹⁵

Çatışma
Çözülenememiş Çatışma (Psikolojik Yıldırmanın İlk Belirtileri Başlar)
Kişi Kendisini Gergin ve Depresif Hisseder (Psikolojik Yıldırma Başlar)
Tatminsiz Performans (Psikolojik Yıldırma Şiddeti artar)
Çatışma Çoğalır,.Psikolojik/Fiziksel Sağlık Bozulur (Yoğunlaşmış Psikolojik Yıldırma)
Çatışma Sürekli Hale Gelir. Üretkenlik Engellenir (Yoğun Psikolojik Yıldırma Devam Eder)
İstifa/Kovulma

1.2.3. Cinsel Taciz

Cinsel taciz etik değerlerimizin dışında yer alan cinsel açıdan ayrımcılığı öngören şekil ve davranışlardan biridir. Çalışma hayatında bu bağlamda yani cinsel taciz kategorisinde yer alan davranışlar üzerinde hem fikir olunan bir tanım veya kavram bulunmamaktadır. Yapılan davranışlardan hangilerinin bu bağlamda değerlendirileceği veya değerlendirilmeyeceği tartışma alanı oluşturmaktadır. Örneğin, erkek bir çalışanın çalışma arkadaşını, yapacakları bir çalışma için konuşmak üzere yemeğe davet etmesi ve bir yöneticinin karşı cinsten diğer bir çalışana ya da astına fiziksel özellikleriyle ilgili iltifat etmesi kişiden kişiye farklı olarak yorumlanılabilmektedir. Bu gibi durumlara bağlı olarak cinsel taciz ile ilgili net bir tanım olmasa da ICFTU (Dünya Özgür işçi Sendikaları Konfederasyonu Kadın Komitesi) cinsel tacizin tanımını şu şekilde yapmıştır; iş görenlerin tekrar tekrar yapılan hoşlanılmayan söz ve vücut hareketleri ile jest ve mimikleriyle ortaya konulan her türlü hareket tarzı cinsel mana da küçük düşürücü sözler, cinsel anlamda ayrımcılığı güden her söz, cinsel tacizdir.”¹⁶ İşyeri çalışanlarının birbirlerine karşı bu tavırları neticesinde, çalışanlar arasında yaşanan olumsuzluklar, sosyo- psiko varlık olan insanın iş performansını olumsuz yönde etkilemesine neden olmaktadır. İşyerinin bu durum

¹⁵ Çobanoğlu, a.g.e., s.21.

¹⁶ Birgül Şimşek, “**Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.3, 69–86, aktaran, Bahar Bingöl, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir 2007, s. 15. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

karşısında karşılaştığı zararın yanında asıl önemli olan çalışanın içine kapanması ve iş ile alakalı sorumluluklarının gerekli şekilde yerine getirememesi neticesinde kişinin her şeye karşı bıkkınlıkla bakmasına neden olabilmektedir. Çalışanların bu gibi durumlarla karşılaşmasının önüne geçmek iş kanununun da yapılacak düzenlemelerle sağlanabilir.

1.2.4. Stres

Çatışma sonrasında kişinin ruhsal halinde meydana gelen bezginlik, karamsarlık iç dünyasıyla savaşıma sürecidir. Bu süreç sağlıklı yönetilemediğinde kişisel travmalar meydana gelmektedir. Dolayısıyla mobbing yani psikolojik şiddet olgusu daha baskın olmaya başlamaktadır.

1.2.5. Şiddet

Şiddet, bireye baskı-güç uygulayarak kişinin isteği dışında davranış kalıplarına koymaya zorlama eğilimidir. Şiddeti eyleme koyma durumları, zorlayarak, saldırarak, fiziksel şiddetin yanında psikolojik şiddette uygulayarak ortaya çıkabilmektedir. Yani bireylerin gerek fiziksel, gerekse de psikolojik olarak acı duyacağı durum ve olguların hepsi şiddettir.¹⁷

Şiddet olgusu, bireylerin algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkması sebebiyle değişen farklılıklarla ele alınabilir. Sınıflamalara baktığımızda ölçüt, mağdurun kişilik özelliklerine göre şiddetin bireysel şiddet, çete mensupları tarafından ortaya çıkarılan şiddet, kabileler arasında gerçekleştirilen savaşlar olarak söylenilebilir. Şiddetin bu kapsamı etnik gruplara, toplum içerisindeki sınıflara ve devlet yönetimlerine uzanan bir çeşitliliktir.¹⁸

1.3. MOBBİNG SÜRECİ VE TÜRLERİ

1.3.1. Mobbing Nasıl Ortaya Çıkar

Mobbing, bir sistem içerisinde genellikle çeşitli aşamalardan geçen bir süreci ifade eder. Psikolojik şiddet meydana geldikçe ve artma eğilimi gösterdikçe, iş görenin

¹⁷ Lisa Barrios, Davit Sleet, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, 2004, aktaran Tınaz *İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2011, s. 41.

¹⁸ Emre Işık, İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş stresi ilişkisine Yönelik Bir Araştırma, aktaran M. Bülent Tokat, vd., *“Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing”*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Kütahya 2011, s. 23.

sağlığı da bozulmaya başlar. Psikolojik şiddet; iş yerinde haksızlık, çalışanı küçümseme, taciz, psikolojik yolla baskı kurma, psiko-terör yoluyla çalışanı bulunduğu yerden uzaklaştırmayı amaçlayan iyi niyetli olmayan eylemler bütünüdür. Mobbing, iş görenin kişisel özelliklerine, işindeki bilgi ve deneyimine sadırı yapılmasıyla başlar. Psikolojik şiddette iş görenin kişiliğini, meslek bilgisini ve alanındaki başarısını küçük gösterme çabaları vardır. Çalışanın işiyle ilgili sorgular yapıldığında bu durum onun çevresinde de güvensiz bir ortam oluşmasına neden olur. Mobbingi uygulayanların algısına göre buna maruz kalan çalışana güven duyulmuyorsa; bu çalışanın ortaya koyduğu işler; değer taşımayan anlamsız işler olup, buna bağlı olarakta mobbinge maruz kalan bu çalışanda değersizdir. Psikolojik şiddet sürecinde mağduru en fazla zorda bırakan bu durumun sık sık yaşanmasıdır. Mobbingin süresi artıp gerçekleştirilme sıklığı da çoğalırsa buna dayanma gücü her mağdur için aynı seyretmeyebilir. Bazı çalışan bu duruma direnç gösterip, bu durumun üstesinden gelebilir. Ancak bazı çalışanlarda direnç gösteremeyip işten ayrılma hatta intihar etme yoluna dahi gidebilirler.¹⁹

Mobbingi uygulayan ve buna maruz kalan kişi arasında büyük bir dengesizlik ve güç açısından bir eşitsizlik vardır. Mobbinge maruz kalan kişi sürekli kaybeden taraftadır. Yani bir taciz hareketine yıldırma adının verilebilmesi için; kasıt olması, sürekli olması, bir sistem içerisinde sürmesi gerekmektedir. Bunları ortaya çıkarmak için ise; varolan bu çatışma durumu, kurumun (iş yerinin) kültür durumu ve bu tacizin süreci ayrıntılı olarak incelenmelidir.²⁰

Örgütte yıldırma çeşitli aşamalar ile birlikte meydana gelir. Mobbing meydana geldikçe her çeşit psikolojik durumlar birbiriyle etkileşmeye ve buna maruz kalan kişinin sağlık açısından olumsuz şekilde etkilenmeye başlar. Kişinin işiyle ilgili muhatap kaldığı sorularla, mesleki yeterliliği tartışılır ve bulunduğu çevresin de ona güven duyulmayan bir ortam oluşturulur. Mobbing yapan kişinin algılama durumuna göre, o kişiye güven duyulmuyorsa, yaptıkları değer taşımaz dolayısıyla kendileri de değer görmeyen bir duruma koyulmalıdır. Yıldırmanın diğer kısmında mobbinge maruz kalan bireye uygulanan "gerilim strateji"siyle; aşağılayıcı, taciz edilme, kötümser bir iletişim ile hem çalışanın kaygıları artırılır hem de iş görenin endişe içinde çalışması için uğraş verilir. İletişimsizlik ya da olumsuz kaygı verici iletişim kanalıyla mobbinge maruz kalan bireyin kendine yaşatılanın güveninin bozulması

¹⁹ Can Aktan Web Ana Sayfası <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm> (Erişim Tarihi: 03.05.2019)

²⁰ Gazi Üniversitesi Web Ana Sayfası 'Mobbing Birimi', <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-%3F-37863> (Erişim Tarihi: 30.03.2017)

toplum içinde aşığılık duygusu yaşamasına sebep olur. Yıldırma buna maruz kalan bireyi en çok etkileyen bu durumun sık olması, tekrar tekrar yapılması ve sürelerinin sıklığıdır. Yıldırma arttıkça, şiddet seviyesi yükseldikçe ve süresi de uzadıkça yaptığı etkide artacaktır. Her bireyin mobbinge dayanması ve buna karşı dik durabilme sınırlılıkları farklı farklı olur. Birisi için, dayanılabilir olan bir durum, diğetine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir. Psikolojik şiddeti tolere edemeyen mağduru bekleyen son, kişisel benlik duygusunun kaybı veya ölümüdür.²¹

Mobbing uygulayıcıları mobbing uygulayacakları kişilere karşı bazı yol ve yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır;²²

İzolasyon; bireyi görmemezlikten gelmek, onu önemsememek, söz hakkı tanımamak, mobbinge maruz kalan kişinin konuşmalarını dinlememezlikten gelip onun söylediklerinin karşılığını toplum içinde başkasına doğru söylemek,

Hakaret; mesleğini veya kişisel özelliklerini hedef alıp kötü ve olumsuz sözler yöneltme, bulunulan ortamda sosyal kişilikle bağdaşmayan sözler söylemek,

İğneleme; mağdurun üzüleceğini bilerek onu yaralayıcı ve üzücü sözlerle iğreti etmek, mağdurda oluşturulacak bu yıkıcı sözler bazen direkt bazen de endirekt olarak ifade etmek,

Küçümseme; İletişimsizlik ya da olumsuz kaygı verici iletişim kanalıyla mobbinge maruz kalan bireyin kendine olanın güveninin bozulması toplum içinde aşığılık duygusu yaşamasına sebep olunması,

Devamlı olumsuz eleştirme; mağdurun yaptığı işlerin hiçbir şekilde övgüye layık olmayıp sürekli olarak yapılan işlerde bir eksiklik ya da gedik bulma durumu,

Sürekli iş yaptırma hali; yapılan normatif işlerin yanı sıra mağdurun kapasitesini aşan yükü ağır işlerin verilmesi, sahip olduğu donanımının ve bilgisinin bazen altında bazen üzerinde işleri yaptırmaya çalışmak,

²¹ Evren Arı Tekçe, Yıldırma Olgusu ve Yıldırma ve Kişilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Bankacılık Sektörü Örneği, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri Erciyes Üniversitesi, Kayseri 2010, s. 9. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

²² T.C Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Resmi Ana Sayfası, "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri TBMM Komisyon Raporu" http://sgb.aile.gov.tr/upload/sgb.aile.gov.tr/mce/2012/raporlar_yayinlar/mobbing_cozum_onerileri_tbm_m.pdf (Erişim Tarihi: 29.10.2014).

İş azaltma; mobbinge maruz kalan bireyin sahip olduğu sorumluluk alanındaki işleri azaltarak zaman içerisinde onu hiçbir iş yapmıyor konumuna getirerek boşa çıkarmak,

Dedikodu; bireyi ilgilendiren konularda doğru ya da yanlış bilgi ve söylentileri örgüt içerisinde duyurmaya çalışmak. Bu bireyin gerek özeli gerekse işiyle ilgili bilgileri 3. kişilere söylemek,

Kınama; bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerinden dolayı kınanmaya uğraması ve kötü olarak atfedilerek dışlama yoluna gidilmesi,

Fiziksel şiddet; mağdur olan bireyin mobbingi uygulayan veya buna yordakçılık yapanların kişisel eşya ve özel alanına giren yerlerde fiziksel olarak vurma, el ve kolla yapılan vücut teması, ve hatta kavga edilip tartaklamaya kadar giden fiziksel şiddet olayları,

Cinsel taciz; mobbine maruz kalan bireye ağız ve diğer ima atfeden hareketlerle istismarlarda bulunulması, fiziksel bağlamda özel alanına girilerek veya zor kullanarak sarkıntılık edilmesi, şeklinde sıralanabilir.

Mobbinge maruz kalanların göstermiş oldukları bazı davranışlar bulunmaktadır. Mobbing davranışlarının nedenleriyle ilgili bilimsel araştırmalar henüz çok yenidir. Lorenz'e göre, insanda meydana gelen saldırganlık belirli dış etkenlere bağlı bir tepki olsaydı insanlığın durumu bu denli tehlikede olmaz, saldırganlığın etmenlerini inceleyip önlemek mümkün olabilirdi.²³

Cassitto (2014), İş Yerinde Psikolojik Şiddet (Psychological Violence at Work) adlı çalışmasında örgütlerde çalışma alanlarında yoğun olarak ortaya çıkan yıldırma hareketlerini şu şekilde sıralamıştır:²⁴

- * Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulmak
- * Özel eşyalara verilen zarar
- * Çalışma ortamında alaya alınması
- * Kendisiyle ilgili olmayan şeyler üzerine dedikodu yapılması

²³ Lütfiye Kaya Cicereli, E. Ensari Cicereli, **"Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing İş Yerinde Psikolojik Yıldırma"**, Gece Kitaplığı Yayın Evi, Ankara 2014, s. 17.

²⁴ M. G. Cassitto, İş Yerinde Psikolojik Şiddet (Psychological Violence at Work), 2003, s. 288-289, aktaran Lütfiye Kaya Cicereli, E. Ensari Cicereli, **"Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing İş Yerinde Psikolojik Yıldırma"**, Gece Kitaplığı Yayın Evi, Ankara 2014, s. 17-18.

- * Mağduru bulunulan çevrenin dışında tutulması
- * Yüksek sesle taciz etmek
- * Argo kelimelerle ithamda bulunmak
- * Şeref ve haysiyete olumsuz yaklaşımlar
- * İzolasyon
- * Birey hakkında devamlı olumsuz söylemler
- * Fiziksel şiddeti doğuracak yaklaşımlar
- * Söz ile karşı tarafı tahrik etmek
- * Provokasyonlar
- * Çelişen durumları bireye bir arada yaşatmaya çalışmak
- * Tehdit edilmek
- * Küçük düşürülmek
- * Hakaret edilmesi
- * Taciz edilmesi
- * Dalga geçilmesi
- * Kazanılan edinimlerinin olduğundan küçük atfedilmesi
- * Bireyin işiyle ilgili sorun yaşamasına neden olunması

Mobbing, çeşitli etmenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Burada da görüldüğü üzere karşı tarafı huzursuz edecek, onu yıldıracak davranışlar dizisi yer almaktadır. Başından sonuna kadar mobbingi uygulayan konumunda olan iş gören, çeşitli provokatör davranışlarla mağduru bezdirmekte ve onu küçük düşürmektedir.

1.4. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Bu bölümde mobbinge sebep olan başlıca nedenleri incelenmiştir. Bu inceleme de bireysel faktörlerin mobbingin çıkışına nasıl etki ettiği ele alınarak, bu durumun örgütlerde ne gibi sonuçlara neden olduğu anlatılmıştır.

1.4.1. Bireysel Faktörler

Genel olarak bireysel etkiler daha çok kişinin içine kapanık, sıkılgan bir yapıda olması bireyin bu süreçlerle başa çıkmasını daha da zorlaştırmakta, etkileşimden daha çok zarar görmektedir. Buna başvuran kişilerde istemedikleri insanlar üzerinde bu durumlarda daha da etkin rol oynamaktadırlar.

Leymann, insanların mobbinge başvurmada dört temel neden görmektedir.²⁵

a) Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak, "Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler". Bu kelime bu duyguyla faaliyete geçenlerin düşünce şeklidir. Bu düşünceye destek verenler buldukları grubun veya başka grupların ayakta dik durabilmeleri için aynı doğrultuda hareket edip aynı kültürde yoğrulan kişiler olması gerekliliğini söylerler ve kendilerinin karşılarında olduğunu düşündükleri insanları da ortamda ötekileştirerek uzaklaştırırlar.

b) Düşmanlık etmekten zevk almak, Kişiler sevmedikleri kimselerden uzaklaşmak için yıldırma hareketine başvururlar. Örgüt yapısı içerisinde çalışanın hangi kademede olduğunun bir önemi olmaksızın o kişiye karşı düşmanlık etmekten geri durmazlar. Sahip olunan statüleri mobbing uygulamalarına engel teşkil etmeyecektir. Dolayısıyla yönetim kademesinde olan birisi, eşit seviyedeki iş görenler veya astları arasından birisi psikolojik şiddet mağduru konumuna gelebilmektedir.

c) Mobbing yapmaktan zevk almak, Psikolojik sıkıntıları olan mobbingciler uyguladıklarından haz almaktadırlar. Bu tür kişilerin illa birisini egale etme amacı olmayabilir. Örgüt içerisinde çalışanların düşüncelerine önem verilmemesi, değişim ve gelişime kapalı olunması, sürekli rutin işlerin yapılması durumu; çalışanları farklı heyecan ve arayışlara yönlendirebilir. Farklı heyecan arayan iş görenlerde, çalışma arkadaşları üzerinde mobbing davranışı ortaya koyabilmektedirler.

d) Önyargıları birleştirmek, Bireyler kültürel, sosyal, ırk ya da belirli grupların üyeleri olan ve hoşlanmadıkları kişilere karşı yıldırma davranışı içerisine girebilirler. Bunun yanında insanlar belli sosyal, irksal ya da etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı mobbing yapabilirler.

Örgütlerde, herhangi bir kişiden haz etmeyen diğer kişi, iş yerinde belki pozisyonu belki kişisel gücü nedeniyle bir yaptırım gücüne sahip ise hoşlanmadığı

²⁵ Güldane Karşlıoğlu Yeni, Türk Metal Dergisi "Mobbing İş Yerinde Psikolojik Taciz" 1. Basım Ağustos 2013, s. 48-49.

bireye olumsuzluklar yaşatabilir. Bu tür yapıya ve düşünce yapısına sahip insanların mobbingi uygulaması için bir nedenlerinin olmasına gerek yoktur. Bazı iş görenlerden kendi içlerinde bulunan birini nedensiz yere o kişiden hoşlanmadıkları için, psikolojik şiddet uygulama yoluna gidebilirler.²⁶

Zeynep Oral kitabında aktardığı üzere çalışma arkadaşının başına gelen olayı ve sonucunu şu şekilde dile getirmiştir; "30 yılı aşkın çalıştığı işinden küçük görülerek işinden atıldığını, kendisinin yaşadığı bu durumun cinsel tacize uğramış hissettiğini, geniş bir zaman hiç kimse ile iletişime geçmediğini, sosyal çevreden kendini soyutladığını, yaşadığı bu durumun suçlusu olarak hep kendisini gördüğünü, kişisel olarak bunalıma girdiğini, ve yaşadıklarının hem bedenen hemde ruhen bir travma yaşadığını, ve bu iş arkadaşı olan kişinin işten ayrılmasından sonra yoğun duygusal bunalıma girip buna bağlı olarak vefat etmiştir."²⁷

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Mobbinge neden olan bir diğer ve beklide en önemli etkenlerden birisi de örgüt içi yani yönetsel sistemlerdir. Bu sistem içerisinde kişiye karşı uygulanan her türlü sistematik hareket mobbing olarak adlandırılmayabilir. Ancak öyle belirgin kıstaslarda vardır ki bu etkiler mobbing olgusunu ortaya koyar, mobbinge neden olan etmenleri hem yönetim hem de örgüt açısından şu şekilde ortaya koyabiliriz;²⁸

- * Yüksek boyutta hiyerarşik yapı
- * Baskının örgütün içinde disiplinize edilmesi, verimli çalışmanın yükseltilmesi bu bağlamda da gösterilecek direkt tepkilerde bunun bir araç olarak sunulması
- * İnsan kaynağına yönelik giderlerin düşürülmesi
- * Örgütün sahip olduğu iç iletişimin zayıf olması
- * Örgüt içerisindeki kargaşanın ortadan kaldırılmasında yetersiz kalınması ve çalışma yöntemlerindeki eksiklik
- * Liderlik açısından zafiyetlerin olması
- * Birlikte çalışmanın az olması ya da hiç olmaması

²⁶ Asiye Toker Gökçe, "Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri", Pegem Yayınevi, Ankara 2008, s. 48.

²⁷ Zeynep Oral, "Meslek Yarası", Doğan Kitapçılık, İstanbul 2006, s. 155-178.

²⁸ KMU Web Ana Sayfası "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi" <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2010/81-89.pdf> (Erişim Tarihi: 17.10.2014)

- * Bireyin kişisel beceri ve kabiliyetlerinin ve eğitimlerinin önemsenmemesi
- * Yönetimsel zafiyetler
- * Örgüt içinde gizli saklı hareket edilmesi
- * İş yerinde stresin aşırı olması
- * Sürekli aynı işleri yapmak farklı işler göstermemek
- * Yönetim pozisyonunki kişilerin Psikolojik Şiddet olgusunu bilip görmezden gelmeleri veya böyle bir olgunun varlığına inanmamaları
- * Ahlaki değerlerle uyuşmayan uygulamalar
- * İş yerindeki küçülme, yenilikler ile birlikte yapılanma vb. nedenler

Yukarıda yer alan nedenlerde göz önüne alındığında mobbing sadece kişilerin birbirlerine uygulamış oldukları bir süreçten ibaret değildir. Bu süreç içerisinde örgütteki uygulamalar ya da uygulanmayanlar etkili olmaktadır.

M. Carroll Brodsky, işletme yönetiminin, psikolojik yıldırma teşvik etmesinin nedenlerini şu şekilde açıklamıştır: "Disiplin getirmek, verimliliği arttırmak ya da refleksleri koşullandırmak (askeri kuruluşlardaki gibi)."²⁹

Kötü yönetimde mobbingi etkileyen diğer faktörleri ise:

- * İnsan Kaynaklarına zarar vermek uğruna sürekli sonuç odaklı yaklaşımlar sergilemek.
- * Kapaların sürekli kapalı olması,
- * İletişim kanallarının sürekli kapalı olması,
- * Sorunları çözmede çözüm odaklı olunmaması ve iş görenin şikayet edebileceği alanların çok kısıtlı olması,
- * Lider vasıflı yöneticilerin, yönetim becerilerinin zayıf olması,
- * İş ortamında sürekli bir sorunlu bulma çabası, ve sıkıntıları ona yükleme gayreti,
- * Takım olarak çalışma ruhunun zayıflığı ya da hiç bulunmaması.

²⁹ M. Carroll Brodsky, *"The Harrased Worker"*, MA: D.C Heath and Company, Lexington, 1976, s.2. aktaran, , Gülşen Karavardar, İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırılmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi, İstanbul 2009, s.33-34, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

Mobbingi etkileyen bir diğerk örgütsel faktör iş yerindeki yoğun strestir. Üretimin olduğu iş yerlerinde iş görenler, yoğun iş baskısı ve stresini en üst düzeyde yaşayabilmektedirler. İnsanlar kendilerinden isteneni yapamadığında, olay mobbinge dönüşüp bunu her düzeyde astına ya da üstüne yönelik olarak gerçekleştirebilirler. Yönetici kademesinde olanlar patronları tarafından gördükleri baskıyı mobbing olarak kendilerine bağlı çalışanlara uygulayabilirler ya da bunun tam tersi olan çalışan yöneticeye mobbing uygulayabilir. Tersisi durumda, alt çalışanlarda bunun iş yerinde yaşanan strese bağlı olduğu kanaati vardır. Buna bağlı olarakta üstlerine (yöneticilerine) uygulanan mobbinge destek olabilirler.

Monotonluk mobbingi oluşturan faktörlerden bir diğeridir. Beyin fırtınası yapılmayan ve sürekli olarak aynı şeylerin yapıldığı örgütlerde çalışanlar için sıkıcı bir iş ortamı oluşur. Bu nedenle çalışanlar hayatlarına biraz heyecan katmak amacıyla psikolojik yıldırma davranışları sergilemeye başlayabilirler.

Yönetici kademesinin mobbinge inanmaması ve inkar etmesi de mobbingi tetikleyecektir. Yönetici rolünde çalışanların örgütte mobbing olduğuna inanmamaları yapılanların normal süreçler olduğuna kanaat etmeleri mobbingin devam etmesine sebep olabilir.

Psikolojik yıldırmanın işyerlerinde yoğun olarak yaşandığını bilmediklerinden ne yapmak konusunda da fikir sahibi değildirler.

Mobbingi arttıran ve sebep olan durumlardan biriside ahlaki olmayan uygulama ve davranış kalıplarıdır. Yapılan işler sebebiyle paydaşları zarara uğratacak eylemlerin yapılması, vergi kaçırma gibi ahlaki olmayan işlemler, iş görenler tarafından ortaya çıkarılır ise, bu iş görenlere eziyet yapmak amacıyla mobbing uygulanabilir. İşverenler ise bu sorunları çözmek yerine bireyleri suçlama eğilimine giderler.

Mobbing aynı zamanda dikey olmayan organizasyonlarda daha yoğun görülebilmektedir. Bu tip organizasyon yapılarında insanlar, maddi çıkar ya da makam için psikolojik yıldırma tarzındaki eylemlere girişebilirler. Diğer çalışma arkadaşlarının çalışma ortamını huzursuz hale getirecek alternatifler geliştirerek kendilerinin çalışma ortamını daha verimli hale getirmeye çalışabileceklerdir.

Şirketlerde yaşanan yapı değişiklikleri ve şirket evlilikleri de mobbingin tetikleyicisi olabilmektedir. Bu tarz durumlarda mevcutta bulunan ünvanların kaldırılması gerekliliği hasıl olabilir. Bu durum plansız yapılırsa mobbinge sebep olma ihtimalide çıkacaktır. Rekabet ortamında, işini kaybetme korkusu yaşayanlar, buldukları konumları korumak için savaşımlarına giderler. İşlerini kaybetmemek için diğerlerine mobbing uygulamaya başlarlar.

1.4.3. Sosyal Faktörler

Mobbinge neden olan sosyal faktörler çevresel standartları ile doğrudan ilgilidir. Mağdurun çevresinde nasıl algılandığından tutun kendi hal ve hareketlerine kadar her şey bu faktörleri içinde barındırır. Ama burada özellikle üzerinde durduğumuz nokta çalışanın örgüt içerisindeki arkadaşlarıyla, yöneticileriyle olan ilişkilerini kapsamaktadır. Mobbinge maruz kalan kişi kendine olan güvenini kaybetmiş olan kişidir. Ya da başka bir açıdan özgüveni başkası, başkaları tarafından kırılmış olan kişidir. Örneğin işe bir defa geç kalması üzerinde aşırı şekilde yoğunlaşarak sanki bunu her zaman yapıyormuş gibi üzerine gidilmesi ve bunun sürekli bir şekilde en olmayacak zamanlarda kendisine aksettirilmesi onu yıldıracaktır. İş arkadaşlarının kendi aralarında yaptıkları faaliyetlere o kişiyi almamaları onu dışlamaları mağdurun işe ve çalışma ortamına karşı soğutacaktır.

Mobbingin ortaya çıkmasında etkili olan ana unsurlardan birisi olan sosyal alan mağdur konumunda ki kişiyi en çok etkileyen etmeler arasında yer almaktadır. Çünkü çalışılan ortamda huzur olmaması bu iş yerinden vazgeçmekte o kadar kolay olacaktır.

Mobbing nedeniyle işten çıkmalar ve bunun yanında çıkarmalarda olacaktır. Çünkü mobbing yoluyla yıldırılmayan ve istenilmeyen kişiler farklı sebeplerle işten çıkarılmayla karşı karşıya kalırlar. Diğer taraftan mobbingin sosyal baskı kanalıyla karşılaşan kişiler bir süre sonra gerek fiziksel rahatsızlıkları nedeniyle gerek psikoloji rahatsızlıkları sebebiyle, işten ayrılmaya kendileri başvuracaklardır.

1.5. MOBBİNGİN AŞAMALARI

Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) süreçleri ülke ve buna bağlı kültürlerin yapılarına göre de değişkenlik göstermektedir. Burada İtalyan-Ege modelini 6 aşamada aşağıda incelenmektedir;³⁰

³⁰ Çobanoğlu, a.g.e., s. 92-95.

Aşama 1 : Niyetlenmiş Çatışma Durumu: Burada aslında mobbingin uygulanacağı kişi belirlenmiştir. Kişinin üzerine yoğunlaşma başlamış ve yapılan tartışma boyutları işin dışında tutulmaya başlanılmış ve onu bezdirmek amacı güdülmeye başlanmıştır.

Aşama 2: Mobbingin Başlama Aşaması: Birey olup biteni anlamlandırmaya ve çözümlenmeye ve düşünmeye başlamıştır. Bu aşamada psikolojik bir sıkıntısı bulunmamaktadır. Birey bu aşamada kendi standartlarının çok üzerinde işlerle karşılaşır süresi ve nedeni belirsiz işler talep edilmeye başlanır. Buna bağlı olarak kendisiyle bilgi alış verişi kısmen kesilir. ³¹

Aşama 3: İlk Psikosomatik Hastalıkların Orta Çıkması: Bu aşamaya geldiğinde kişide iş yerine karşı güven azalmış, sağlığıyla ilgili sıkıntılar baş göstermeye başlamıştır.

Aşama 4: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Mobbingi Görmezden Gelmesi: Mobbing açık bir şekilde uygulanmaktadır. Olanlarla ilgili diğer kişiler farkındadır ancak bir tepki gösterilmemektedir. Yöneticilerin mobbingi yapan kişi veya kişileri desteklemesi kişiyi daha da zor durumda bırakmaktadır.

Aşama 5: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi: Mobbinge maruz kalan kişi burada depresyon dediğimiz duruma kadar getirilmiştir. Fiziki ve fizyolojik açıdan tedavi süreçleri başlamıştır. Hem yönetimden hem de çevresinden destek bulamayan kişinin durumu çözümsüz bir sürece gitmektedir.

Aşama 6: İşten Ayrılma: Bu aşama mağdurun geldiği son noktadır. Kovulma, istifa veya erken emeklilikle sonuçlanmaktadır. Buna bağlı olarak kişi bazı durumlarda intihar eğilimi gösterebilir ve mobbing uygulayıcısına fiziki olarak zarar verebilir.

Buradaki aşamalardan da yola çıkarak mobbinge maruz kalan kişi adım adım bir çıkmaza sürüklediği görülmektedir. Buradaki son aşamaya ulaşmadan önce mobbingin herhangi bir kademesinde mağdurun lehine sonuçlanacak bir müdahalede bulunulmaması mağduru işten ayrılma ya da daha vahim sonuçlara götürmektedir.

³¹L. Renee Cowan, "Walking The Tightrope: Workplace Bullying and the Human Resource Professional", Submitted to The Office of Graduate Studies of Texas A&M University. 2009, s.5, **aktaran**, S. Berna Karakale, Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Madurlarına Yönelik Bir Araştırma, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Yalova Üniversitesi, Yalova 2011, s.34. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

1.6. MOBBİNGİN TARAFLARI

Gelişmekte olan mobbing süreçlerini üç grupta ele alabiliriz. Birbirleriyle bağlantılı olan bu grupların kendilerine ait temel özellikleri de bulunmaktadır.

Bu grupların özelliklerini ele alacak olursak;

- 1) Psikolojik Şiddet mağdurları (kurban edilen kişi),
- 2) Psikolojik Şiddeti uygulayanlar (tacizi gerçekleştiren, saldırgan tutumları sergileyen kişi),
- 3) Psikolojik Şiddetin izleyicileri (mağdurun durumuna sesini çıkarmayan)

Kişilerin karakterleri sosyo ve psikolojik yapıları psikolojik şiddet sürecinin gelişiminde önemli rol oynayan kalemlerdir.³²

1.6.1. Mobbingin Mağdurları

Mobbinge maruz kalan bireyler insanın kendi varlığının uğrayabileceği her türlü zarara maruz kalabilmektedirler. İnsanoğlu biyolojik, psikolojik ve sosyal bir varlıktır. Bu bağlamda mobbinge maruz kalan birey çok yönlü olarak zarara uğrayabilir.³³

Psikolojik şiddet aşamasında zararı en çok yaşayan mobbinge maruz kalan taraftır. Yıldırmaya maruz kalan bireyin ne gibi durumlar yaşadığını başlıklar altında değinmek gerekir ise;³⁴

* Birey fiziksel olarak hasta olup işe gelmeme durumu ortaya çıkabilir.

* Yaşadığı yüksek stres durumu bireyi depresyona sokabilir ve istenmeyen sonuçlara gebe olabilir.

³² S. Berna Karakale, Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Madurlarına Yönelik Bir Araştırma, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Yalova Üniversitesi, Yalova 2011, s. 20. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

³³ Emek Ana Sayfası, "Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Tarafları", <http://www.emek.org.tr/psikolojik-yildirmanin-mobbing-taraflari.html> (Erişim Tarihi: 12.10.2015)

³⁴ Pınar Tınaz, "İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", Beta Yayıncılık, İstanbul 2008, s. 101.

* Yaşadığı olaylar karşısında kendisi sürekli suçlanan olarak görebilir, ama hatası olup olmadığı yönünde de kendisini sürekli sorgular.

* Bireyin kendisine olan güveni azalır, karar vermede sürekli zorlanır. Zaman içerisinde kendine güveni kalmaz, kararsızlık yaşar.

* “Beni aralarına almıyorlar” düşüncesiyle dışlandığını hissetmeye başlar.

* Yaşananlardan ve olaylardan sürekli kendisinin kabahati olduğunu düşünür ve sorumluluk almaktan kaçınır.

Örgütlerde ortaya çıkan, mobbinge maruz kalan bireylerin yaşadıkları bu olayların içerisinde onlara karşı kullanılan materyaller bu sürecin bütününe teşkil etmektedir. Olaylara ilişkin sonuçlar veya iş görenlerden elde edilen bilgiler ışığında yapılan yorumlar, mobbinge maruz kalan bireylerle yapılan anketler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Böylelikle mobbingin sürecinde uygulayıcısı konumunda bulunan bireyler hakkında bilgi edinme çok zor olmakta hatta imkânsız olmaktadır. İlgili olayların akışında yaşanan olumsuz durumların çok az bir bölümü ortaya çıkmakta ve süreci yaşayan iş görenin özgüveni yüksek ise yaşanan olaylar ortaya çıkmaktadır. Çoğu iş gören bu durumu yaşasalar dahi gerek konumlarını kaybetme gerekse sosyal baskı oluşabileceği korkusuyla bunu anlatmaktan veya paylaşmaktan imtina etmektedirler. Zaman zaman bu süreçlerden çok fazla etkilenen iş görenler zaman içerisinde sağlık sorunları yaşayabilmektedirler, bu durum da yaşananları açığa çıkarabilmektedir. İş yerindeki iletişimin sağlıklı olması (yatay veya dikey olabilir) sorunların çözümünü kısır döngüye sokacak ve çözüm üretilmeyecektir. Yani kimin hangi işten sorumlu olduğunun bilinmemesi, iş sürekliliğinde meydana gelen aksamalar, meydana getirecektir. Yaşanan iletişimsizlik durumunda iş görenler yaşadıkları olumsuzlukları bir üste ya da var ise ilgilenen birime aktarımını yapamayacak ve gizli tutulma yoluna gideceklerdir. Bu gibi durumlarda iş görenler işten ayrılma yoluna gidebileceklerdir.³⁵

³⁵ Aslı Beyhan Acar, Gönen Dünder, “ İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, <http://journals.istanbul.edu.tr/iuisletme/article/viewFile/1023013842/1023013056> (Erişim tarihi: 12.10.2015)

Dolayısıyla kendilerini baskı ve stres altında hisseden mobbing mağdurları bir bakıma kendi savunma mekanizmalarını geliştiremeyerek psikolojik olarak yıpranma altına girmektedirler.

1.6.2. Mobbingi Uygulayanlar

Mobbingi uygulayanlar hedef aldıkları kişide ki yıkım yapmaya çalıştıkları temel nokta, kişinin onuru ve bulunduğu ortamdaki saygınlığını yıkmaktır. Bu yolla hem kişinin sahip olduğu ya da sahip olmak istediği statüyü bozmak hem de onu bezdirerek aradan çıkarmak hedeflenmektedir. Böylelikle istenilmeyen kişi bezdirilmiş ve olumsuz sonuca doğru yol aldırılmış olmaktadır.

Mobbingi uygulayan insanlarda örgütte belirli bir konumdaki iş görendir. Cinsiyet fark etmemektedir. Yıldırma olgusu her zaman yönetici ve çalışan arasında gerçekleşmez. Çünkü yönetici ve çalışan (ast-üst) arasındaki yıldırma davranışı mobbingin sadece bir türüdür. Aynı minvalde burada uygulanan yıldırma davranışı yatay hiyerarşi arasında da gerçekleşebilmektedir.³⁶

Mobbing uygulayıcılarını belirli ölçülerde kişilik özellikleri bulunmaktadır. Bunlar hem onların psikolojik durumlarını göstermekte hem de kendilerinde oluşan eksiklikleri giderme yolunda nasıl adımlar attıklarını ifade etmektedir.³⁷

Henry Walter' a göre mobbingcilerin kişilik özellikleri:

- * Saldırgan yapıya sahip olmak,
- * Çatışma ortamını körükleyen ve bunun devam etmesi için çaba sarfeden,
- * Mobbingin karşıdaki kişide meydana getireceği olumsuzlukları bilmesine rağmen buna devam eden,
- * Yaşattıkları karşısın da kendisini suçlu hissetmeyen,
- * Kendi yaptıklarının farkında olmayıp, bu davranış kalıplarıyla olumlu bir süreç izlediklerini düşünen,

³⁶ Kırmızı Topuklar İnternet Sayfası, "İş Yerinde Kadına Yönelik Mobbing" <http://kirmizitopuklar.com.tr/hukuk/is-yerinde-kadina-yonelik-mobbing/> (Erişim tarihi:12.10.2014)

³⁷ Henry Walter, Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz, Frankfurt ve New York: Campus, 1993, p. 39, **akataran**, Pınar Tınaz, "İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", Beta Yayıncılık, İstanbul 2011, s. 68-69.

* Karşıda yer alan mağdur durumda olanları suçlayan aslında kabahatin onlarda olduğunu düşünen bunu yapmasının karşı taraftan gelen hareketlere bağlı olarak geliştiğini savunan bireylerdir.

Yıldırma uygulayıcısının olumsuz kişilik davranışları buna bağlı yaptıklarını kendi hakkı görmesi, yüksek ego, kendini ön planda görüp kendini en üst düzeyde beğenme duygusu, çocuk dönemlerde yaşanan olumsuzluklar bunlara ek olarak gösterilebilir.

Yıldırma uygulayıcıların da öne çıkan çoğunlukla kendi kişisel özellikleridir. Kendi yöneticilerinin taleplerini analiz etmeden kendilerine yöneltilen işleri direkt yapmalarıyla alakalıdır. Bu bireyler çoğunlukla kendi eksikliklerini, kendi egolarıyla kendilerini yüksekte göstererek örtme gayreti içerisindeyler. Bu kişiler insiyatif alamayan, beceriksiz, ikiyüzlü, güvenilmeyen tipte özelliklere sahip, çevresindeki insanları zora sokan, elindeki yetkilerini kötülükle yoğuran ve kıskanan yapıda olan iş görenlerdir.³⁸

1.6.3. Mobbing İzleyicileri

Bu süreçte üçüncü tarafı teşkil eden tüm bu olaylar yaşanırken olayları ve durumları izleyen iş görenlerdir. Yani mağdur ve tacizci dışında kalanların oluşturduğu bir grubu teşkil etmektedirler.

Dolaylı olarak yıldırma durumunun içerisinde yer alan, olayların farkında olarak yıldırmaya dahil olan, bunu algılama durumunda olup bundan etkilenmeyen bireylerdir. İzleyiciler, çatışma ortamının son bulmasını sağlayabilecekleri gibi bu durumun daha da artmasına destekleyici rol üstlenebilirler. İzleyicilerin bu rolü yıldırma hareketinin de seyrini direkt etkileyebilecektir.³⁹

Yıldırma ortamında seyirci konumunda olanlar, mobbinge bazen direkt katılmayan ancak bazı durumlarda da süreç içerisinde direkt yer alan bireylerdir. Yıldırma hareketinin seyircileri davranış şekillerine göre şu şekilde sınıflandırılabilir:⁴⁰

Diplomatik İzleyici, Buradaki gurup psikolojik şiddet içerisinde her zaman uzlaşma kanalını seçen kişilerdir. Aracı rolünü üstlenen kişilerdir. Bu davranışlarından dolayı bazen sevilirken bazen de sevilmeyen kişiler olabilmektedirler. Bunlar zaman

³⁸ Gönül Dergisi Ana Sayfası, Mobbing Nedir?", <http://www.gonuldergisi.com/mobbing-nedir-prof-orhan-dogan.html> (Erişim tarihi: 12.10.2014)

³⁹ Meltem Güngör, "Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz", Derin Yayınevi, İstanbul 2008, s. 549.

⁴⁰ Tınaz, a.g.e., s. 115-117.

içerisinde gördükleri tepkilere göre yıldırma davranışına maruz kalmakla karşı karşıya olabilirler

Yardakçı İzleyici, Bu guruptaki bireyler yıldırma hareketi yapan kişiye sıkı sıkıya bağlı olup her daim yanında destekçisi olarak yer alırlar. Fakat bu davranışlarını her daim gizleme yoluna giderler. Bu tarzda olan bireyler örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarına karşı güzel görünürler. Yıldırma hareketinde bulunan yardakçılığını yaptıkları kişi birine yıldırma hareketi uyguladığını gördüklerinde ona direkt destek olurlar

Fazla İlgili İzleyici, Örgüt içerisinde diğer çalışma arkadaşlarının sorunlarıyla yakından alakadar olan bireylerdir. Bazı durumlarda kişilerin özel alanlarına girmek hususunda ısrar etmeleri mağduru rahatsız edebilmektedir. Bu da ilgili izleyicinin yıldırma hareketini uygulayan bir kişi gibi algı oluşturmasına neden olur.

Bir Şeye Karışmayan İzleyici, Bu guruptaki bireyler ortaya gerçekleşen olaylara daima uzak durmayı tercih ederler. Yapılan ya da yapılanlarla ilgili herhangi bir görüş ortaya koymazlar. Yıldırma davranışında bulunana herhangi bir destek vermedikleri gibi, mobbinge maruz kalana kişiye de destek veya yardımcı olmazlar.

İki Yüzlü İzleyici, Buradaki iş görenler olayların tamamen dışında kalmış izlenimi ortaya koyarlar. Bu guruptaki bireyler psikolojik taciz uygulayan iş görene yardımcı olurlar. Buradaki destekçi bireyler kendilerinin aynı durumla karşı karşıya kalacaklarından çekinip, mobbinge maruz kalana destek olmaktan çekinirler.

Buradan da bakıldığında izleyicilerin aslında mobbing uygulanan kişi üzerinde ne kadar etkili olduklarını görülmektedir. Gerek uygulama zamanlarında uygulayana destek olarak gerek müdahale etmeden sürece isteyerek ya da istemeyerek müdahil oldukları görülmektedir.

1.7. MOBBİNG TÜRLERİ

İş yerlerinde uygulanan mobbing üst yönetici tarafından uygulansa da bu durum her zaman yönetici kademesinde olan bir kişi ya da kişiler tarafından gerçekleştirilmez. İş görenler aynı kademedeki beraber çalıştıkları mesai arkadaşlarına da mobbingi gerçekleştirebilirler.

Bu bağlamda çalışma ortamında uygulanan mobbing çeşitli kategorilerde ele alınmıştır. Bunlar;

1.7.1. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing:

Mobbing ile ilgili çalışmalarda, istisna olarak nitelendirilebilecek kadar az rastlanan bu taciz biçimi aslında bir otoriteyi tanımama durumudur. Yöneticiyi dışlamaya ve sabote etmeye yönelik olarak; verdiği görevlerin yerine getirilmemesi ya da uzun sürede gerçekleştirilmesi, yöneticinin aldığı kararların sorgulanması, sürekli bir hatasının aranması ve bir hata yaptığında üzerine gidilmesi gibi davranışlar sergilenmektedir. Bu durumda tacizde bulunan genellikle tek bir kişi değildir, çoğu zaman tüm birim çalışanları ya da bir grup çalışan tacizde bulunmaktadır.⁴¹

Üst yönetimin bu tür durumlara karşı koruyucu önlemler alarak, çalışanların kendilerine güven duymalarını sağlaması gerek örgüt içi gerekse de duygusal sağlığı koruma alanında tedbirler olması gerekir. Böylece örgüt içerisindeki verimliliğin üst düzeye çıkarmasına katkı sağlayacaktır.⁴²

1.7.2. Dikey Mobbing (Yukarıdan Aşağıya):

Sıklıkla karşılaşılan psikolojik şiddet türüdür. Yönetim kademesinde bulunanların kendisine bağlı bu kişileri ezmek, sindirmek ve örgütün dışında tutmak için kullandıkları yöntemdir. Yöneticiler; başarı çıtası yüksek olan astların kendilerine rakip olabilecek kişilerin ve başarısız çalışanların örgüt dışında bırakılmaları için bu çalışanlara psikolojik şiddet uygulayabilmektedirler.⁴³

Dikey mobbingin en bilinen ve en yaygın nedenleri ise;⁴⁴

Sahip Olunan İmajın Tehdidi, Bu durum başarı çıtası yüksek bir astın örgütte bulunması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan yönetici altında çalışan başarılı kişinin yetkinliğini azaltıp çalışmalarını engelleme yoluna gitmektedir. Kendi yöneticisinden çok daha fazla çalışıp başarılı olan bir iş görenin olması durumunda beliren durumdur. Yöneticisi iş görene bulunduğu alanın dışında ya da daha çok iş yükü vererek onu ezmeye çalışacaktır. İş tanımının dışında kalan işlere de yetişmeye çalışan kişinin işlere yetişememesi durumunda onu tembel ve iş yetiştirememekle itham edecektir. Bireyin yaptığı işler onun başarı çıtasını yükseltiyorsa yöneticisi konumunda olan kişi onun üzerine daha çok gidecek kıskançlık besleyecektir. Bu durumda da farklı yollarla astına yüklenmeye

⁴¹ Güngör, a.g.e., s.57.

⁴² Tutar, a.g.e., s. 93.

⁴³ Güngör, a.g.e., s.56.

⁴⁴ Tınaz, a.g.e., s. 124-131.

başlayacaktır. Hatta kendinin yapmadığı işleri bile onun elinden alıp kendisi yapmış şekilde lans edebilecektir.

Yaş Farklılığı, Burada yönetici kendi yaşından daha küçük yani genç olan birisini sahip olduğu pozisyonu açısından bir tehlike olarak algılayıp tedirginlik yaşayabilir. Buna bağlı olarakta korkuya kapılan yönetici kendi varlığının ispatını sağlamak amacıyla genç yaştaki astına karşı mobbing uygulamaya başlayabilir. Tabi doğal süreçte bunun tam terside ortaya da çıkabilir. Yani yönetici kendisini astından daha deneyimsiz ve yetersiz bulur ise de psikolojik şiddete başvurabilir.

İltimas (Kayırma), İltimas gösterilen kişi bazen üst olduğu gibi bazende ast olabilir. Bu kişi yönetici pozisyonunda ise arkasının sağlamlığından ve her zaman destek alacağını hisseder veya bundan emindir. Bu durumda sahip olduğu gücüne bağlı olarak her şeyi yapma hakkını kendisinde görür. Çeşitli yönlerden kendisine uymadığını hissettiği kişilerle istediği şekilde uğraşabilir. İltimas gösterilen kişi ast ise bu durumda da yöneticisinin vasıflarının yetersiz olduğunu sergileyecek tavır ve davranışlar silsilesine başvurabilir.

Politikaya Bağlı Nedenler, Politika, her türlü adam kayırmaya çok açık bir platformdur. Ast-üst arasında birbirlerine karşı düşmanca sergilenen politik görüşler yer almakta ise mobbingin de oluşması kaçınılmaz bir son olarak karşımıza çıkar.

1.7.3. Yatay Mobbing (Eşdeğerler Arasında):

Hiyerarşi içerisinde aynı seviyedeki çalışanlar içerisinde ortaya çıkan bir mobbing şeklidir. Birlikte çalıştığı iş arkadaşının şeref-haysiyetine, dürüstlüğüne ve uzmanlığına yönelik süreklilik arz eden saldırgan davranışlar sergilenmesidir. Kişi, haksız yere suçlanma, küçümsenme, tedirgin edilme ve duygusal eziyet yoluyla işyerinden zorla atılmak istenmektedir. Kişi kurnazca ya da açıkça yanlış yaptığı konusunda gerçekdışı suçlamalara tabi tutularak veya sürekli küçük görülerek mobbinge hedef olabilmektedir. Hedef seçilen kişi meslektaşları ya da yönetim tarafından açıkça suçlandığı için kendisine karşı cephe alındığı hissine kapılabilir. Kişiye karşı yapılan bu davranış sonuçta istifa ya da işten kovulma ile sonuçlanabilmektedir.⁴⁵

⁴⁵ Çimento İşveren Dergisi Ana Web Sayfası, Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu", <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale311.pdf> (Erişim Tarihi: 24.09.2014)

1.8. MOBBİNGİN DERECELERİ

Mobbingin oluşum aşamasını birden fazla etmen belirlemektedir. Bu etmenleri aşama aşama ele alındığında görülmektedir. Mağdurun maruz kaldığı baskılar bir defa değil süreklilik arz eden bir durumdur. Ve bu süreç içerisinde bireyin sağlığı psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara kadar ilerlediğini görülmektedir. Dolayısıyla bu süreç sistematik bir çerçevede ilerlemektedir.

Mobbingi bireylerin üzerinde oluşturduğu etkileri 3 derecede sınıflanabilir. Bu sınıflamalar mobbinge maruz kalan bireyler ile görüşmeler neticesinde harmanlanarak elde edilmiştir.⁴⁶

1.8.1. Birinci Derece Mobbing

İş görenler burada direnç gösterirler. Mobbingin ilk aşamalarında farklı iş yerine geçme ya da aynı iş yerinde değişik bir alanda çalışma eğilimi göstererek bu durumun olumsuzluğunu minimize etmeye çalışabilirler. İş yerindeki çalışma arkadaşları arasında mobbinge uğramak mağduru sıkıntıya sokar ve bazı belirtiler ortaya çıkabilir:

- * Ağlamaya başlama durumları,
- * Arada da olsa uykusuzluk durumları aman zaman uyku bozuklukları,
- * Alınan duruma gelinmesi
- * Dikkatsizlik

Burada iş görenin birinci derece ve ikinci derece yakınları etkilenmeyebilir fakat mevcut durum çözüme kavuşturulmaz ise 2. Derece mobbinge dönüşme ihtimali ortaya çıkacaktır..

1.8.2. İkinci Derece Mobbing

Mobbinge maruz kalan birey bu aşamada direnç gösteremez fiziki ve psikolojik rahatsızlığı ortaya çıkar.

- * Tansiyon hastalığı,

⁴⁶ Hüseyin Yavuz, Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta 2007, s. 38-40. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- * Uyku apneleri ve bozukluğu (kalıcı olabiir),
- * Strese bağlı olarak midesinde ve boşaltım yolu hastalıkları,
- * Dikkat bozukluğu,
- * Yeme içmeye bağlı kiloyla ilgili sorunlar,
- * Depresyon,
- * Çeşitli zararlı madde alışkanlıkları,
- * İşe gelmeme, çeşitli bahanelerle işten uzaklaşma sık sık hastalık
- * Alışılmışın dışında korkular yaşanması, buna maruz kalan bireyin aile çevresi iş arkadaş çevresi yanlış seyreden bazı şeyler olduğunu anlarlar fakat, mobbinge maruz kalan bireyin tam ne durumda olduğunu anlayamayabilirler. Burada bireyin sağlığında meydana gelen sorunlar işini etkiler ve tıbben müdahale gerekliliği ortaya çıkar.

1.8.3. Üçüncü Derece Mobbing

Burada, mobbinge maruz kalan kişinin işine dönüş yolu kapanmıştır. Fiziki ve ruhen varolan rahatsızlıkları tıbben düzeltilme aşamasından çıkmıştır. İş başı yapabiliyorsa da burada kaygıları ve nefretleri hep kendisinde yaşar ve kendilerini savunmaları imkansız hale gelmiştir. Bazı belirtileri şunlardır;

- * Şiddeti yüksek depresyon halleri,
- Panikli hareketler,
- * Kalpte oluşabilecek rahatsızlıklar,
- * Bilinçte meydana gelen dezenfarmason nedeniyle oluşan kaza durumları
- * İntihara teşebbüs etme,
- * Başka kişilere yönelik şiddet eğilimi gösterilmesi.

Mobbing (Psikolojik Şiddet) mağdurunun ailesi ve arkadaşları artık durumun farkına varmalıdırlar ve tıbben psikolojik yardım almak zorundadır.

1.9. MOBBING BELİRTİLERİ

1.9.1. Mobbingin Mağdurlarda Neden Olduğu Davranışsal Belirtiler

Mobbing mağdur üzerinde etkili olurken bir taraftan da onun davranışları ve hareketleri üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olmaktadır. Bu etkiler davranışlarında direkt olarak gözlemlenebilmektedir. Mobbinge ilgili davranışsal belirtiler birçok kademedede değerlendirilebilir.

Yıldırma davranışının birden fazla belirtisi bulunur. Bunların hepsi bir arada bulunmayabilir. Bunların bize mobbingi anlatması için bir sistem içerisinde tekrar etmesi gerekir. Mobbingin davranışsal belirtileri aşağıdaki şekildedir.⁴⁷

- * İş yerindeki arkadaş gruplarıyla çatışmaları çoğalır ve artar.
- * Bireye ait özel eşya ve kullanılan araç gereçler arızalanır, kaybolabilir ve yenilenmez.
- * Birey çalıştığı yerdeki bilgilerden habersiz bırakılır
- * Mağdur olan iş gören ile ilgili dedikodular yapılır ve karalama çalışmaları yapılabilir.
- * İş gören, başka çalışma arkadaşlarının yanına gittiğinde konuşulan konu kapatılır.
- * Birey çalışma arkadaşları tarafından devamlı olarak eleştiri oklarına maruz kalır.
- * Bireye ya yeteneğinin altında ya da çok üstünde işler verilir.
- * Birey yaptıklarının sürekli izlendiğini düşünebilir.
- * İş gören talep ettiği herhangi bir şey için cevap alamayıp muhatap bulamaz, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- * Bireyin, yöneticilerinin veya çalışma arkadaşlarının kışkırtmalarıyla tepkisinin daha sert olması sağlanmaya çalışılır.

⁴⁷ Westhues, Kenneth, "Checklist Of Mobbing Indicators" , <http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/checklist.htm>, (Erişim Tarihi: 02.04.2011), aktaran Pınar Tınaz, İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayın Evi, İstanbul 2008, s. 55-57.

* Birey, iş yerinin yapacağı ya da planlayacağı etkinliklerin dışında bırakılır. Yapılacak olan toplantı ve çalışmalarından haberdar edilmez. Herhangi bir değerlendirme yapılacağında kendisine oy hakkı tanınmaz.

* Bireyin giyimiyle ve tarzı olan şeylerle alay edilir.

* Bireyin iş ile alakalı olan tüm tavsiyeleri değerlendirme dışı tutulur.

* Kendisine göre alt seviyedeki görevde bulunan iş görenler daha yüksekte ücretlendirilir.

Mobbingin davranışsal etkilerinin yanı sıra insan bedeninde bazı fizyolojik sonuçlara da sebebiyet vermektedir. Mobbinge maruz kalan kişi bu durumunu paylaşmaktan imtina edebilir. Ancak çalışanların dış görüntüleri yani fizyolojik durumları gözlemlenerek mobbinge maruz kalıp kalmadıkları durumları saptanabilir.

1.9.2. Mobbingin Mağdurlarda Neden Olduğu Fizyolojik Belirtiler

Mobbing mağdurlarında görülen bazı fizyolojik belirtiler bulunmaktadır. Bu belirtiler kişiler de farklı şekillerde aksettirerek ortaya çıkmaktadır. Bu belirtiler: ⁴⁸

Beyin sorunlarıyla alakalı belirtiler; Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk,

Deriyle sorunlarıyla alakalı belirtiler; Kaşınma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları,

Gözlerle sorunlarıyla alakalı belirtiler; Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık,

Boyun ve sırtla sorunlarıyla alakalı belirtiler; Boyun kaslarında ve sırtta ağrı,

Kalple sorunlarıyla alakalı belirtiler; hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi,

Eklemlerle sorunlarıyla alakalı belirtiler; Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları,

Sindirim sistemi sorunlarıyla alakalı belirtiler; Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser,

Solunum sistemi sorunlarıyla alakalı belirtiler; Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları,

⁴⁸ Blogspot Anasayfası, "Hayatın İçinden Ekonomi, 'Psikolojik Yıldırma(Mobbing) Kavramının Mağdurlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkisi", <http://ceterispapirus.blogspot.com.tr/2011/11/psikolojik-yldrmamobbing-kavramnn.html> (Erişim Tarihi: 29.10.2014)

Bağıışıklık sistemi sorunlarıyla alakalı belirtiler; Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme olarak sıralanabilir.

Bireyin yaşadığı bu fiziksel olumsuzluklar şahsın çalışmalarını ve verimini engelleyecek buna bağlı olarakta iş görenin başarısızlığına neden olacaktır. Mobbing de buna hizmet eder. Birey zaman içerisinde işlerini yapamaz ve hata yapar duruma gelecektir. Bu da mobbingi uygulayan kişiden daha çok baskı ve inciltici sözler duymaya başlamasına neden olacaktır. Bu durum işteki çalışma durumuna etki ederken aynı zamanda da özel hayatına, aile yaşantısına da etki etmeye başlayacaktır. Bunların hepsinin sonucu kişinin sağlık sorunlarının giderek artmasına ve beklide çözülemeyecek hasarlar oluşmasına neden olacaktır. ⁴⁹

Mobbinge maruz kalan iş görenlerde oluşan fiziksel etkiler özet Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Mobbing Davranışlarının Fiziksel Etkileri ⁵⁰

1- Kronik Rahatsızlıklar	2- Psikosomatik Rahatsızlıklar
* Astım	* Baş dönmesi
* Eklem iltihabı	* Karın ağrısı
* Kemik iltihabı	* Sırt ağrısı
* Siyatik	* Kronik yorgunluk
* Diyabet	* Uyku problemleri
	* Baş ağrısı

⁴⁹ Karakale, a.g.e., s.32.

⁵⁰ Moayed, Farman A. ve Daraiseh, Nancy ve Shell, Richard ve Salem, Sam, Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2006, s. 313, **aktaran** Rıza Şenerkal, Üniversitelerde Akademik Personele Yönelik Mobbing Süreci: Mobbing Davranışları ile Akademisyenlerin Sağlığı ve Bireysel Performansı İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir 2014, s. 37, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

1.10. MOBBINGE MARUZ KALANLARIN MÜCADELE ETME YÖNTEMLERİ

1.10.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Mobbinge maruz kalan birey, bu durumla mücadele edebilmek için hedefinin ne olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Sonrasında da onu bu hedefine ulaştıracak amaç ve yol haritasını belirleyerek planını yapmalıdır.⁵¹ Eğer ki bu planı ortaya koyamaz ise mobbing süreci artarak devam edecektir. Çünkü kendisini bir kenara çekmesi ya da olaylara karşı duyarsız davranması kendisini köşeye sıkıştırıp dar bir kutuya hapsetmesine sebep olmaktadır.

1.10.2.1. Öğrenilmiş Çaresizlik (Güçlülük)

Öğrenilmiş çaresizliğin Rosenbaum'un 1980 yılında yaptığı çalışmalarda yer aldığı görülmüştür. Rosenbaum'a göre, stres ile dinamik olarak baş edebilmek için kişi yaşadıklarını kontrol altında tutabilmelidir. Mağdurların içinden gelen tepkilerini kontrol edebilmek adına sergiledikleri davranışsal ve bilişsel beceri ve kabiliyetler "öğrenilmiş güçlülük" olarak ortaya konulmakta ve bu kavramın temel olarak dört temel üzerine inşa edildiği belirtilmektedir. Bu belirtiler;⁵²

1. Mağdurların bilinen ve kendine ait davranışlarını kullanarak hem duygusal açıdan hemde fiziksel açıdan kontrol altında tutmak,
2. Mağdurların sorunları çözmek için kendi becerilerini kullanması,
3. Mağdurların anında doyumunu öteleyebilme yetisi,
4. Kişinin içinde yaşadığı olayları kontrol altında tutabileceğine inanmasıdır.

Öğrenilmiş çaresizlik becerisine sahip bireyler; olumlu olmayan duygularını kontrol edebilme, kendisine dikkat eden, işler zor olsa dahi üstesinden gelebilmek adına sürekli kendini motive eden, karşılaştıkları engelleri aşmak için sürekli çalışan, amaçlarının peşinden koşan ve bunda da başarılı olan kişilerdir. Öğrenilmiş çaresizlik kişiliğinde olan birey, karşılaştığı engelleri aşmak için ısrarlı bir karaktere bürünüp

⁵¹ Çağlar Çabuk, "*Mağdurun Mobbingle Mücadelesi ve Çözüm Üretme Süreci*", Ceza Hukuku Dergisi, İstanbul 2009 Aralık, Sayı:11, S:4

⁵² Burhanettin Dönmez ve Gülten Genç, "*Genel Liselerdeki Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine, İlişkin Algıları*", Malatya 2006, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı:12, Güz.

mücadele etmekte, kendine koyduğu hedefler doğrultusunda amaçlarını idame ettirmekte ve bunun için daha fazla efor sarfetmektedir. Bunun yanı sıra öğrenilmiş çaresizlik düzeyi düşük olan bireyler savaştan kaçmakta mücadele etmekte etkin bir süreç izleyememektedirler. Bu durumdaki kendilerine bağlayarak hem yeteneklerini sorgulamakta hem de mücadele etmeden yenilgiyi kabullenmektedirler.⁵³

1.10.2.2. NLP Uygulanması

NLP, algılama, düşünme ve davranışlarımızı bilinçli olarak gerçekleştirme sürecidir. İnsanın bu özellikleri üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda zihnin işleyişi ve zihnin hareket alanlarının belirlenmesiyle ilgili olarak 70'li yılların sonu 80'li yılların başlarına doğru Amerika'da geliştirilen bir model ve metodolojidir.⁵⁴

NLP'nin açılımı, "Nöro Linguistik Programlama" şeklindedir: Bunların tek tek anlamlarına baktığımızda ise; Nöro, yaşadıklarımızın sahip olduğumuz beş duyu organımızla algılanıp beynimize kaydedilmesidir. Linguistik, davranış ve iletişim kalıplarıyla gerek yazılı gerekse yazısız iletişim ile düşünceleri iletme biçimidir. Programlamaya baktığımızda da, zihinsel süreçlerimizi kullanarak sahip olunan düşünce ve iletişim kalıplarının belirlendiği üzere ve arzu edildiği hedeflere ulaşması için düzenlenmesidir. NLP, mükemmel olan ile kaliteli olanı irdelemektedir. İlk dikkat çeken kişi ve organizasyon yapılarının mükemmel sonuçlarının nasıl ortaya konulduğunu araştırır. Burada elde edilen yol ve metodolojiler diğer bireylerinde aynı ya da benzer sonuçlara gidebilmelerine destek olabilmek için onlara öğretilmektedir. Bu sürece modelleme denilmektedir. NLP, modelleme için kişisel deneyimlerinin nasıl yapılandırıldığını, değer ve inanç kalıplarının neler olduğunu ve duyguları nasıl ortaya çıkardığını araştırır. Deneyimlerle birlikte içsel dünyanın nasıl yapılandırıldığını ve ona nasıl bir anlam atfedildiği incelenir. Olayların kendi içlerinde tekil olarak bir anlam taşımadığını, olanlara insanların anlamlar yüklediğini dolayısıyla farklı insanların olaylara farklı anlamlar yükleyebileceğini ifade eder. Buradan da anlaşılacağı üzere NLP, bireylerin içlerindeki deneyimlemelerini araştırmaktadır.⁵⁵

NLP de her şeyden önce insanlar neye ulaşmak istediklerini bilmelidirler. Sonrasında gidilmek istenilen sonuca, ulaşılmak istenilen hedefe ulaşıyor mu yoksa

⁵³Şenay Yürür, ve Aşkın Keser, "**Öğrenilmiş Güçlülük: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama**", Ankara 2010 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Çalışma ilişkileri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1.

⁵⁴ NLP Akademi Türkiye Ana Sayfası http://www.nlp.com/nlp/nedir/nlp_nedir.html (Erişim Tarihi: 02.02.2019)

⁵⁵ NLPtürk Ana Sayfası, 'Etkili İletişim ve NLP', <http://www.nlpturk.net/index.htm> (Erişim Tarihi: 08.04.2015).

ondan uzaklaşıyor mu bu durumu kontrol etmeliler, istedikleri sonuca ulaşmak için yeri geldiğinde davranışlarında değişiklik yapabilmelidirler. Bu sürece bağlı olarakta eyleme geçmelidirler. Bu süreçleri kendilerine atfedemeyenler istedikleri sonuca ulaşmada zorlanacak dolayısıyla mobbinge mağruz kalmalarına da engel olamayacaklar ya da bu durumu aşma onlar için çok zor olacaktır.

1.10.2.3. Duygusal Zekâ

Bu öğreti 90'ların ilk başlarında Peter Salovey ve John Mayer tarafından "insanların kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularını anlamak için empati kurması ve duygularını hayatı zenginleştirecek şekilde düşünmesi." gibi özelliklerin tanımını yapmak için ortaya konulmuştur. Buna bağlı olarak duygusallığı hissedip düşünce kalıplarına destek vermek amacıyla kişinin duygularını sahneye koyup, buna bir anlam atfetmek, zihin ve duyguların gelişim seyrinde olması ve onları geliştirmek için duyguları etkili bir biçimde yönlendirme şekli olarak ortaya konulmuştur.⁵⁶

Kişilerin gerçeği etkin bir şekilde algılama yetenekleri olarak ortaya konulan duygusal zeka, bireylerin kendisini duygu anlamında gösterdikleri tepkilerini anlayıp ona göre düzen vermesi ve diğerlerine de doğru ve anlamlı tepkiler vermesi olarak göstermektedir.⁵⁷

Duygusal zekâ, kişilerin ilişkilerinin düzenlenmesi, geliştirilmesi, hem sosyal hem de çalışma ortamlarındaki ilişkilerinin devam ettirilmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Böyle görülmesinin en temel sebepleri; duygusal zekanın yönetici kısmında ve çalışan kısmında yer alan şahıslara büyük kolaylık sağlamasıdır. Gerek bireysel gerekse de örgütsel düzeyde başarı sağlanmasında önemli bir etkisinin olmasıdır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde de örgüte beşeri faktör olan insan kaynağı sağlamalarında eğitim, kadrolama vb. gibi durumlar arasından seçim yapılırken duygusal zeka büyük avantajlar sağlamaktadır. Duygusal zekası gelişmiş bireylerin çalışmalarında daha başarılı oldukları, kişilerle olan diyaloglarında daha başarılı oldukları, yapıcı, destekleyici, düzen ve intizam sahibi oldukları bilinmektedir.

⁵⁸

⁵⁶ Çobanoğlu, a.g.e., s.54.

⁵⁷ Ayşe Günsel vd., "Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Erzurum 2010, Cilt: 24, Sayı: 3, s.119.

⁵⁸ Mahmut Demir, "Duygusal Zekanın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Yıl 2010, Cilt: 7, Sayı.1, s.1068.

1.10.3. Çevresinde Bulunan Yakınlarının Desteği

Bireyin maruz kaldığı bu baskı ve yoğun stres ortamında onun rahatlaması ve daha sağlam duruş sergileyebilmesi için yakın çevresinin desteğine ihtiyacı vardır. Çünkü iş yerinde mobbinge maruz kalan birey iş dışında ki sosyal yaşamında kendisini motive edecek enstrümanlara ve insanlara ihtiyaç duyacaktır. Tabi ki de bireyin kişiliği de burada önem arz eder. Onun olaylar karşısında duruşu, verdiği tepkisi gibi.

Mobbing tek taraflı yaşanan bir olgu gibi görünse de esasen öyle değildir. Çünkü mobbingi yaşayan birey bunu her koşulda çevresine yansıtacaktır. Ve kendisi bu buhranı yaşarken ailesi, arkadaşları vs. tüm sosyal ortamında bulunan kişiler bu durumdan etkileneceklerdir. Mobbinge maruz kalan mağdurun yaşamış olduğu buhrandan ailesi büyük üzüntü ve sıkıntı duyacaktır. Dolayısıyla ailede bununla birlikte yaşamaya çalışacak beklide aile içi şiddet, ayrılmalar meydana gelebilecektir. Oysaki, mağdur ailesini yanında bilmesi, arkadaşlarının ona desteğini hissetmesi mağdurun mobbinge karşı daha sağlam direnç göstermesine yardımcı olacaktır.

Psikolojik şiddete maruz kalan bir kişiye aile ve çevre desteği şu şekilde sağlanılabilir.⁵⁹

- * Psikolojik şiddete maruz kalan kişiyi her konuda kesintisiz olarak dinlenerek,
- * Mobbing olgusunu tanımlamasına ve tanımasına yardımcı olarak,
- * Gerek terapi ve terapist önerileriyle ona çıkış yolları için destek olarak,
- * Konu hakkında doktorların yardımcı olabileceğinin desteği verilerek,
- * Mobbing kanunen de bir suç olduğunu ona hatırlatıp ve hakkını araması için ona bu konuda yardımcı olarak,
- * Gelirini savurganlık yapmadan kontrol edilmesi gerektiğini hatırlatıp, bunun için önerilerde bulunarak,

⁵⁹ Davenport, Noa. , Ruth Distler Schwartz and Gail Pursell Elliot, **“Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz”**, Çev. Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, s.103

- * Zamanını değerlendirip başka iş sahalarına yönelmesini önererek,
- * İş başvurusu için özgeçmişini hazırlayıp ve birlikte araştırma yapmasına destek olunur.
- * Birlikte spor, sinema, gezi gibi sosyal etkinlikler ile onu motive etmeye çalışılır.
- * Mağdurun kendisini mutlu ve değerli hissedeceği davranışlar ve eylemler sergilemek,
- * İçerisinde bulunduğu durumu anlatan ve başarıyla sonuçlandığını dile getiren ona destek olacak kitaplar hediye edilir.

Mağdur ailesiyle ve çevresindeki insanlarla yaşadıklarını (mobbingi) paylaşırsa onlarda bu konuda kendisine yardımcı olabileceklerdir. Aksi durumda kendi içerisinde yaşamaya ve savaşmaya devam edecektir. Bu bağlamda iştem çıkarılmış veya ayrılmış olup bu durumu ne çevresi nede ailesiyle paylaşmayan insanların sayısı oldukça fazladır.⁶⁰ Birey durumunu sadece kendisine saklaması bu durumda yine kendisine zarar vermektedir. Çünkü tek olarak başa çıkamayacağı durumu çevresindekilerle ona destek olacak olanlarla mobbingi yenmesi daha kolay olacaktır. Kendisinin düşünmediğini karşı tarafın düşünmesi durumunda belki de içinde bulunduğu handikaptan daha kolay çıkmasını sağlayacaktır. Mağdurun çevresinde bulunanlar onun özgüvenini kazanması açısından önem arz etmektedir. Kişi hangi alanlarda daha verimli daha başarılı ise o alanlar kendisine sürekli aşılanarak kendine olan güveninin sağlanması aşamasında faydalı olacaktır. Bazı durumlarda çevrede bulunanlar mağduru yanlış yönlendirip art arda gelece hataları mağdura yaptırabilirler. Yani mağdurun çevresindekiler mağduru her zaman doğru olarak yönlendiremeyebilirler. Bu durumda bir psikiyatri danışmanına başvuruda bulunmaları faydalı olacaktır.

1.10.4. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Bireyin kurumda yaşamış olduğu mobbing olgusu kendi psikolojini olumsuz yönde etkilediği gibi, kurumda çalışan diğer çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkilemektedir. Diğer çalışanlarda acaba bu arkadaşımızın durumuna bizde düşermiyiz, sorusu kafalarında büyümesiyle birlikte kendilerinin de yanlış yapma

⁶⁰ Tınaz, a.g.e., s.170.

olasılıklarını arttırmaktadır. Onların yanlış yapması kurumda zarar vereceğinden, kurum politikalarına bu gibi durumlarla başa çıkmak için alınacak önlemlerle ilgili ekler yapmalılardır.

Yıldırma davranışıyla işverenlerin yapması gereken başta gelen ilk faktör farkındalık seviyesinin yükseltilmesidir. Tüm iş görenlerin karşılıklı saygı çerçevesi içinde çalıştığı örgüte ait özel bir kültür oluşturmak, yıldırma hareketinin azaltılması olmasını sağlayacaktır. Bu minvalde örgütlerinde yıldırma hareketine önlem almak için emek sarf etmeleri gerekmektedir.⁶¹

Kurumların yapabilecekleri çalışmaların uygulama ana merkezi insan kaynakları ya da bazı kurumlarda insan kıymetleri olarak adlandırılan birimlerdir. Üst yönetiminde içerisinde yer aldığı bir plan ve program içerisinde mobbing ile ilgili çalışmaların yürütülmesi gerçekçi bir yaklaşımı ortaya koyacaktır.

Mobbing ile başa çıkmak için örgütlerin izleyebileceği yollar şunlardır; ⁶²

- * Vizyon ve misyon net bir şekilde bütün çalışanlara anlatılmalıdır.
- * Her kurumun kendisine has bir kültürü olmalıdır. Bu kültüre bağlı bireylerinde bu kültür doğrultusunda sadakatle çalışmaları sağlanmalıdır.
- * İş görenlerin görev alanları ile sorumluluk alanları net olmalıdır.
- * Örgütler, iş görene değerli olduğunu hissettirebilmelidir.
- * Çalışan bireyler kendilerini yöneten kesimden övgü, takdir, güven ve adalet açısından destek alabilmelidir.
- * Kurum içerisinde yapılan eğitim ve toplantı etkinliklerinden çalışanların hepsinin haberi olmalıdır.
- * İş görenin düşünce ve fikirlerinin önemsendiği ona hissettirilmelidir.

⁶¹ Tınaz, a.g.e., s.161.

⁶² Çobanoğlu, a.g.e., s. 117-118.

* Eğitim alanında, yönetici pozisyonunda olan çalışanlarda iş kültürü ve ahlakı anlatılırken bunun yanında güçlü bir iletişimi nasıl kuracaklar ve kriz zamanlarında nasıl davranacakları öğretilmelidir.

* İş görenler, çalışmalarını aksatmadan, liyakat çerçevesinde, dürüst bir şekilde çalıştıklarında kurumunda onlara daima destek olduğunu bilmelidirler.

Mağdur baskı gördüğü kişiyle mücadelesini yaşarken diğer taraftan bu sayının giderek artması aynı zamanda bu durumun kurum yöneticileri tarafından da göz ardı edilmesi mağduru çaresiz bırakmaktadır. Ve bütün oklar kendisini gösterdiğini gören birey bu durumun artık çıkılmaz bir hal aldığını gözlemler. Zaman zaman istifalar bu yüzden cereyan etmekte daha da kötüye gidip intiharlarla karşı karşıya kalınılabilmektedir.

Kurumlar mobbingin kendileri açısından oluşturacağı olumsuz intiba ile karşı karşıya kalmamak için aşağıda yer alan konularda dikkat edip bunları uygulamaya gayret göstermelidirler;⁶³

* Yönetim kapıları daima açık olmalıdır. Kapıların arkasında neler konuşulduğunu düşünüp çalışan güven sorunu yaşamamalıdır.

* Örgütteki iş görenlere, çatışma sırasında nasıl davranacakları veya böyle bir durumla karşılaşan arkadaşlarına nasıl yardım edecekleri konusunda eğitimler verip, bilgilendirilmelidirler.

* Kurum içerisinde çalışma arkadaşları arasında uyumu sağlayan kulüp tarzı bir sosyal alan kurulabilir.

* Konunun gizliliğine binaen ücret mukabilinde arabulucu olacak kişiler kurumda bulundurulabilir.

* Kurum içerisinde bir doktoru/hemşireyi ya da hukukçu olan birini çalışanlar arasında uyumu sağlayan bir kadroyla çalıştırabilir.

⁶³ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz and Gail Pursell Elliot, "Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz", Çev. Osman Cem Öneroy, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, S.140.

Sonuç olarak kurumların mobbingi göz ardı etmeksizin hareket tarzları belirleyip ona göre politikaları belirlemeleri gerekmektedir. Çalışanlarından verim almak ve daha da güçlenmek isteyen kurumlar bu gibi durumları önlemek ya da bu tip durumlara çözüm bulabilmek için önlemlerini almalıdırlar. Önlem alınmadığı takdirde hem çalışanlarından istedikleri verimi almayacaklar hem de ilerleyen zamanlarda o çalışanlarını kaybedeceklerdir.

Örgütler, mobbing olgusunu görmez veya mobbinge destek olur yönde hareket ederse, sonuçlarına da katlanmak zorunda kalacaklardır. Mobbing yapılan bir örgütte;⁶⁴

* Hasta olan çalışan sayısı artarken kişi hasta olmasa da ruhsal olarak mutsuz olduğundan hasta gibi rapor alabilir.

* Kurumda çalışan uzman kadronun işi bırakmaları, örgütün kan kaybına neden olur. Ayrılan işinde uzman olan kişilerin yerlerinin doldurulması hem zaman kaybına hem de maddi kayıplara neden olabilecektir.

* İş feshleriyle birlikte eğitim alanında da örgütün etkinliğinin azalıp verimsizleşmesine buna bağlı da eğitim maliyetlerinin artmasına neden olur.

* Kurum çalışanlarında genel anlamda performans kayıpları oluşur.

* İşin kalibresi azalır.

* İşten ayrılmalar neticesinde ödenen tazminatlar kuruma bir külfet olur ve işsizliğin getirdiği maliyetler artar.

* Dava açan çalışana ayrılan mahkeme masrafları ayrı bir uğraş konusu ve gider kalemi oluşturur.

* Örgütler burada yasal yollarla kendilerine dönen işlere de zaman ve çaba harcamak zorunda kalırlar.

* Emekliliklerini erkenden alan çalışana ödemeler yapılmak zorunda kalınır.

⁶⁴Pınar Tınaz, “Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing”, <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartnaz.pdf> (Erişim Tarihi: 21.12.2015).

Buradaki maddelerde de görüldüğü gibi örgütlerde insan unsurunun üzerine yoğun eğilimler göstermek esastır. İnsanın örgütler için beşeri bir sermaye olduğu göz önünde bulundurulursa bu sermayeye sahip çıkmak onun verimliliğini sağlamanın da önemi ortaya çıkar. Bu bağlamda örgütlerin sahip olduğu insan kaynakları/insan kıymetleri birimlerinin bu konu üzerinde durup titizlikle çalışmaları gerekmektedir.

1.11. DÜNYA ÜZERİNDE VE TÜRKİYE'DE MOBBING

Gün geçtikçe etkilerinin arttığı ve dünyaca kabul edilen mobbing yani psikolojik şiddet araştırmalarda ön plana çıkan bir konu olmuştur. Hali hazırda çok uluslu şirketler başta olmak üzere birçok alanda konuya eğilimler artmaktadır. Çünkü beşeri sermayenin önem kazandığı ve bu sermayeye sahip çıkma gerekliliği mobbing unsuruna da önem vermeyi gerekli kılmıştır.

Günümüze gelecek olursak, hangi gruba hangi kültüre ait olursak olalım mobbinge maruz kalma olasılığı her zaman bulunmaktadır. Bunun içindir ki konuya verilen önem de buna mukabil gün geçtikçe artmaktadır. Dünya üzerinde yapılan çalışmalara bakıldığında;

80'li yıllarda özellikle ortaya çıkmaya başlayan örgüt içerisindeki mobbing olgusu birçok gelişmiş ülkede de (Norveç, Fransa, Almanya gibi) üzerinde çalışılmış ve bilimsel araştırmalar yapılmış bir konu haline gelmiştir. Avrupa bölgesinde gerçekleştirilen çalışmalar, mobbingin örgüt içerisinde gereğinden fazla olduğunu bu durumun gerek mobbinge uğrayan gerekse de örgüt açısından olumlu olmayan bir çok sonuca gebe olduğu göstermektedir. Örnek verilecek olursa; bir Avrupa ülkesi olan Almanya'nın bile içerisinde 1,5 milyon iş görenin mobbing olgusuyla karşı karşıya kalıp savaştığı, mobbingin ülke ekonomisini 13 milyar EUR zarara uğrattığı ortaya konulmuştur. Almanya çalışma bakanlığının yayınlamış olduğu istatistiklere göre iş görenlerin yüzde 2,7 civarının direkt mobbinge uğradıklarını ortaya koymuştur. Buna bağlı bir istatistiki veri de ise intihat sebeplerinin yüzde 10'unun mobbinge bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir.⁶⁵

Türkiye sınırları çerçevesinde bakıldığında ülkemizde mobbing ile ilgili yazılı herhangi bir yaptırım ya da kanunun olmadığını ancak iş mahkemelerinde iş gören lehine mobbing mağduru başlığı altında kararlar verdiğini görmekteyiz. Bazı

⁶⁵ Savaş Bozbel ve Serap Palaz, "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları", Tisk Akademi Dergisi, 2007, Sayı:3, s. 66-79. aktaran, Olcay Ozişik Yapıcı, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Ankara 2014, s. 35. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

kesimlerce özellikle yargı kesimi ve beşeri sermayeye önem veren şirketlerin mobbing konusunu araştırdıkları ve bu kavramı kabul ettikleri bilinmektedir. Diğer ülkelere nazaran bizim ülkemizde mobbing olgusu diğer ülkelere göre daha az seviyede seyretmektedir. Bunun temel sebebi de temel etnik köken bakımında insanların bizim ülkemizdeki şirketlerde daha az çalışmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında Türkiye’de bu olgunun giderek önem kazandığını özellikle kurumsal şirketlerde bu konuya önem verdiklerini görmekteyiz. Kurumsal hayatta, çalışanından yüksek verim elde etmek onu işine motive edebilmek için onu huzursuz eden etmenleri de ortadan kaldırmak işvereninde sorumluluğundadır. Çünkü işlerinin aksamadan ilerlemesi için buna mecburdurlar.

Türkiye de yapılan çalışmaların çoğunun yani ağırlıklı olarak kavramsal yapı üzerinde olduğu gözlenmektedir. Ancak; Türkiye’de yıldırma ile mücadelede son yıllarda atılan yeni bir adım “Mobbing Bilgilendirme ve Araştırma Destek Merkezi” kurulmuş olmasıdır. Bu merkeze gelen çalışanlara ücretsiz danışmanlık ve destek hizmeti verilmektedir.⁶⁶

1.12. MOBBINGİN SONUÇLARI

Mobbingin bireyler üzerinde yoğun etkisinin olmasının yanında buna bağlı olarak örgütlerde de olumsuz etkilerini görmek olası hale gelmektedir. Mobbing mağdurları için bu sürecin sonuçları son derece önemli boyutlara ulaşabilmektedir. Bu mağduriyet sürecinde bunlara engel olunamaz ise fiziki ve psikolojik dahi olumsuzluklara yol açabilecektir. Bunların başında da; stres, aşırı yorgunluk, kendine olan güven kaybı, depresyon, uyku bozukluklarıyla beraber gün içerisinde sürekli gergin olma hali, takıntılar dediğimiz fobilerin oluşması, kas-eklem, sindirim sistemi gibi fiziksel bazı rahatsızlıklar da mağdurlarda görülen başlıca rahatsızlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireysel olarak meydana gelen gerek fiziksel gerekse ruhsal rahatsızlıklar kişilerin sürekli bir doktor halini ortaya çıkarır. Dolayısıyla çalışanın hem motivasyonu kalmaz hem de çalıştığı departmanda o kişiden alınacak verim ortadan kalkar. Böylelikle örgüte de dolaylı bazen de direkt olarak zarar vermeye başlar.

⁶⁶ Burcu Özçelik, “Mobbing Bilgilendirme ve Destek Merkezi Kuruldu”. <https://burcuozcelik.wordpress.com/2009/04/05/mobbing-bilgilendirme-ve-destek-merkezi-kuruldu/> (Erişim Tarihi: 21.11.2015)

İş yerleri bakımından izlendiğinde de, yıldırmanın etkilerinin, aşırı işe gelmeme ve işten ayrılmaların yüksek olması, iş görenden verim alamama biçiminde ortaya çıkmaktadır. Yalnızca psikolojik şiddete uğrayan iş görenler değil bu olumsuzluğu psiko-sosyal alanın etkisi altında kalan diğer iş görenlerde iş yeri için olumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır. İş yerleri için psikolojik şiddetin yasal açıdan yaptırımları da ağır seyretmektedir.⁶⁷

Psikolojik şiddet, kıdem ya da cinsiyet farkına bakmaksızın tüm alanlarda ve iş yerlerinde gerçekleşmektedir. Buna bağlı olarak bu risk tüm çalışanlar için geçerlidir. İşinde başarılı olan, yöneticileri tarafından sevilen kişiler, psikolojik saldırıya açık duruma gelmektedir. Bu durumda genellikle dedikodular ve söylentiler kanalıyla da çalışmaları sürüncemeye ve çıkmaza getirilmeye çalışılabilir. Bu durum da (örgütsel psikolojik şiddet sonucunda) kişi kendisinden başlayarak çevresine karşıda yabancılaşmaya ve uzaklaşmaya başlar. Böylelikle de hem fiziksel hem de psikolojik olarak kişi yıpranma aşamasına girer. Bunun daha ileri boyutu intihar girişimlerine kadar gitmektedir.

Psikolojik şiddete maruz kalan çalışan ilk etapta başına gelenleri çözümlenmeye ve anlamlandırmaya çalışır. Çözüme ulaşamadığı noktada da yılgınlık ve pes etme, performansını eskisi kadar gösterememe durumlarıyla karşı karşıya kalacaktır. Buna bağlı olarak yaptığı işe karşı saygısı ve doyumunu azalırken, örgüte olan bağlılığı da zaman içerisinde kaybolma yolunda ilerleyecektir.

Mobbing süreci, uzun olup ve süreklilik arz eder (En az altı aylık bir sürede olmalıdır ki mobbingin varlığından bahsedilelim). Aylarca süren bir süreci kapsayabilir. Bu durum bireyi çaresizlik içerisinde korkuyu, bunalımı da beraberinde getirir. Mağdur durumunda olan kişilerde genellikle sebepsiz yere ağlama aşırı depresif hareketler, uykusuzluk, odaklanma sorunu baş göstermektedir. Sırayla da fiziksel rahatsızlıklar (tansiyon, mide rahatsızlıkları, işe gitmekten kaçınma, işe geç gitme) ardı sıra eklenmektedir. En sonuna gelindiğinde depresyon en ağır şekliyle hissedilmeye başlar. Endişeler, panik ve depresif durumlar, işte veya normal hayatta kazalar, intihara kadar sürükleyici olan aşamalara kadar ilerleyebilmektedir.

⁶⁷ Emre Işık, “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, T.C.Yıldız Teknik Üniversitesi İstanbul 2007, s. 58 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Psikolojik şiddetin örgüt açısından da olumsuz ve önemli sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar örgütü, üst yönetimden en alt kademeye kadar etkileyen sonuçlara gebe bırakabilecektir. En başında birey, işini gereğince yapamadığı durumda yapılan işin kalitesi ve verimliliği düşecek, grup çalışmaları yapılamayacak dolayısıyla örgütün var olan hedeflerine ulaşması aksayacaktır. Örgütün imajı karalanmaya başlarken, aynı zamanda piyasa koşullarında itibarının da giderek yok olmasına sebep olabilecektir. Örgütte iş gücü devirlerinde artışlar olacaktır. Bu durum hem çalışan bireylerin hem de örgüt dışı çevrenin bakış açısına yansıyor kötümser senaryolara doğru örgütü sürükleyecektir. Bu durum örgüt için verimli olan çalışanların işi bırakması örgütün de geleceğini olumsuz yönde etkileyecektir. Yeniden alınan çalışan içinde maliyetler artacaktır (eğitim maliyeti gibi.). İzinler (hastalık izni) artış gösterecek hem mobbinge maruz kalan kişiler hem de mağdurun çevresindeki kişiler bu süreçten olumsuz etkilenecek ve huzursuzluklar artacaktır. Dolayısıyla verimlilikte düşecektir. Ülkemizde psikolojik şiddet tanımlaması kanunlarla belirtilmemiş olsa dahi, süreçlerini kanıtlayan çalışanlar tazminat taleplerinde bulunup, örgütün hukuksal alandaki giderlerini de arttırıcı etki oluşturacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık kavramı kişilerin bir topluluk, bir kesim ya da bir zümreye üye olmaları kendilerini o topluluğun bir parçası olarak hissetmeleri durumudur.

Örgütte çalışanlar sevdikleri ve benimsedikleri bu yapıda sürekli olarak kalma örgütün daim üyesi olarak oraya hizmet etme arzusu içerisindedirler. Bu bağlamda da bakıldığında çalışanlar içerisinde buldukları örgüt için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret göstereceklerdir.

İş görenlerin örgüt faaliyetlerine katılması, örgütsel ve ahlaki değerleri kapsayan duygusal bir bağlıdır. İş görenin örgütün misyonunu kabullenmesi, örgüt menfaatleri için emek vermesi, kendi arzusuyla çalışmak istemesi durumu çalışma şevkini arttıracak ve buna bağlı olarakta iş yerinde çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyacaktır. Örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için çalışanların örgüt üyeliğini sürdürmesi gerekir. Çalışanların örgüte karşı oluşan duygusal bağı ne kadar yüksek olursa örgüt de o derece güçlenir ve itibar kazanır. Güçlü bir bağ ile örgüte bağlı olunması iş gören ve örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Bunların başında; verimlilikte artış, huzurlu bir çalışma ortamı, samimi bir çalışma alanı ve daha az iş değiştirme sayılabilir.⁶⁸

Bir örgüt yaşamını sürdürmesi için çalışanların o iş yerinde devam edip çalışmalarını sürdürmeye dayanır. Çalışanların iş yerlerine bağlılıkları ne kadar yüksek ise iş yeri de o kadar güçlü devam eder. İş yerleri, iş hayatına devam edebilmek adına kritik noktalardaki çalışanlarını göndermemek için özel çaba sarf eder.⁶⁹

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık kavramını daha çok sosyologların ve psikologların incelediği ve örgütsel bağlılık kavramı yerine “kurumsal

⁶⁸ Murat Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Marmara Üniversitesi, İstanbul 2006, s.42, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁶⁹ M. Çetin Ölçüm, “**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004, s. 90

bağlılık”, “organizasyona bağlılık”, “işletmeye bağlılık” kavramların da kullanıldığı görülmektedir.⁷⁰

Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları kurumu ne derece önemseydiğini gösteren bir kavramdır. Örgüte bağlılıkta; iş tatminini, performans artışını ve kurumsal itibarı arttırmaktır.⁷¹

Bağlılık kavramı, kişilerin örgütlerine karşı aidiyet duygusunu ve çalışanın kendisini bütünleştirdiği bir durumu ifade eder. Bu kapsamdan bakıldığı durumda, örgüte olan bağlılık 3 unsur ile ortaya çıkmaktadır. Birincisi; iş görenin iş yerinin hedeflerini kabul edip bunlara güven içinde inanarak hareket etmesi, ikincisi; çalıştığı kurum için emek verme arzu ve hevesi içinde hareket etmesi, üçüncüsü ise; çalıştığı yerden ayrılmayı dahi aklına getirmemesi örgüte olan bağlılığın göstergeleridir.⁷²

2.1. Örgüte Olan Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık bireye, ortama ve zamana göre değişim gösteren, bireylerin duygu ve düşüncelerine dayanan değişken bir yapı gösterir. İş görenin iş yerine bağlı olup olmadığını saptamaya yarayan bazı ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütler;⁷³

a) Örgütün Temel Amaç Ve Değerlerini Kabullenme

Örgütsel bağlılığın en bariz belirtisi ve ilk şartı iş görenin hedef ve bakış açısıyla, örgütün hedef, nitelik ve geleceğe ait resminin uyuşması, aynı noktada kesişmesidir. Örgütün misyon ve vizyonunu benimsemeyen bir örgüt üyesinin örgüte bağlılık göstermesini beklemek doğru olmaz. Örgüt üyesinin şahsi değerleri, hayata bakış açısı, amacı ve yaşamın ona getirmesini istedikleri ile örgütün işgörene sunabileceklerinin örtüşmesi, özdeşleşmesi gerekir, işgörenin iş yerine karşı güçlü seviyede bir bağlılık duyması için bunlar önem taşımaktadır. İşgörenin beklentileri ile

⁷⁰ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Ağustos 2007, Sayı. 2, s. 622.

⁷¹ Meryem Samırkaş ve Osman Çalışkan, “Örgütlerde İşyeri Terörü: Yıldırma Kavramı ve Önleme Çabaları”, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Temmuz 2011, Sayı: 7, s. 4.

⁷² Refik Balay, “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000, s.18

⁷³ Hasan İbicioğlu, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2000, Sayı.15, 14.

örgütün ona sunabilecekleri arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık seviyesini belirleyecek en mühim ölçüttür.⁷⁴

Örgüt kültürü dediğimiz kısım burada ortaya çıkmaktadır. Çalışan eğer örgütün kültürünü benimser ve kendisinin de bu kültürün bir parçası olduğuna kanaat getirirse bağlılık düzeyi ve verimlilik kalitesi buna bağlı olarak artacaktır.

b) Kurumsal Özverilerde Bulunma

Örgüt üyeleri, görev ve sorumluluklarının haricinde örgütleri için çaba sarf edebiliyor, yaptığı işi zevkle yapıyor ve o işte gönüllü olabiliyorsa işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarından bahsedilebilir. Örgüt üyeleri, örgütün verim ve itibarı için her ortamda ve her durumda çabalaması, beklenenden fazla gayret göstermesi, yalnızca örgüt üyesinin bağlılık duygusuyla anlatılabilen bir olaydır. Ayrıca, örgüt üyelerinin ekonomik menfaat beklemeden, yalnızca örgüt için fedakârlık yapıp, örgütün amacı için kendi çıkarlarından vazgeçebilmesi, örgütleriyle bütünleşmelerinin emaresidir.⁷⁵

Örgüt üyeleri, çalıştıkları kuruma bağlılıkları o kuruma karşı besledikleri aidiyet duygusuyla birlikte daha da artmaktadır. Yeri geldiğinde kendisinden feragat ederek kurumu için çalışmakta ve bu yönde çaba sarf etmektedir. Bu da onun bağlılığın göstergesidir.

c) Kurum Üyeliğini Devam Ettirmede Güçlü Bir İstek Duyma

Kurum içi iletişimin sağlıklı bir şekilde yapılmasına imkân tanınması, örgüt üyelerinin sorunlarıyla yakından ilgilenilmesi, çalışanın sosyal ve ekonomik haklarında iyileştirilmeye gidilmesi, kariyer olanaklarının sunulması, eşitlik ve adalet ilkelerinin benimsenmesi çalışanın kendini değerli hissetmesini sağlar. Kendini değerli hisseden iş gören bunu örgütüne de olumlu bir şekilde yansıtır. Çalışma ortamında huzuru bulan ve mutlu olabilen iş gören kurum üyeliğini devam ettirmede güçlü bir istek duyar.⁷⁶

Kişiler arasında ve gerekse kurum içindeki iletişim ne kadar sağlıklı işler ve çalışan bundan ne kadar sağlıklı olarak verim sağlarsa kendisini o derece değerli

⁷⁴ Mehmet İnce ve Hasan Gül, *“Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık”*, Çizgi Kitapevi Bursa 2005, s. 9.

⁷⁵ Tuğçe Kafdağlı, *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul 2007, s. 24-25, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷⁶ Banu Dolu, *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta 2011, s. 19, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

hissedecektir. Dolayısıyla hem çalışma verimi artarken hem de kendine ve kurumuna olan saygısı da bu çerçevede artacaktır.

d) Kurumla Bütünleşme Ve Kurumu Özümseme

Örgüt üyelerinin kendilerine enjekte edilmiş inanç ve değerleri içine alarak kendi içinde eritmesi sürecidir. Kurumla özdeşleşme; çalışanların kurumu benimsemesi, kurumla bütünleşmesi, kendilerini bir kuruma ait hissetmesidir. İş görenlerin kurumla bütünleşme seviyesi, kurumun ve üyelerinin niteliklerinin uyduğunu, birbirlerini özümstediklerini gösterir.⁷⁷

En son olarak kurumla bütünleşen yani kurumunu ve onun kültürel değerlerini özümseyen kişiler daha istekli ve mutlu olarak işlerinde çalışacaklardır.

2.2. Örgütsel Bağlılığın biçimleri

Yapılan araştırmalar farklılık gösterse de en çok rastlanılan bağlılık göstergeleri Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı olarak bilinen; devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktır. Bu bağlılık biçimleri aşağıda yer almaktadır.

a) Devamlılık Bağlılığı: İş görenlerin çalıştıkları yerlerde kazandıkları edinimlerini elde tutabilmek adına örgütlerinde ki varlıklarını devam ettirmeleridir. İş görenlerin hayatlarında elde ettiklerini kaybetme korkusu (harcadığı zamanı, verdiği emekleri, maddi anlamdaki kazanımı örgütlerine olan bağlılıklarını devamlı kılar. Çalışanlar buldukları kurumlardan ayrılma durumunun kendilerine maddi açıdan külfet getireceği düşüncesine kapılırlar. İş gören açısından buldukları yerde devam etmek, zorunlu olarak ortaya çıkabilir. Bu şekilde örgütlerine bağlılık gösteren iş görenler, işveren açısından tercihe konu olmaz. Bunun en temel sebebi ise, iş gören örgütüyle hemdem olmamakta fakat kazandıkları edinimlerinden de vazgeçmemektedir. Burada iş yerini sahiplenmemektedir, sadece orada kalmayı sağlayacak kadar emek vermekte artı bir özveri sergilememektedir.⁷⁸

b) Duygusal Bağlılık: Gönüllülük esasına dayanır. Çalışanların örgüte karşı menfaat beklemeden içten bağlanması, örgütünü benimsemesi, kurumla kimlik birliği içinde olmasıdır.⁷⁹

⁷⁷ Canan Nur Karabey ve Ömer Faruk İşcan, “*Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Erzurum 2007, Sayı.21, s. 232.

⁷⁸ Serap Benligiray ve Harun Sönmez, “*Hekimlerin ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler*”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Temmuz 2011 Sayı:13, s.53.

⁷⁹ Seçkin, a.g.e., s.349

Duygusal bağıllık aslına bakıldığında örgütten kopmamayı da ifade eder. Kendinden feragat etme eğilimide en çok burada görülür. Buna bağlı olarakta örgüt üyeleri kurumun misyon ve vizyonlarına sıkı sıkıya bağlı ve bunları benimser pozisyonadırlar. Çalışanların kendi öz kültürleriyle kurum kültürlerinin uyuşması onları örgüte olan bağıllıklarını en üst seviyede tutmalarına neden olur. Dolayısıyla bu tür çalışan grubu işveren açısından da tercih edilen ve önem verilen bir kalıp olarak karşımıza çıkar.

c) Normatif Bağıllık: Örgüt çalışanlarının buldukları yerde çalışma zorunluluğunu ifade eder. Kişilerin örgüt içerisinde kalma hissiyatıdır. Bunun kendileri için bir görev ve sorumluluk olduğunu düşünmesidir.

İş görenler, örgüte karşı birtakım yükümlülüklerinin bulunduğu inanmakta ve örgüte karşı kendilerini sorumlu hissetmektedir. Normatif bağıllığı üst düzeyde bulunan iş görenler, örgütün değerlerini kendi değerlerinden üstün görerek, iş yerinde çalışmayı kendileri için görev olarak kendilerine atfetmektedirler.⁸⁰

2.3. Örgütsel Bağıllıkların Sınıflandırılması

Yapılan araştırmalarda, çeşitli olarak sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak bunların içerisinde en çok dikkat çekenler ve geçerliliğini koruyanlar üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; davranışsal bağıllık, tutumsal bağıllık ve çoklu bağıllık olarak literatürde yer almaktadır. Şimdi bunlara bakalım.

2.3.1. Tutumsal Bağıllık

Tutumsal bağıllık seviyesi üst sırada olan iş gören, kendisini çalıştığı kurumuna bağlı görerek, aidiyet duygusuyla hareket eder ve örgütte kalmayı tercih eder. Bu tarz iş görenler işveren tarafından ön planda tutulan ve kurumunda bulundurmak istediği sadık iş görenlerdir. Bu tarz çalışanlar işlerinin dışında ilave çalışmaktan ve emek sarf etmekten kaçınmaz ve kurumları için devamlı olumlu yönde hareket ederler.⁸¹

⁸⁰ Zeliha Seçkin, “*Örgütsel Bağıllık Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*”, Bursa 2011, Ekin Yayınevi, s.352.

⁸¹ Münevver Ölçüm Çetin, “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004, s.95.

Bu bağlamda tutumsal bağlılık içselleştirilmiş bir davranış biçimidir. Bu davranış hem çalışanın aidiyet duygusunu geliştirir hem de işveren açısından verim aldığı bu personeller ile birlikte şirketin önünü açar.

Bu bağlılık türünde farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Literatürde en sık karşımıza çıkan; Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988) ve Allen ve Meyer (1990) yaklaşımlarıdır. Şimdi bu yaklaşımlara göz atalım.

2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımında; örgüt ile çalışanın amaçlarının uyuşması, aynı düzlem üzerinde hareket etmesi şeklinde ortaya koyulmuştur. Örgütsel bağlılıkla asıl ifade edilmek istenenin iş görenlerin performanslarını, enerjilerini örgüte verme ve kurumlarına sadık kalma durumu olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda iş görenin istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilerle onların kişiliklerinin uyumunun sonucunda bağlılığın oluştuğunu belirtmiştir. Kanter örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç boyutta ele almıştır.

82

Kanter'in yaklaşımındaki devam bağlılığı, bireyin örgütü benimsemesi, örgütte üyeliğini devam ettirmesi ve örgütün sürekliliği için kendini adanması anlamına gelmektedir. Bunu yaparken kişinin çıkarları ön plandadır. Zaman zaman örgütten sağlanan ödüller ve elde edilen kazançlar veya kaybedilen edimler iş gören tarafından göz önünde tutulur. Devam bağlılığı, iş gören için örgütte kalmada elde edilecek karlılık ve örgütten ayrılması durumunda oluşacak maliyet ile ilgilidir. Çünkü örgütten sağladığı kazançların fazlalığı iş görenin devamlılığını, başka bir ifadeyle örgütte kalmasını, diğer taraftan zararların çokluğu ise iş görenin örgütten ayrılmasına neden olabilir.⁸³

Kanter'in yaklaşımındaki bir diğer bağlılık türü olan kenetlenme, bireyin bir gruba veya bir gruptaki ilişkilere bağlılığı ele almaktadır. Bu bağlılık türünde birey, gruba karşı ve grupta yer alan tüm üyelere karşı olumlu duygular besler, bunun sonucunda gruba özdeşleşmesi ve gruba katılımı bireyde duygusal açıdan tatmin duygusu yaratır. Gruba karşı olumlu duygular besleyen ve sosyal ilişkiler kuran birey özellikle gruba sadık ve bağlı kalır. Bu gruplarda, grup bilinci ve grup birliği anlayışı

⁸² Gonca Kılıç, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Ankara 2008, s. 63-64. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

⁸³ Kılıç, a.g.e., s.63.

yüksek, anlaşmazlıklar ise düşük olmaktadır. Özetle, kenetlenme bağlılığı, bireyin kendini grubun veya bir bütünün parçası haline getirmesi, grupla kendini bütünleştirmesi ve bireyin “biz” bilincini veya duygularını taşıması anlamına gelmektedir.⁸⁴

Bir gruba bağlılık duymanın gerek bireyler açısından gerekse de örgütler açısından bazı sonuçları bulunmaktadır. Bireylerin buldukları gruplarına/örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olması kişinin motivasyonunu arttıracak ve işle ilgili problemlerin çözümünde direk rol oynayacaktır. Sosyal katılım, birlikteliği yükselterek iş görenin çalıştığı kurumuna karşı bağlılık düzeyinin artırılması ve bunun gelişerek devam etmesi için gerekli olan süreci oluşturmaktadır.⁸⁵

Kanter'in yaklaşımındaki bir diğer bağlılık olan kontrol bağlılığında ise, çalışanların örgüte ait normlara sıkı sıkıya bağlılığın olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlılık türüne göre; örgüt çalışanı, örgütün belirlediği yapıya kendisinin sahip olduğu düşünce ve ahlaki boyuttaki kalıplara uyduğunu görürse, kurumun ortaya koyduğu kurallarına uyacak ve ona göre hareket tarzını belirleyecektir. Kontrol bağlılığında iş görenin, kendisinin sahip olduğu kültür kalıplarıyla kurumunun kültür yapısı uyumlu olmalıdır.

1968 yılında Kanter'in ortaya koyduğu 3 bağlılık boyutunun kendi içlerinde farklılık gösteren sonuçları vardır. Devam bağlılığının yüksek olduğu kurumlarda bireylerin kurumda devam etme olasılığının her zaman yüksek olabileceği söylenebilir. Kenetlenme bağlılığının hakim olduğu kurumlarda dış tehdit ve olumsuzluklara karşın savunma mekanizması daha sağlam olur. Kontrol bağlılığının yüksek olduğu kurumlarda ise bireyler kendi kültürleriyle kurum kültürünün uyduğu noktada bağlılıkları da yüksek olmaktadır⁸⁶ Burada örgüt çalışanlarının bağlılık düzeylerinin sağlanması için bu üç yaklaşım türünün de bir arada kullanılması gerekmektedir.

2.3.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımında da duygusallık öne çıkmaktadır. Burada yazarlar, çalışanlarla örgüt arasındaki bağlılığı duygusal/psikolojik bir bağ olarak ele almışlardır. Bu yaklaşımın ana teması, işe olan bağlılığı, sadakati ve örgütün var olan kültürel değerlerine inancı ifade etmektedir. O'Reilly'ye göre bağlılığın üç kısmı vardır; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme.

⁸⁴ Kılıç, a.g.e., s.63

⁸⁵ İnce vd., a.g.e., s.21.

⁸⁶ İnce vd., a.g.e., s.32.

İlk boyut uyumdur. Örgüt üyelerinin, sergilediği çaba ve gayretleri ile kurumlarına bağlılık göstermelerinin başlıca sebebi bazı edinimlere sahip olma isteğidir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın çeşitli maddi ödülleri elde etmesi için iş gören tarafından örgüt bir araç olarak görülmektedir. ⁸⁷

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımındaki diğer bir boyut ise özdeşleşmedir. Bireyin örgüt ile tatmin edici bir ilişki kurması ve böyle bir ilişkiyi sürdürmeyi kabul etmesi esasına dayanmaktadır. Bu durumda iş gören, kurumun çalışanı olarak mutlu olan, kurumun kültürünü ve çalışma şeklini beğenen ve buna her zaman saygı gösteren tarafta olmaktadır.

O'Reilly ve Chatman iş gören ile kurum arasında oluşan psikolojik bağda rol oynayan en önemli mekanizmanın özdeşleşme olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, özdeşleşme sonucunda bireyde oluşan davranışlar ve hedefler, bireyin örgütte daha fazla motivasyonla çalışmasını sağlayarak kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, iş görenin kuruma aidiyeti ancak kurumun hedefleri, kültürleri ve tutumları ile özdeşleşmesi ile gerçekleşmektedir. ⁸⁸

İçselleştirme ise bir diğer boyut kavramı olarak ortaya konulmuştur. Bütünüyle bireysel ve örgütsel değerlerin birbiriyle uyumuna dayanmaktadır. İçselleştirme aynı zamanda bireyin tutumlarının örgütün ve örgütte bulunan diğer insanların değerler sistemiyle de uyumlu olması anlamına gelmektedir. ⁸⁹

2.3.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütün bireyler üzerinde güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlık göstermesinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte yakınlığı bakımından 3'e ayrılır; Ahlaki açıdan (moral), menfaate dayalı (hesapçı) ve yabancılaştırıcı yakınlıktır. ⁹⁰

Ahlaki açıdan yakınlığa bakıldığında, Örgütün misyon ve vizyonunu, kaide ve kurallarını özümsemesi, bunları etik bulması ve örgüt otoritesiyle bütünleşmesi sonucunda oluşan bir bağlılıktır. Ahlaki açıdan yakınlığa örgütte yaşanan ödül

⁸⁷ Alptekin Sökmen, Ankarada'ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Ankara 2000, s. 37. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸⁸ Kılıç, a.g.e., s.65

⁸⁹ İnce vd., a.g.e., s.35.

⁹⁰ İnce vd., a.g.e., s.32.

değişikliklerinden etkilenmeden bağlılığın sürdürülmesidir. Bireyin çıkarlarından ziyade örgütün ve toplumun çıkarları ön plandadır.⁹¹

Çıkara dayalı yakınlaşmaya bakıldığında, burada bireysel menfaatler örgüt menfaatlerinden önce gelir. Yani işgören örgüte hesapçı bir şekilde yaklaşarak kendi çıkarlarını ön planda tutar. Hesapçı yaklaşımda Kanter'in devamlılık bağlılığı esası temel alınır. Birey yalnızca örgüt üyeliğini devam ettirebilecek kadar, asgari düzeyde emek sarf eder, örgütle ilişkisi asgari düzeydedir.⁹²

Örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı bir ilişkisi söz konusudur. Çalışan örgütten kendisine sağlayacağı katkı doğrultusunda çalıştığı kuruma katkı sağlar. Bu bağlılık yolunda da performans primi, ödüllendirme gibi teşviklerle çalışanın örgüte bağlılığı sağlanabilir.

Bir diğer yakınlaşmada yabancılaştırıcı yakınlaşmadır. Yabancılaştırıcı bağlılık, iş gören, çalıştığı kurumu ceza veren ya da kurumunu kendisine zarar veren olarak gördüğünde ortaya çıkmaktadır.⁹³

Yani burada çalışan çalıştığı yerin kendisini sömürdüğünü ve kendisini değerli değil tam tersine değersiz hissettirdiğini düşünür. Dolayısıyla kurumuna bağlılık duymamakta iş görenin verimi de bu bağlamda düşmeye başlamaktadır.

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu model Etzioni'nin yaklaşımına uyum gösterir ancak yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılık kavramları bağımsız yahut zıt değişkenler olması yeterli şekilde açık olmaması ve karmaşık bir yapıda olduğu için benimsenmemiştir.⁹⁴

Etzioni'nin modeline dayandırılan bu yaklaşım, üç kademeli olarak ele alınmıştır. Bunlar; çıkarıcı bağlılık, ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Etzioni'nin, kurumun misyon ve vizyonunu özümsemeye, örgütü benimsemeye, içselleştirmeye dayanan bağlılık türüdür. Bağlılığın bu türünde iş görenler kendilerini

⁹¹ RT. Mowday, L.W. Porter, R.M. Steers, "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York: Academic Press 1982, **Aktaran**, Şükran Hiçkorkmaz, Mobbing Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi (İzmit ilçesi Kamu Çalışanları Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul 2016, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**).

⁹² İnce vd., a.g.e., s.43.

⁹³ Balay, a.g.e., s.19

⁹⁴ İrfan Atalay, Mobbing' in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örne, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Atılım Üniversitesi Ankara 2010, s. 61. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

örgüt için feda etmekte, örgüt başarısı için ekstra çaba sarf etmekte ve ek sorumluluk almayı ahlaki bağlılık olarak açıklamıştır.⁹⁵

Bir diğer bağlılığı çıkarıcı bağlılık olarak açıklayan Etzioni, bu durumu örgütün araç olarak görüldüğü bu bağlılık türünde iş görenlerin, örgütte sarf etmiş oldukları emek karşılığında elde edecekleri menfaatlere ulaşabilmek için örgütün amaç ve kurallarına uyması olarak açıklamıştır. Örgüt, iş görenlerin amaçladığı mükâfatlara kavuşmak için çalışanlar tarafından bir araç olarak kullanılır.⁹⁶

Bunlara ek olarak bir diğer bağlılığı da yabancılaştırıcı bağlılık olarak açıklamıştır. Burada iş görenlerin, örgüt üzerinde kontrol yetkisi olmadığı ve farklı çalışma seçeneklerinin bulunmadığı durumlarda iş görenin önsezilerine uyararak göstermiş oldukları bağlılık türüdür. Örgüte yabancılaştırıcı bağlılık ile bağlı olan iş görenler, mükâfatlandırma ve cezalandırmaların yapılan işin niteliği ve niceliği ile alakalı olmadığı görüşündedirler. Böyle bir hisse kapılmaları bireyin kendini kurum içinde önemsiz hissetmesine neden olur ve iş gören işyerinde kontrol gücünün olmadığına inanır.⁹⁷

2.3.1.5. Allen ve Meyer' in Yaklaşımı

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, kurumla iş gören arası sürdürülebilir ilişkinin iş görenin kurumuyla bütünleşmiş ve kendisini kurumun devamlı bir üyesi olarak görüp ona göre hareket eden psikolojik bir olgu şeklinde ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak örgüt bağlılığının tam olarak 3 temel unsura ayrıldığını ortaya koymuştur. Bu unsurlar; duygusal bağlılık, algılanan maliyet ve zorunluluklardır. Bu unsurlardan hareketle örgüt bağlılığının duygusal bağlılık, rasyonel bağlılık ve normatif bağlılık olarak 3 kısımdan meydana geldiğini ortaya koymuşlardır.⁹⁸

Allen ve Meyer yaklaşımının ilk kısmını duygusal bağlılık oluşturmaktadır. Örgüt çalışanları örgüte duygusal olarak bağlanırlar. Bu bağlılık çalıştığı kurumdan örgütten memnun olduğunu yaptığı işi kurumu için yapmaya çalıştığını ifade eder. Birey kendi amaç ve hedeflerini örgütün amaç ve hedefleriyle birebir ve benzer

⁹⁵ Tamer Gündoğan, "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması". Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara 2009, s. 47. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi).

⁹⁶ Asım Saldamlı, "Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş Ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, İstanbul 2008, Sayı. 15, s.18.

⁹⁷ Sakit Samadov, "İş Doymu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir 2006, s. 83. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁹⁸ Kılıç, a.g.e., s.67.

konumda değerlendirir. Çalışmaları devam ettikçe kendi hedef ve beklentileriyle kurumun hedef beklentileri arasında uyum olduğunu görmeleri sonucunda kuruma bağlılıkları daha da artacaktır.

Bu durum aynı zamanda işverenin arzu ettiği bir durumdur. Çünkü elinde bulundurduğu beşeri sermayeden daha çok kazanç ve verim sağlayacak, çalışmalarını da bu bağlamda işveren de geliştirecektir.

Diğer bir boyutta rasyonel bağlılık kavramıdır. Örgütten ayrılmanın maliyeti nedeniyle kişinin örgütte kalmaya devam etmesi veya örgüt üyeliğini sürdürmesini ifade etmektedir. Bu tür bağlılıkta kişi buna dayanarak çalıştığı kurumdan ayrılmayı istemiş olsa dahi çalışmaya devam etmektedir. Sebebi ise, örgütten ayrılma birey için yüksek bir maliyet oluşturabilmektedir. Örneğin, başka bir örgütün kimliğine ve kültürüne uyum sağlamak, başka bir kente taşınmak veya işini tamamen kaybetmek gibi unsurlar örgütten ayrılmanın maliyetini karşılanamayacak derecede yükseltiyorsa birey örgüt içerisinde kalmaya devam etmeyi sürdürebilmektedir.⁹⁹

Normatif Bağlılık olarak isimlendirilen kısım ise, çalışanın her şeyden önce kendisi için yapılacak olan en mantıklı olayın örgütte çalışmaya devam etmesi yoludur. Eğer ki birey bu bağlılığı benimsemiş ise kendisini o çalışma yerinde kalmanın mecburiyetini daima kendisinde bulur. Rasyonel bağlılıkta çıkar ilişkisine bağlı olan aidiyet duygusu burada kendisini kendi iç sorumluluk ve yükümlülüğü bilincine dayalı bir bağlılık olarak ortaya çıkar. Bu durum onun için ahlaksal ve onursal bir zorunluluktur. Örgütünün kendisine kattıklarını oradan ayrılıp başka bir yerde kullanmayı, çalıştığı kuruma bir ihanet olarak görür. Bu durum onu kurumuna bağlılığını artırır.

Sonuç olarak baktığımızda; Allen ve Meyer bu üç faktörün kaynaklarını ortaya koyarken aynı zamanda bu unsurların örgüt çalışanlarının, çalıştıkları kuruma devam etmelerini sağlayan, ayrılmalarına da engel olan unsurlar olarak görmektedirler. Dolayısıyla örgüte duygusal olarak bağlı olanlar bunu istedikleri için, rasyonel açıdan bakanlar kendi çıkarları için, normatif bağlılığı içselleştiren kişilerde doğru olanın bu olduğuna inandıkları için veya bu durumun ahlaki açıdan yanlış olduğunu düşündükleri için örgüte olan bağlılıklarını devam ettirmektedirler.

⁹⁹ Sökmen, a.g.e., s.25.

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal bağlılık yaklaşımı temelde sosyo-psikolojik perspektife dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık üzerine araştırma yapan sosyal-psikologlar bireyin örgüte bağlanmasının nedeninin örgütün hedef, amaç, faaliyet veya işgören davranışları olmadığı, bağlılığın nedeninin iş görenin geçmişteki davranışları olduğu görüşündedir.¹⁰⁰

Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre örgüt üyeleri davranışlarını örgüt tarafından beklenen ve arzu edilen davranış biçimine uygun hale getirmektedir. Bunu yaparken de geçmişteki tecrübelerinden yararlanmaktadır. Bu süreçte işgören özveride bulunmakta ve bu durum örgütte kalma isteği olarak yorumlanmaktadır.¹⁰¹

Üç tür davranışsal yaklaşım modeli bulunmaktadır. Şimdi bu yaklaşım türlerine değineceğiz.

2.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker burada ortaya koymuş olduğu yaklaşımını yani örgütsel bağlılık kısmını yan bahisler adında ortaya çıkardığı kuramıyla açıklamıştır. Kuram bize şunu anlatmaktadır; çalışanlar olası yan bahislere girerek tutarlılık gösteren davranışları, bu davranışlarla direk olarak bağlantısı olmayan bazı çıkarlarıyla ilişkilendirerek bağlılıklarını göstermektedirler.

Becker'e göre iş gören, çalıştığı kurumda devam ettiği sürece farklı yatırımlar yapar. Ve bu minvalde farklı farklı faydalar elde eder. İş gören bu tür yatırım ve çalışmalarının karşılığını elde tutmak için kurumunda yani çalıştığı yerde devamlılığını sürdürür.¹⁰²

İş görenin örgütte geçirdiği zaman ve yatırımları ne derece fazla ise iş görenin örgüte olan bağı da o derece kuvvetli olacaktır. İş görenin yatırımları arttıkça farklı iş seçeneklerinin cazibesi de o oranda azalacaktır.¹⁰³

¹⁰⁰ Mowday, R.T., L.W. Porter, R.M. Steers, (1982), "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York: Academic Press, **aktaran**, Şükran Hiçkorkmaz, Mobbing Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi (İzmit İlçesi Kamu Çalışanları Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul 2016, s.45 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰¹ Eren, a.g.e., s.557

¹⁰² RT. Mowday vd., a.g.e., **aktaran** Hiçkorkmaz, a.g.e., s.45.

¹⁰³ Arzu İlsev, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara 1997, s.30, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Yaşanılan çevrede kişinin kendisinden beklenen bazı davranışlar olabilmektedir. Böyle durumlarda çalışan bazı sosyal baskılar nedeniyle kendi davranışlarını kısıtlama yoluna gidecek burada da bahsedilen bazı yan bahislere girebilecektir. Bu durumda çalışan, çevrenin kendisinden beklentilerini karşılayabilmek için karşısına çıkacak daha net daha iyi fırsatlardan ödün verecektir. İş gücü devri yüksek olduğunda çalışanın bu imajı kendisinde sıkıntı oluşturacağı inancı onun karşısına çıkan daha iyi fırsatları geri çevirmesine neden olacaktır.

Bürokratik düzenlemeler, iş görenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımlar sonucunda elde ettiği kazanımları kaybetme kaygısıyla yan bahse girmeleridir.¹⁰⁴

Sosyal etkileşim bir süreci ifade etmektedir. Kişinin üstlendiği rolle bütünleşmesi sonucu başka rollere kendini çevirememesi durumu olarak karşımıza çıkar. Bu kendi içinde çatışmaya sebep olur.

2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Örgüt çalışanları bu yaklaşım türünde kendilerini belirli bazı davranışlarla özdeşleştirmekte ve kendi aidiyetlerini buna göre şekillendirmektedirler. Çalışan burada göstermiş olduğu davranışlarının takdir edilip bu yönde kendisini motive edilmesi durumunda mevcut davranışlarını yinelenmekte ve sahip olduğu davranışlar kalıbını benimseyip kurumuna daha çok bağlanmaktadır. Bu bağlılığı korumak ve davranışları arasındaki bağı sıkı tutmak içinde çaba sarf edecektir. Yani çalışanın tutum ve davranışları arasında doğru yönlü bir bağlantı olması, onun kendine olan güven ve saygısının artması yönünde motive edecektir.

Bağlılığın oluşması için davranışların “görülebilir” olması gerekir. Örgüt üyelerinin, örgütle olan ilişkilerinin açıkça görülebilir olması sağlanırsa örgütsel bağlılığını sağlamak daha kolay olacaktır. Davranışların görülebilir olması, davranışın kanıtlanabilir olması sonucunu doğuracağından, yaptıklarının bilindiğini, inkâr edilemeyeceğini hisseden örgüt üyeleri daha fazla sorumluluk alabileceklerdir.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Veli Camcı, “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul 2013, s. 50, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹⁰⁵ G.R. Salancik, Commitment And The Control Of Organization Behavior And Belief, New Directions In Organizational Behavior, B.M.Sraw Ve G.R. Salancik, Chicago: Illionisst. Clair Pres, 66, 1977, **aktaran**, Şükran Hiçkorkmaz, Mobbing Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi (İzmit ilçesi Kamu Çalışanları Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul 2016, s.47 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Örgütsel bağlılığın oluşması için iş görenin davranışlarında bulunması gereken üçüncü özellik ise davranışların “kişisel irade”ye dayanmasıdır. Diğer iki özelliğe göre daha az gözlemlenebilen bu özellik, iş görenlerin bireysel sorumluluk hislerinin artmasına, enerjilerinin istenen şekilde yönlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu durumda iş görenlerin örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlerde gönüllü katılımlarını ve sorumluluk almalarını sağlamak mümkün olabilecektir.¹⁰⁶

Davranışların “değiştirilemez” olması da bağlılığı arttıran diğer bir unsur olarak ele alınmıştır. Örgüt üyesinin, örgüt ile olan ilişkisinin değiştirilemez olmasını sağlayan ve örgütsel bağlılığını artıran çeşitli unsurlar bulunur. Bunları, örgüt tarafından sunulan ödüller, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler, örgütte geçirilen süreyle orantılı olarak artan finansal düzenlemeler, örgüt içinde kazanılan bilgi ve becerilerin diğer örgütlere aktarılması esnasında yaşanan güçlükler ve zaman geçtikçe örgüt içinde ilerleme gibi durumlar örgüt üyesinin örgüte bağlılığını arttıran unsurlardır.¹⁰⁷

2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgüte olan bağlılığı, bir takım iç ve dış faktörlere bağlayan Reichers, tutumsal bağlılık yaklaşımını geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını savunmuştur. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüt üyeleri, yöneticilere, meslektaşlarına, örgüt dışı unsurlar olan toplumsal çevreye, sendikalara, alıcılara da bağlılık gösterirler.¹⁰⁸

Aşağıda çoklu bağlılık yaklaşım modelleri tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Çok Boyutlu Yaklaşımına Göre Örgütsel Bağlılık Modelleri ¹⁰⁹

Araştırmacılar	Bağlılık Modeli	Açıklama
Angle ve Perry	*Değer Bağlılığı *Devam Bağlılığı	*Örgütün amaç ve gayesini her daim savunmak *Kurum aidiyetinin korunması

¹⁰⁶ Salancik, a.g.e., s.66, **aktaran**, ,Hiçkorkmaz, a.g.e., s.47.

¹⁰⁷ Oğuz Aydoğan, İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, Ankara Kara Harp Okulu, Ankara 2008, s.72. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰⁸ Balay, a.g.e., s.56.

¹⁰⁹ Hatice Güçlü, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2006, s. 67. (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

QReilly ve Chatman	*Uyum *Özdeşleşme *İçselleştirme	*Yaptırımlarla karşı karşıya kalmamak ve ödüllendirilmek için kurumuna bağlı kalınması *Örgütle bir bütün olma isteği ve talebidir. *İş gören ve kurum kültürünün uyum içinde olmasıdır.
Penley ve Gould	*Ahlaki Bağlılık *Hesapçı Bağlılık *Yabancılaştırıcı *Bağlılık	*Hedeflerin benimsenip kabul görmesidir. *Yaptıkları yatırımların zarar görme korkusu, edinilen edinimleri kaybetmekten çekinilmesi sonucunda oluşan bağlılıktır. *Otoriter baskı ve güç sebebiyle ortaya çıkan bir bağlılık türüdür.
Meyer ve Allen	*Duygusal Bağlılık *Devam Bağlılığı *Normatif Bağlılık	*İş görenin kurumuna içsel yaklaşımı doğrultusunda ortaya çıkar *Kurumdan ayrılma durumunda katlanılması gereken maliyetler nedeniyle kuruma karşı oluşan bağlılıktır. *Çalıştığı kurumuna sorumlu olunması durumunda ortaya çıkan bir bağlılıktır.
Mayer ve Schoorman	*Değer Bağlılığı *Devam Bağlılığı	*Kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için örgütünün yararına çabalamak ve bunu gönüllülük esasına göre yapmasıdır. *İş olanaklarının azlığından dolayı örgütte çalışmaya devam edilmesi.
Jaros ve diğerleri	*Duygusal Bağlılık *Devam Bağlılığı *Ahlaki Bağlılık	*Çalışılan kuruma duyulan psikolojik bağlılıktır. * Kurumdan ayrılma durumunda katlanılması gereken maliyetler nedeniyle çalışmaya devam edilmesi. *Örgütün kültürünün ve amaçlarının benimsenmesiyle birlikte bağlılık duygusunun artmasıdır.

2.4. Çalışanların Örgütlerine Karşı Bağlılık Düzeyleri

Kurumsal yapılarda yönetimin temel hedefleri arasında beşeri sermayesi olan çalışanlarının yetenek ve kabiliyetlerini geliştirip onlardan maksimum fayda sağlama yolu gitmeleri bulunur. Çalıştıkları kuruma yani içinde buldukları örgüte bağlılık seviyeleri yüksek olan bireyler daha kaliteli hizmet sunup, hem kurumun hemde kendisinin imajını yükseltebilir. Aynı zamanda bu durum hem çalışma arkadaşlarıyla olan diyalogunu geliştirir, hem de çalıştığı ortama daha kolay uyum sağlayabilir.

Bireylerin kurumuna olan bağlılıkları düşük olduğunda ise, her an kopma noktasında olan bu bağ verimsiz ve en dip seviyede kendisini hissettirecektir. Bu

durum kişilerin örgütleri için yeteri kadar emek sarf etmeyecekleri anlamını da barındırır. Dolayısıyla kurumlar bu tür çalışanla bir arada olmayı istemezler. Çünkü bu yöndeki çalışan hem verimsiz hem de kötü imaj oluşturmaya meyil eder. Aynı zamanda da diğer çalışma arkadaşlarını da demorize edecektir.

Yapılan araştırmalara göre bireylerin örgütsel bağlılıkları, üç şekilde ele alınmıştır. Bunlar; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılıktır.

Bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ilki düşük örgütsel bağlılıktır. Bu bağlılık düzeyinde, örgüt üyelerinin işten ayrılma durumları ortaya çıkar ve bu durum iş görenlerin kariyerlerini olumsuz yönde etkiler. Ancak iş görenlerin örgütten ayrılmaları, gelecekte çalışacakları örgütte daha başarılı olmalarını sağlayabilir. İş görenin örgütüne bağlılığını olumsuz yönde etkileyen unsurlar, iş gören için bir yandan yeni girişim fırsatları yaratırken diğer yandan da iş görenin çalışacağı yeni örgüt içinde, o örgüte bağlılık duyma konusunda tedirginlik oluşturabilecektir.¹¹⁰ Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde bağlılık düzeyinde örgüt üyesini, bağlayabilen güçlü davranış ve yönelimler asgari düzeydedir. İş gören, düşük seviyede bir bağlılık duyduğundan farklı iş imkânlarını değerlendirme arzusundadır. Düşük örgütsel bağlılık, bireysel yaratıcılık ve özgünlük gibi olumlu sonuçlar doğurabildiği gibi, düşük performans, çok sık iş değiştirme, geç gelme, erken çıkma, devamsızlık, verimsizlik, sadakatsizlik, illegal faaliyetlerde bulunma, örgütün imajını zedeleyecek asılsız konuşmalar gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir.¹¹¹

Bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ikincisi ılımlı örgütsel bağlılık olarak açıklanmıştır. Bu bağlılık türü iş görenlerin iş tatminini attıracaktır. Çalışanla örgüt arasında oluşan bağlılık neticesinde örgüte ait amaçlara ve değerlere iş görende uyum sağlayacaktır. İş görene sunulan olanaklar ve adaletli karar vermelerini sağlayacak mekanizmalar ile bağlılık düzeyleri stabilize edilir ve eşit olur.¹¹² Bu bağlılıkta, iş görenin deneyimi vardır. Fakat örgüt bağlılığı ve örgütüyle ödeş olma durumu tam olmamaktadır. Bu türden bağlılıkla örgütlerine sadakat gösteren iş görenler, örgüt sisteminin kendilerini robot olarak görüp bu tarzda yönlendirmesini kabul etmemektedirler. Dolayısıyla kurumun bütün değerlerini ve kültürünü değil sadece bir kısmını uygularlar.¹¹³

¹¹⁰ Aslıhan Başyigit, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 2006, s. 68. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)**.

¹¹¹ Balay, a.g.e., s.143

¹¹² Başyigit, a.g.e., s. 69.

¹¹³ Özgür Devrim Günel, İşletmelerde Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir 2009, s. 124 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)**.

Bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin üçüncüsü ise yüksek örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, yeni şeyler geliştirmekten uzak kalabilirler, değişimden uzak durup gelenek haline gelmiş çalışma kalıplarına bağlı kalabilirler. Ve burada örgüt yararına olmasa dahi etik olmayan davranış kalıplarına girebilirler. Ancak burada, iş görenin kendisinin kültürel değerleriyle, kurumun ihtiyaç ve beklentileri çakışır ise kurumun ihtiyaçlarını ön sırada tutabilirler.¹¹⁴

Örgütleriyle özdeşleşmeyi başaran, örgütle uyum halinde olan işgörenler örgüte yüksek örgütsel bağ ile bağlıdır. Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak için örgüt içi güveni artırılmalı, etkin bir iletişim ortamı sağlanmalı, ödüllendirme ile teşvik sistemleri geliştirilmelidir. Adil ödüllendirme, iş görenlerin güçlendirilmesi, örgüt içinde yardımlaşmanın artırılması ve örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında güvenilir bir bağ oluşturulması, iş görenlerin örgüte güçlü bir bağ ile bağlanmasını sağlayacaktır. Örgüte bağlılıkları yüksek olan iş görenler, örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarak, örgütün başarısı ve devamı için daha fazla gayret içinde olacak dolayısıyla kaliteli hizmet sunumunu arttıracaktır.¹¹⁵

Örgütsel bağlılığı üst seviyede olan bireyler bir yere aidiyet duygusunu hissederek, güven duygusunu kendi benliklerinde duyarak, yaşamlarına ve işlerine yönelik hedeflerini ortaya koyarak olumlu yargılar geliştirebilmektedirler. Buna bağlı olarak bireylerin çalıştıkları kurumlarıyla ilgili yaklaşımları olumlu olacak ve bunu sosyal çevrelere olumlu olarak aktaracaklardır. Ve bunun doğal sonucu olarak çalışılan kuruma karşı çevrenin saygınlığı artacak, bireyler için çalışılması gereken bir kurum olarak ortaya çıkacaktır.

2.5. Mobbingin Örgütsel Bağlılıkla Arasındaki İlişki

Çalıştıkları kuruma duygusal açıdan bağımlı iş görenler, istedikleri için; devam bağlılığıyla kurumlarında çalışma devam eden iş görenler ihtiyaçları olduğundan; normatif bağlılıkları olan iş görenler de sorumluluklarını hissettiklerinden örgütlerinde çalışmaya devam ederler.¹¹⁶

¹¹⁴ Olca Sürgevil, "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ege Üniversitesi, İzmir 2007, s. 52, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹¹⁵ Arzu Karaca Çakınberk, Neslihan Derin ve Erkan Turan Demirel, **"Vizyoner Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık"**, Asistan Yayıncılık, Sivas 2011, s.166.

¹¹⁶ Balay, a.g.e., s.72

Psikolojik şiddet olgusunun zaman içerisinde çalışanların örgüt bağlılıklarını azalttığı gibi işgücü devir hızını da arttıran bir olgu olarak ortaya çıkabilir.¹¹⁷

Böyle durumları kurumlar elimine etmeye çalışırlar, çünkü mobbing bireylerin örgüte olan bağlılık düzeylerini zedeler.

Kurumlar için yıldırma hareketi, iş göreni zaman içerisinde göçmesine neden olan içsel hastalıklar gibidir. Eğer ki bu hastalığın çözümü bulunmaz ise kurumlar yok olabilirler. Bunun için bu hastalığı önlemek amaçlı çalışmalar yapılmalıdır. Yıldırma sebebiyle iş görenlerin kurumlarına karşı sadık kalmaları sağlanmalı, bağlılık durumları da sağlanmalıdır.¹¹⁸

2.5.1. Mobbingin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Örgütlerde mobbingin başta gelen nedenleri arasında buna maruz kalan bireylerin karakterleri ve psikolojilerinin neden olduğu öne sürülmektedir. Konu hakkında tam olarak kanıtlayıcı çalışmalar olmamakla beraber mobbinge maruz kalan iş görenlerin çalışkanlıkları ve zeka seviyeleri genellikle yüksektir. Bu kişiler genellikle daha başarılı ve çalışkan tipler olduğundan, diğer cephede yer alan iş görenler bu durumu kabullenememeleri sebebiyle bu başarılı çalışanlara psikolojik şiddet uygulayabilmektedirler.¹¹⁹

Mobbinge maruz kalanların kişilik olarak daha içsel yapıda olmaları zeka seviyelerinin diğerlerine göre farklılık göstermesi, psikolojik şiddeti uygulayacak olanlar için uygun olan ortamı temin edecektir. Ortamını bulan uygulayıcılar, kendilerine göre daha farklı olan (daha düşük düzeyde ya da daha yüksek düzeyde) kişileri kendi amaç ve istekleri doğrultusunda pasifize etmek, yıldırma amacıyla bir sistem içerisinde mobbingi uygularlar.¹²⁰

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlarda duygusal bağlılığın ortaya çıkması durumu örgüt ve çalışanın aynı hedefe kenetlenmesiyle veya menfaatlerinin örtüşmesiyle ve buna bağlı olarakta birlikte yol almalarıyla vücuda kavuşur.

2.5.2. Mobbingin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkileri

¹¹⁷ Gözde Engin, *“Mobbing (Duygusal Taciz)’in İşten Ayrılma Ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma”*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trakya Üniversitesi, Edirne 2012, S.97. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

¹¹⁸ Tutar, a.g.e., S. 108.

¹¹⁹ Çobanoğlu, a.g.e., s.57-58.

¹²⁰ Öznur Başak, *Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Ve Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 2010, S.51, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Çalışanların kendisini güvende hissedemediği devam eden bir süreçte ve sürekli olarak bir savunma halinde olduğu durumda şüphe götürmez bir gerçek olarak uzaklaşma aşamasında büyük sıkıntılar yaşanacağı aşikardır. Çünkü bu süreçte harcadığı enerjisini çalışmasına yönlendiremediği için hem kurumunu hem de arkadaşlarını benimseyemeyecektir.

Devam bağlılığı, iş görenin işten ayrılması halinde çıkabilecek parasal sıkıntıların getireceği olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmak, iş arama yükünün ağırlığından istememesinden ötürü iş yerinden ayrılamamasıdır. Başka ifadeyle söylersek eğer iş görenin, ileriye yönelik kaygılarından dolayı kurumda çalışma yaşamına devam ettirmesidir. Devam bağlılığı güçlü bireyler örgüt üyeliğini sonlandırmaları sonrasında meydana gelebilecek zarar durumuyla karşı karşıya kalmamak için kurumda çalışmaya devam etmeyi elzem olarak görüp ona göre hareket ederler. Buradaki koşullarda iş gören birey, kurumuna bir şeyler katmaktan ziyade günü birlik çalışıp, günü bitirmek için emek sarf eder ve asgari boyutta çaba sarf ederler. Devam bağlılığı ile örgüte bağlılık gösteren iş görenler için, kurumun çıkarlarını düşünmeyeceğini ve ona göre hareket tarzı belirlemeyeceğini düşünen kurumlar, bu tür bağlılığa olumsuz olarak bakarlar. İş görenlerin örgütteki çalışmaları sürdüğü zaman dilimi içerisinde elde ettiği edinimlerden vazgeçmesinin daha zor olacağını net bir şekilde görür. Dolayısıyla bu edinimlerinden kaynaklanan kazanımlardan vazgeçmesi de o kadar zor olmaktadır. Bu minvalde iş gören kurumuna olan bağlılık düzeyini yükseltmeye çalışır.¹²¹

“Ekonomik mantığa” dayandırıldığı tahmin edilen devam bağlılık esası “iş görenlerin, kurumlarından ayrılıp başka alternatiflere yöneldiklerinde elde ettikleri edinimlerini kaybedip bir daha bulamayacak olmaları, “zorunluluk nedeniyle” buldukları kurumda çalışmaya devam etmeleri” şeklinde tanımlanmaktadır.¹²² Yani devam bağlılığıyla kurumuna, çalıştığı yere bağlı olan çalışan hem işine karşı hem de kurumuna karşı ait olma hissiyle sadakatini en üst seviyede tutarak çalışmalarını devam ettirir.

2.5.3. Mobbingin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Normatif bağlılıkta, çalışanların örgüte normatif bağlılık duymalarında, kendi yaptıklarını içselleştirmeleri ve bunun onlar açısından doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları bu bağlılık düzeyinde etkili olmaktadır.

¹²¹ Başak, a.g.e., s.52.

¹²² Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 622.

Sanayi öncesi toplumlarda çalışma ilişkileri, örgüt yönetiminde bulunan usta ile çırak arasında birebir düzeyde idi. Bu ilişkiler daha samimi olması, iletişimin araçlar eliyle değil de direkt yapılması nedeniyle çalışanlar, harcadıkları emeklerine karşı yabancılaşmamaktaydılar. Ancak, sanayi devrimi sonrasında örgütlerdeki çalışma ilişkilerinde farklılıklar gözlenmiş ve artık eski işçi-işveren arasındaki yatay ilişki, patron-işçi şeklinde dikey ilişki haline gelmiştir.¹²³

Günümüzde hızla gelişen ve buna bağlı olarak sanayi toplumu haline geldiğimiz bu günlerde hem çalışanın hem de işverenin farklı boyutlara giden ilişkilerinin büyük bir karmaşa haline gelmesi çalışanın tatminsizliğine ve yaptığı işten giderek uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Türk iş görenlerin bulunduğu bir araştırmada duygusal ve normatif bağlılık ile kurumu bırakma niyeti arasında olumsuz ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.¹²⁴ Buradaki çalışmada iş görenlerin kurumlarıyla aralarında kurdukları bağ ne kadar yüksek ise devir hızları o kadar düşür seyir izlediği ortaya konulmuştur. Dolayısıyla daha verimli çalışan hem kendisine hem kurumuna yararlı olmaktadır.

Örgütlerdeki işyeri düzeninin ve iş disiplinlerinin sağlanamaması, örgüt ve iş görenin işverenden beklentilerinin uyuşmaması gibi durumlar örgütte bir kısım huzur bozan durumları meydana çıkaracaktır. İşyerindeki doyumsuzluk, şikâyetlerinin ortadan kaldırılamaması, keyfi ve özel davranışlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları da yine işyerindeki huzursuz ortamları arttıracaktır. Böyle bir yapı gerekse iş görenlerin uzun vadede strese girmelerine neden olacak, gerekse de, kurum ve iş gören arasındaki yabancılaşma sürecini hızla arttıracaktır.¹²⁵

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK ÇALIŞANLARI SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

¹²³ Abdullah Soysal, Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Selçuk Üniversitesi, Konya 1997, s. 26, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹²⁴ Nermin Uyguç – Dilek Çımrın, “**D.E.Ü. Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler**”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Ocak 2004, Sayı.1, s. 93.

¹²⁵ Dursun Bingöl, “**İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**”, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul 1990, s. 176.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapmış olduğumuz araştırmanın amacı bankalarda oluşan mobbing olgusunun ve buna maruz kalan bireylerin bu durum karşısın da örgütlerine olan bağlılıklarını hangi düzeylerde etkilediğini analiz etmektir. Mobbing hakkında birçok kaynak taranmış olup mobbing'in; başlangıç, oluşma ve bitiş evreleri araştırılmıştır. Teorik girişin ardından ise uygulama bölümünde bankacılık sektörü çalışanlarına mobbing ile ilgili anket yapıp, sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma bankacılık sektöründe çalışan 20-60 yaş arası Operasyon/Gişe, Şef/uzman, Yönetici Yardımcısı, Yönetici/Müdür ve Üst Düzey Yönetici/Genel Müdür ve Yardımcıları pozisyonunda çalışan kişiler ile yapılmıştır. Araştırmaya konu olan banka, sektöründe uzun yıllardır ülkemizde hizmet vermekte olup Türkiye genelinde geniş şube ağı ve genel müdürlük birimleriyle hizmet vermektedir. Anket araştırmasında örneklem olarak, bankanın İstanbul Avrupa yakasında yer alan Bölge Müdürlükleri ve Şubeleri seçilerek araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezi

Yapılan çalışma tanımlayıcı araştırma modeline uymaktadır. "Tanımlayıcı araştırma modelinde temel amaç, inceleme konusu olan olayın, bu olayın değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve tanımlamalara dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir"¹²⁶. Bu araştırma mobbinge maruz kalma ve örgüte bağlılık ilişkisini saptamaya yönelik düzenlenmiştir. Araştırma hipotezi ise aşağıdaki gibidir:

H₁: Mobbinge maruz kalmanın örgüte bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Mobbinge maruz kalmanın örgüte bağlılık üzerinde yalnızlaştırma ve Küçümseme boyutu açısından anlamlı bir etkisi vardır.

¹²⁶ Kemal Kurtuluş, "*Araştırma Yöntemleri*", Türkmen Yayınları", İstanbul 2011, s.133

H_{1b}: Mobbinge maruz kalmanın örgüte bağlılık üzerinde dışlama boyutu açısından anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Mobbinge maruz kalmanın örgüte bağlılık üzerinde kısıtlama boyutu açısından anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Cinsiyet açısından Mobbinge maruz kalma ve Örgütsel Bağlılık düzeyinde gruplar arası anlamlı bir fark vardır.

H₃: Medeni Durum açısından Mobbinge maruz kalma ve Örgütsel Bağlılık düzeyinde gruplar arası anlamlı bir fark vardır.

H₄: Yaş açısından Mobbinge maruz kalma ve Örgütsel Bağlılık düzeyinde gruplar arası anlamlı bir fark vardır.

H₅: Eğitim seviyesi açısından Mobbinge maruz kalma ve Örgütsel Bağlılık düzeyinde gruplar arası anlamlı bir fark vardır.

H₆: Kurumda geçirilen toplam süre açısından Mobbinge maruz kalma ve Örgütsel Bağlılık düzeyinde gruplar arası anlamlı bir fark vardır.

H₇: Pozisyon açısından Mobbinge maruz kalma ve Örgütsel Bağlılık düzeyinde gruplar arası anlamlı bir fark vardır.

3.3.2. Araştırmanın Ana kütle (Evren) ve Örnekleme

Araştırmanın ana kütle, İstanbul Avrupa yakasında Şube ve Bölge Müdürlükleri bulunan özel bir bankanın çalışanlarından oluşmaktadır. Ana kütlelerin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet faktörleri açısından olanaklı olmadığından örneklem kitlemiz sınırlandırılmıştır. Buna göre ilgili bankanın İstanbul'un Avrupa yakasında yer alan Bölge Müdürlükleri ve Şubeleri seçilerek, çalışanlarına kolayda örnekleme yöntemiyle anketler dağıtılmıştır. Anketi 120 iş gören cevaplamış ancak anketi eksik dolduranların çıkarılması ile 104 kişilik örneklem ile analize devam edilmiştir. Örnekleme ait demografik bilgiler aşağıdaki Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Demografik Göstergeler

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	51	49%

	Erkek	53	51%
	Toplam	104	100%
Yaş	20 ve altı	-	0%
	21-25	7	6.7%
	26-30	74	71.2%
	31-35	18	17.3%
	36-40	3	2.9%
	40 ve üstü	2	1.9%
	Toplam		100%
Eğitim Durumu	Lise	8	7.7%
	Önlisans	5	4.8%
	Lisans	72	69.2%
	Lisansüstü	19	18.3%
	Toplam	104	100%
Medeni Durum	Evli	68	%65.4
	Bekar	36	%34.6
	Toplam	104	100%
Bu Kurumda Çalışılan Toplam Süre	1 yıldan az	10	9.6%
	1 – 5yıl	45	43.3%
	6-10 yıl	36	34.6%
	11-15 yıl	7	6.7%
	16-20 yıl	4	3.8%
	20 yıl ve üzeri	2	1.9%
Toplam	104	100%	
Pozisyon	Operasyon/Gişe	25	24%
	Şef/Uzman	48	46.2%
	Yönetici Yardımcısı	18	17.3%
	Yönetici/Müdür	13	12.5%
	Toplam	104	100%

3.3.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırmanın bankanın sadece İstanbul Avrupa yakasında yer alan Bölge Müdürlükleri ve Şubelerini kapsamayı başlıca sınırlılığını oluşturmaktadır. Varsayımlar ise katılımcılarına ve araştırma yöntemine yöneliktir. Buna göre, katılanların anket formunda bulunan ifadeleri aynı biçimde algıladıkları ve gerçek durumlarını belirten yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmanın diğer bir varsayımı da anket yönteminin verilere erişmek için kullanılan en uygun yöntem olduğudur.

3.3.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Öncelikle araştırma değişkenlerine yönelik olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatürde örgütsel güven ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ölçmede kullanılmış olan ölçekler incelenmiştir. Buna göre;

Mobbing kavramını ölçmek için Leymann (1993) tarafından geliştirilen ve Söğütü (2014) tarafından Türkçe olarak kullanılan 24 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Mobbing için örnek maddeler “Yaptığım işler sürekli eleştirilir”, “Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir” ve “Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır” şeklindedir. Maddeler 1=Hiçbir Zaman’dan 5=Her Zaman’a uzanan 5’li Likert ölçek tipinde sorulmuştur.

Örgütsel Bağlılık kavramını ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve Çetin (2015) tarafından Türkçe olarak kullanılan 18 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık için örnek maddeler “Çalıştığım kurumumun benim için çok özel bir anlamı vardır”, Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum.” ve “Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kurulumdan ayrılmayı düşünmüyorum” şeklindedir. Maddeler 1=Hiç Katılmıyorum’dan 5=Tamamen Katılıyorum’a uzanan 5’li Likert ölçek tipinde sorulmuştur.

Anketin son bölümünde yer alan son 6 soru ise sosyo-demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bunlar yaş, cinsiyet, mevcut kurumda çalışılan toplam süre, pozisyon, eğitim durumu ve medeni durum olarak belirlenmiştir.

3.3.5. Veri ve Bilgilerin Analizi

3.3.5.1. Mobbing Anketi Faktör Analizi

Mobbinge maruz kalmanın ölçülmesinde kullanılan anketin varsa alt boyutlarının tespit edilmesi amacıyla keşfedici faktör araştırması gerçekleştirilmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri 0,50’nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,902, df=190, p=0,000).

Promax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Sırasıyla tek faktör altında tek soru kalmaması, maddelerin aynı anada iki veya daha fazla faktöre.50’den daha fazla yüklenmemesi, iki veya daha fazla faktöre olan yüklerinin

100'den daha az olması durumları sırasıyla incelenerek doğru faktör yapısına erişilmeye çalışılmıştır. Bu kriterlere uymayan sorular analizden sırayla çıkarılarak yapılan faktör analizleri sonuçlarında, özdeğerleri (eigenvalues) 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında bütün faktörlerin 0,70 güvenilirlik düzeyinin üstünde bulunmuştur.

Yapılan faktör analizinde toplam 28 sorudan oluşan 3 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %67,88 olarak bulunmuştur. Altındaki maddeler dikkate alınarak faktörler sırasıyla Yalnızlaştırma ve Küçümseme, Dışlama ve Kısıtlama olarak isimlendirilmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılığının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmıştır. Bu değerler her bir faktör için sırasıyla 0,938; 0,942 ve 0,869'tir.

Tablo 5. Mobbing Anketi Faktör Analizi

Faktörler ve Maddeler	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Faktör1: Yalnızlaştırma ve Küçümseme		54.57%	0.938
İş arkadaşlarımla benimle konuşması yasaklanır	0.902		
İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir	0.855		
Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir.	0.851		
İnsanlar arkamdan kötü konuşur.	0.776		
Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranırlar	0.756		
Bir özrümlerimle/kusurumla alay edilir	0.706		
Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir	0.522		
Faktör2: Dışlanma		9.27%	0.942
Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.	0.875		
Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmem için baskı yapılır.	0.795		
İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmam zorunda bırakıldım.	0.793		

Dini ve siyasi görüşümle alay edilir.	0.748		
Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.	0.733		
Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.	0.729		
Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir	0.612		
Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir	0.576		
Faktör 3: Kısıtlanma		4.04%	0.869
İşim gereği karşılaştığım kişiler, kendimi ifade etme olanaklarımı kısıtlar.	0.884		
Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.	0.792		
Telefonla rahatsız edilirim.	0.712		
Yaptığım işler sürekli eleştirilir.	0.675		
Sözüm sürekli kesilmektedir.	0.659		
Toplam Açıklanan Varyans		67,88%	
KMO Ölçek Geçerliliği: ,902			
P: ,000 (Bartlet Testi)			

3.3.5.2. Örgütsel Bağlılık Anketi Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılığın ölçülmesinde kullanılan anketin varsa alt boyutlarının tespit edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun tespit edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,902, df=190, p=0,000).

Temel Bileşenler kullanılarak ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Sırasıyla tek faktör altında tek soru kalmaması, maddelerin aynı anada iki veya daha fazla faktöre.50'den daha fazla yüklenmemesi, iki veya daha fazla faktöre olan yüklerinin.100'den daha az olması durumları sırasıyla incelenerek doğru faktör yapısına erişilmeye çalışılmıştır. Bu kriterlere uymayan sorular analizden sırayla çıkarılarak yapılan faktör analizleri sonuçlarında, özdeğerleri (eigenvalues) 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında bütün faktörlerin 0,70 güvenilirlik düzeyinin üstünde bulunmuştur.

Yapılan faktör analizinde toplam 7 sorudan oluşan tek faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %70,05 olarak bulunmuştur. Altındaki maddeler örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını temsil ettiği için bu faktör için “Örgütsel Bağlılık” isminin kullanılabilceği kararlaştırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılığının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmış ve .928 olarak bulunmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

Faktörler ve Maddeler	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Faktör1: Örgütsel Bağlılık		54.57%	0.928
Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederdim.	0.863		
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0.862		
Arkadaşıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım	0.857		
Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum	0.851		
Kurumumun önem verdiği değerler benim değerlerime çok benziyor.	0.837		
Çalıştığım kurumumun benim için çok özel bir anlamı vardır.	0.813		
Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli.	0.772		
KMO Ölçek Geçerliliği: .920		70,05%	
P:,.000 (Bartlet Testi)			

3.3.5.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon

Bir değişkenler setine faktör analiz yapılabilmesi için faktörler arasındaki korelasyonun büyük çoğunluğunun 0,30'dan yüksek olması beklenmektedir. Aşağıdaki tablo incelendiğinde faktörler arasındaki korelasyonun hepsinin bu değer in üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ort. S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Cinsiyet										
2 Yaş		-.163								
3 Medeni Durum		-.014	-.235*							

4	Eğitim Durumu	.067	-.105	.111						
5	Pozisyon	.081	.242*	-.245*	.160					
6	Şirketteki Tecrübe	-.142	.543**	-.364**	-.110	.237*				
7	Yalnızlaştırma ve Küçümseme	1.54	0.80	.240*	.028	-.100	.032	.051	.028	
8	Dışlama	1.54	0.80	.175	.102	-.078	-.058	.023	.054	.790**
9	Kısıtlanma	2.08	0.83	-.017	.175	-.106	.085	.048	.090	.604** .669**
10	Örgütsel Bağlılık	5.83	0.80	.174	-.082	-.160	-.252**	-.021	-.011	-.255** -.226* -.469**

* $p < 0.05$ (2-kuyruklu). ** $p < 0.01$ (2-kuyruklu). Ort: Ortalama. S.S.: Standart Sapma N=104

Spearman korelasyon yöntemi kullanılarak sonuçları alınan korelasyon analizi sonrasında, mobbing boyutları ve örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim durumunun da örgütsel bağlılık ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Buna göre eğitim durumu daha yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu düşük olanlara göre daha az olduğu söylenebilir.

3.3.5.4. Regresyon Analizi

Çalışmamızda yapılan regresyon analizi sonucunda, R değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu, bir diğer ifadeyle örgütsel güvenin mobbing değişkenlerindeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Bu tabloda R değeri 0,477 olup örgütsel bağlılık ile mobbing arasında orta büyüklükte bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin ne kadarını açıkladığını gösteren R^2 değeri 0,23'dür. Bu, mobbinge maruz kalmanın örgütsel bağlılığın varyansının %23'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel bağlılıklarını tahmin etmede ne kadar mobbinge maruz kaldıklarını bilmek, %23'lik bir doğruluk payı ile tahmine imkân tanımaktadır. Tabloda görülen F değeri 9.828 olup modelin uygun olduğunu göstermekte ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşmaktayız ($p < 0.05$). Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığı mobbing ile açıkladığımız modelimizin analiz edilebilir ve sonuçlarına güvenilebilir anlamlı bir model olduğunu göstermektedir.

Yalnızlaştırma ve Küçümseme boyutuna ilişkin standardize edilmiş etki değeri $\beta = -.043$ olup buna ilişkin t değeri $t = -.289$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre anlamlılık düzeyi $p = 6,40$ olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyinin $0,05$ 'ten küçük olmaması nedeni ile yalnızlaştırma ve küçümseme boyutunun modelin açıklayıcılığında istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağlamadığı kanaatine varılmaktadır.

Dışlama boyutuna ilişkin $\beta = .179$ olup buna ilişkin t değeri $t = 1.155$ olarak bulunmuştur. Korelasyon tablosunda örgütsel bağlılık ile negatif bir korelasyona sahip olmasının rağmen ($r = -.226$) regresyon analizinde pozitif görünümlü bir etkiye sahiptir. Ancak, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması nedeniyle bu durum dikkate alınmamalıdır.

Kısıtlanma boyutuna ilişkin standardize edilmiş etki değeri $\beta = -.538$ olup buna ilişkin t değeri $t = -5.041$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre anlamlılık düzeyi $p < .001$ olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyinin $0,05$ 'ten küçük olması nedeni ile kısıtlanma boyutunun modelin açıklayıcılığında istatistiksel açıdan anlamlı katkı sağlayan tek boyut olduğu görülmüştür.

Tablo 8. Mobbing Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları

	R	R ²	Adj R ²	F	p	β	t	p
Mobbinge Maruz Kalma	.477	.203	.20	9.828	.000			
Yalnızlaştırma ve Küçümseme						-.043	-.289	.640
Dışlama						.179	1.155	.462
Kısıtlanma						-.538***	-5.041	.000

N= 104. ** $p < .001$. β : Standardize edilmiş etki katsayısı

Buna göre **H₁** (Mobbinge maruz kalmanın örgüte bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi kısmen desteklenmektedir. Şöyle ki **H_{1a}** hipotezi olan yalnızlaştırma ve küçümseme boyutu ile **H_{2a}** hipotezi olan dışlanma boyutu için red edilmiştir. Ancak **H_{3a}** hipotezi olan kısıtlama boyutu için hipotezimiz kabul edilerek bu bağlamda ana hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir. Buna dayanarak mobbing

boyutlarından sadece kısıtlanmanın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir negatif etkisi olduğu bulunmuştur.

3.3.5.5. Bağımsız Gruplar T-Testi

Kadın ve Erkek çalışanların araştırmadaki değişkenlere yönelik karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında yalnızca yalnızlaştırma ve küçümseme boyutu ile dışlanma boyutu ortalamalarında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Buna göre H_2 hipotezi (Yalnızlaştırma ve Küçümseme ile Dışlanma boyutları için) kabul edilmiştir. H_3 hipotezi, Medeni duruma göre de evli bekâr çalışanların yalnızlaştırma ve küçümseme ile dışlama boyutu ortalamalarında da anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Buna göre H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Bağımsız Gruplar t- testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Yalnızlaştırma ve Küçümseme	Kadın	51	1.34	.64	-2.563	.012
	Erkek	53	1.73	.89		
Dışlanma	Kadın	51	1.38	.67	-2.075	.040
	Erkek	53	1.70	.88		
Kısıtlanma	Kadın	51	2.09	.85	.208	.836
	Erkek	53	2.06	.80		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	51	5.72	.79	-1.356	.178
	Erkek	53	5.93	.80		
Yalnızlaştırma ve Küçümseme	Evli	68	1.63	.88	1.921	.012
	Bekar	36	1.35	.58		
Dışlanma	Evli	68	1.62	.88	1.688	.040
	Bekar	36	1.38	.59		
Kısıtlanma	Evli	68	2.13	.81	.923	.836
	Bekar	36	1.97	.85		
Örgütsel Bağlılık	Evli	68	5.91	.84	1.530	.178
	Bekar	36	5.66	.71		

3.3.5.6. ANOVA Testi

Araştırma değişkenleri ortalamalarının yaş, eğitim durumu, mevcut şirketteki tecrübe ve pozisyon açısından karşılaştırılması için Tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle her değişken için ANOVA'nın varsayımlarından olan grup Levene varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Grupların varyans homojenliği sağlanan değişkenlerin tek yönlü varyans analizi ile ortalamaları karşılaştırılmıştır. Scheffes testi kullanılarak ikili karşılaştırmalardaki farklar gösterilmiştir.

3.3.5.6.1. Yaş Açısından Farklar

Levene testi sonucunda Mobbinge maruz kalma boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanmıştır. Yaş gruplarının varyanslarının eşitliği kabul edilmiş fakat gruplar arasında hiçbir değişkene yönelik anlamlı fark bulunamamıştır. Buna göre H_4 Hipotezi reddedilmiştir. Grupların Varyans Homojenliği Levene testi ve Tek yönlü Varyans Analizi ANOVA testi sonuçları Tablo 10 ve 11'de görülebilir.

Tablo 10. Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Yalnızlaştırma ve Küçümseme	1.152	4	99	.337
Dışlanma	.907	4	99	.077
Kısıtlanma	1.685	4	99	.922
Örgütsel Bağlılık	.244	4	99	.937

Tablo 11. Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonucu

	N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Yalnızlaştırma ve Küçümseme	20 ve altı	-	-	-	
	21-25	7	1,47	0,71	
	26-30	74	1,57	0,84	.564
	31-35	18	1,38	0,66	.689

	36-40	3	1,48	0,46		
	40 ve üstü	2	2,21	1,31		
	20 ve altı	-	-	-		
	21-25	7	1,57	0,99		
Dışlanma	26-30	74	1,54	0,82	1.056	.382
	31-35	18	1,39	0,42		
	36-40	3	1,79	1,06		
	40 ve üstü	2	2,56	1,68		
	20 ve altı	-	-	-		
	21-25	7	1,66	0,99		
Kısıtlanma	26-30	74	2,06	0,79	1.093	.365
	31-35	18	2,18	0,90		
	36-40	3	2,33	1,01		
	40 ve üstü	2	2,90	0,71		
	20 ve altı	-	-	-		
	21-25	7	6,16	0,78		
Örgütsel Bağlılık	26-30	74	5,82	0,79	.415	.798
	31-35	18	5,74	0,85		
	36-40	3	6,00	1,29		
	40 ve üstü	2	5,64	0,71		

3.3.5.6.2. Eğitim Seviyesi Açısından Farklar

Levene testi sonucunda Mobbinge maruz kalma boyutlarından yalnızlaştırma ve küçümseme, dışlanma ile örgütsel bağlılık değişkenlerinde grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda bu değişkenler için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanmıştır. Yaş gruplarının varyanslarının eşitliği kabul edilmiş fakat gruplar arasında hiçbir değişkene yönelik anlamlı fark bulunamamıştır. Buna göre H_5 hipotezi reddedilmiştir. Grupların Varyans Homojenliği Levene testi ve Tek yönlü Varyans Analizi ANOVA testi sonuçları Tablo 12 ve 13'te görülebilir.

Tablo 12. Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Yalnızlaştırma ve Küçümseme	1.698	3	100	.172
Dışlanma	2.418	3	100	.071
Kısıtlanma	2.814	3	100	.043

Örgütsel Bağlılık	.211	3	100	.888
-------------------	------	---	-----	------

Tablo 13. Eğitim Seviyesi Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Yalnızlaştırma ve Küçümseme	Lise	8	1,46	0,42	.424	.736
	Önlisans	5	1,89	1,15		
	Lisans	72	1,50	0,81		
	Lisansüstü	19	1,61	0,83		
Dışlama	Lise	8	1,66	0,68	.734	.534
	Önlisans	5	2,03	1,36		
	Lisans	72	1,50	0,76		
	Lisansüstü	19	1,55	0,84		
Örgütsel Bağlılık	Lise	8	6,13	0,97	2.644	.053
	Önlisans	5	6,49	0,73		
	Lisans	72	5,84	0,77		
	Lisansüstü	19	5,50	0,77		

3.3.5.6.3. Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Farklar

Levene testi sonucunda Mobbinge maruz kalma boyutlarından yalnızlaştırma ve küçümseme, dışlanma ile örgütsel bağlılık değişkenlerinde grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda bu değişkenler için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanmıştır. Yaş gruplarının varyanslarının eşitliği kabul edilmiş fakat gruplar arasında hiçbir değişkene yönelik anlamlı fark bulunamamıştır. Buna göre H_6 hipotezi reddedilmiştir. Grupların Varyans Homojenliği Levene testi ve Tek yönlü Varyans Analizi ANOVA testi sonuçları Tablo 14 ve 15'te görülebilir.

Tablo 14. Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Yalnızlaştırma ve Küçümseme	1.367	5	98	.243
Dışlanma	.846	5	98	.521
Kısıtlanma	.2.590	5	98	.030

Tablo 15. Kurumdaki Çalışma Süresi Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Yalnızlaştırma ve Küçümseme	1 yıldan az	10	1,56	0,71	.361	.874
	1 – 5yıl	45	1,61	0,95		
	6-10 yıl	36	1,42	0,59		
	11-15 yıl	7	1,49	0,99		
	16-20 yıl	4	1,86	0,89		
	20 yıl ve üzeri	2	1,64	0,51		
Dışlama	1 yıldan az	10	1,61	0,91	.531	.752
	1 – 5yıl	45	1,52	0,76		
	6-10 yıl	36	1,50	0,83		
	11-15 yıl	7	1,39	0,45		
	16-20 yıl	4	1,94	1,23		
	20 yıl ve üzeri	2	2,19	1,15		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	10	5,67	0,82	.532	.752
	1 – 5yıl	45	5,91	0,79		
	6-10 yıl	36	5,81	0,82		
	11-15 yıl	7	5,63	0,89		
	16-20 yıl	4	6,18	0,78		
	20 yıl ve üzeri	2	5,36	0,91		

3.3.5.6.4. Pozisyon Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda Mobbinge maruz kalma boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanmıştır. Yapılan analizde kısıtlanma boyutu açısından “Yönetici Yardımcısı” ve “Yönetici/Müdür” grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2.731$, $p<.05$). Yönetici/Müdür pozisyonundaki katılımcıların Yönetici Yardımcısı pozisyonundaki katılımcılara göre daha fazla kısıtlanmaya uğradıklarını belirtmişlerdir ($\Delta\mu=.84$). Buna göre H_1 hipotezi yalnızca kısıtlanma boyutu için kabul

edilmiştir. Grupların Varyans Homojenliği Levene testi ve Tek yönlü Varyans Analizi ANOVA testi sonuçları Tablo 16 ve 17’de görülebilir.

Tablo 16. Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Yalnızlaştırma ve Küçümseme	1.713	3	100	.169
Dışlanma	1.375	3	100	.255
Kısıtlanma	.221	3	100	.881
Örgütsel Bağlılık	1.092	3	100	.356

Tablo 17. Kurumdaki Çalışma Süresi Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Yalnızlaştırma ve Küçümseme	Operasyon/Giş e	25	1,39	0,64	.487	.692
	Şef/Uzman	48	1,56	0,79		
	Yönetici Yardımcısı	18	1,56	0,96		
	Yönetici/Müdür	13	1,71	0,91		
Dışlama	Operasyon/Giş e	25	1,48	0,57	.594	.620
	Şef/Uzman	48	1,52	0,87		
	Yönetici Yardımcısı	18	1,49	0,80		
	Yönetici/Müdür	13	1,82	0,93		
Kısıtlanma	Operasyon/Giş e	25	2,04	0,85	2.731	.048
	Şef/Uzman	48	2,10	0,79		
	Yönetici Yardımcısı	18	1,73	0,74		
	Yönetici/Müdür	13	2,57	0,87		
Örgütsel Bağlılık	Operasyon/Giş e	25	5,97	0,89	2.288	.083
	Şef/Uzman	48	5,69	0,76		
	Yönetici Yardımcısı	18	6,17	0,80		
	Yönetici/Müdür	13	5,59	0,65		

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyler yaşadıkları ortamlarda kendilerini kabul ettirmek amacı ve huzurlu yaşamak gayesi içinde hareket etmektedirler. Bu durum onların sosyal çevrelerini direkt etkilediği gibi iş ortamlarını da direkt etkilemektedir. Bir günlük zaman dilimi olarak düşündüğümüzde bireyler bu dilimin büyük çoğunluğunu iş ortamında geçirmektedirler. Bunun için gerek çalıştıkları yakın iş arkadaşları gerekse kurumun çalışanına karşı duruşu bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Ekonomik alanda direkt piyasa yapıcı konumunda, finans sektörünün sacayaklarını temsil eden bankaların beşeri sermayesi olan insan buralar için en merkezi konumda yer almaktadır. Çünkü iyi hizmet sunulabilmesi insanı mutlu ve huzurlu çalıştırmaktan geçmektedir. Bu insanların çalışanlarına önem vermesi onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması o kurumun beşeri sermayesini en güçlü seviyede tutmasını sağlayacaktır. Bu durum bankaların hizmet sektöründeki yerlerini sağlamlaştırılmalarını sağlayacak uzun soluklu hamlelerinde daha sağlıklı adımlar atmalarında yardımcı olacaktır. Bu durumun istikrarlı hale getirilebilmesi ilk önce yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanlarına bunu hissettirmelerinden geçer. Bunu sağlamak içinde gerek çalışanlarına eşit ama adaletli davranmaları, kurumda bireylere önemli olduklarını hissettirmeleri onların kurumlarına olan bağlılıklarını güçlendirirken aidiyet duygularını güçlendirecektir. Böylece bireylerin yaptıkları işlerdeki tatmin artacak ve işi bırakma durumları da en az seviyeye düşecektir.

Çalışanlar örgütlerine olan bağlılıklarının artması durumunda karşılaştıkları olumsuz durumlarda pes etmeden çalışmalarına devam edebileceklerdir. Ancak kuruma olan bağlılıklarını azaltacak yönde karşılaştıkları her durumda hem kendileri hem de kurumları için olumsuz davranış kalıplarını ortaya koyabileceklerdir. Bunun için örgütler insan kaynağını memnuniyetini arttırmak, personel devrini en aza indirmek ve kurumlarındaki bağlılık duygularını arttırmak için en üst seviyede çaba sarf etmelidirler.

Örgütsel bağlılık ölçümüne ve mobbinge yönelik gerçekleştirdiğimiz bu çalışma, finans alanında faaliyet sürdüren banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ortaya konulan model çerçevesinde özel bir banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve işten ayrılma durumlarını etkileyen mobbing (psikolojik

taciz) etmeninin hangi durum ve koşullarda etkisini gösterdiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Örgütsel bağlılığın ve mobbingin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyonu, kurumdaki süre gibi özellikler içerisinde farklılık arz edip etmediği araştırmamızda temel aldığımız unsurlardır. Yaptığımız araştırmamızda mobbingin örgütsel bağlılığa neden olan etkilerinin boyutları ele alınarak inceleme gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel bağlılık durumuna, mobbingin ne derece etkili olduğu diğer literatür çalışmalarında da göz önüne serilmektedir. Yapılan kısıtlı sayıda çalışmalardan da elde edilen bulgulara değinilerek bazı örneklerle yer verilecektir.

Yaptığımız çalışmamızda analiz edilen bulgu sonuçlarına göre örgütsel bağlılık algısının iş yerinde maruz kalınan mobbing sonucunda olumsuz etkilendiği görülmektedir. Daha önce gerçekleştirilen çalışmalara da bakıldığında bulduğumuz sonucu destekler niteliktedir. Araştırmamıza göre iş görenlerden eğitim durumu daha yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu düşük olanlara göre daha az olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte mobbingin boyutlarından biri olan kısıtlama durumunun çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Yönetici/Müdür pozisyonundaki katılımcıların Yönetici Yardımcısı pozisyonundaki katılımcılara göre daha fazla kısıtlanmaya uğradıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum üst yönetim kademesinde mobbinge maruz kalma durumunun daha yüksek olabileceği durumu ortaya koymuştur.

Günümüzün kurumsal yapıları geleceğin ve sağlıklı bir örgüt yapısının çalışan mutluluğu ve motivasyonu olduğunun bilincindedirler. Bunun için rekabet gücünü arttırmak isteyen işverenler çalışmalarında ve örgüt yapılarında bu durumu ön planda tutarak hareket etmek zorundadırlar. Hâlihazırdaki araştırmalara göre mobbing belirli çalışma alanları ya da sektörlerde değil tüm sektör ve kurumlarda meydana gelebilmektedir. Mobbing bir sistem içerisinde yönetim tarzı olarak ortaya konulduğunda bireylerin performansı, motivasyonu, işine ve kurumuna olan bağlılığı ve işinden aldığı doyum azalarak yok olma durumuna gelebilmektedir. İlgili yönetim tarafından bu duruma karşı tedbir alınmadığı durumda iş görenlerin bağlı oldukları kuruma ve yönetime karşı güvenleri tükenecektir. Bu durum ya istifalara ya da iş veriminin düşmesine neden olacaktır.

İşletmelerde mobbinge mücadele etmek için iki tür eylem planı gerçekleştirilebilir bunlar; mobbingin belirtilerinin ortaya çıkmasından önce önlem

alma ve mobbinge ilgili genel bilgilendirme yapılmasıdır.¹²⁷ Bununla birlikte yapılan araştırmalar göstermiştir ki bireylerin mobbingin ne olduğu konusunda bilgi sahibi olmadıklarıdır. “Bir Őeyle m¼cadele etmek i¼in onun ne olduğunu ¼ğrenmek gerekir”¹²⁸ s¼z¼ ¼zerinde yoğunlaştığımızda iş g¼renlerin karşılaştıkları olgunun ne olduğunu bilmeleri b¼y¼k ¼nem arz etmektedir. ¼lkemizde psikolojik Şiddet konusunda geniş ¼apta ¼alıřmalar yapılması gerekmektedir. Mobbing birden fazla olguyla i¼li dışlı hemdem olan bir kavramdır. Mobbing’in bir¼ok kavramla sarmal bir ilişki i¼inde olduğu bir ger¼ektir bunların en başında da ¼rg¼tsel bağlılık kavramı gelmektedir, ¼¼nk¼ ¼rg¼te bağlı olan iş g¼renlerin, daha verimli oldukları, ¼rg¼te daha bağlı oldukları ve sorumluluk bilinciyle daha etkin ¼alıřtıkları g¼zlemlenmiřtir.¹²⁹

Buldukları ¼rg¼tlerine bağlılığı y¼ksek olan ¼alıřanların ¼rg¼t¼n hedef ve ama¼larına olan inancı tamdır. Bu ama¼lar i¼in y¼netici talep ve beklentilerine kendi istek ve arzularıyla uyarlar. ¼rg¼tlerine bağlı olan bireyler yaptıkları ¼alıřmalarıyla yaptıkları katkılar ve ger¼ekleřtirdikleri her ¼rg¼t amacı i¼in kendini tatmin etme ihtiyaçını da giderir, ¼rg¼tte ¼alıřmaya devam etmek i¼in g¼d¼lenir ve iş doyumunu en ¼st seviyede tutar.¹³⁰ Bu doyumunu sağlamak ilk ¼nce bağlı bulunulan y¼neticilere bağlıdır. Eğer iş g¼renler y¼neticileri tarafından tatmink¼r bir Şekilde idame ettirilir ise o ¼alıřanlarda o derece kuruma ve ¼alıřtıkları ortama bağlılıkları artacaktır.

iş g¼renlerin mobbinge maruz kalmalarının ¼rg¼te bağlılık d¼zeylerini doğrudan etkilediğini Regresyon analizinde de g¼r¼lmektedir. Bu bağlamda psikolojik taciz (mobbing) d¼zeyi ne kadar artarsa motivasyonun işe olan ilginin, bulunulan ¼rg¼t¼ sahiplenmenin o kadar azalacağını s¼yleyebiliriz. Bu bağlamda artan eğilimle personel devir hızının artması da ka¼ınılmaz olacaktır. Buna g¼re **sadece kısıtlama boyutu i¼in H₁ hipotezi kabul edilmiştir.** Ő¼yle ki, H_{1a} hipotezi olan yalnızlaştırma ve k¼¼mseme boyutu ile H_{2a} hipotezi olan dışlanma boyutu i¼in red edilmiştir. Ancak H_{3a} hipotezi olan kısıtlama boyutu i¼in hipotezimiz kabul edilerek bu bağlamda ana hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir. Buna dayanarak mobbing boyutlarından sadece kısıtlanmanın ¼alıřanların ¼rg¼tsel bağlılık d¼zeyleri ¼zerinde anlamlı bir negatif etkisi olduğu bulunmuştur. Diğer yapılan araştırmalar da incelendiğinde mobbing olgusunun bireyleri doğrudan etkilediği ve buldukları ortamlarda mutsuz oldukları ¼rg¼tlerine olan bağlılıklarının azalıp bırakmak eğiliminde oldukları g¼zlemlenmiřtir. Mobbinge

¹²⁷ Pınar Tınaz, “*işyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*”, Beta Basım Yayım Dağıtım 3. Basım, İstanbul 2011, s.189.

¹²⁸ Tınaz, a.g.e., s.189.

¹²⁹ Refik Balay, “*Eğitim Fak¼ltesinde Okuyan ¼ğretmen Adaylarının Ahlaki Değer Y¼nelimleri*” Değerler Eğitim Dergisi, 2014, Cilt 12, No 28,

¹³⁰ Balay, a.g.e., s.3.

örgüt bağıllığı zıt yönlü bir ilişkiye sahiptir. Mobbingin arttığı ortamlarda örgüte olan bağıllık azalmakta ve fırsat bulunduğu örgüt terk edilmektedir. Bu durum hem örgüt içerisindeki ahengi bozmakta hem de çalışanlardan verim alınmasını engellemektedir. Sosyal alandan uzaklaşan iş gören çevresi tarafından da dışlanabilmekte ve yıpratıcı sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu durumlarda çalışan iş ortamından uzaklaşmak isteyen bireyin sağlığına, kuruma ise maddi zararına neden olacak sonuçlara yol açabilecektir. Aynı zamanda kurumların sürekliliğini sağlaması içinde mobbing olgusunu en alt düzeyde tutması içinde politika ve planlar yapması gerekmektedir.

İş görenlerin cinsiyet açısından mobbinge maruz kalma durumunun örgütsel bağıllık düzeyinde farklılığının olup olmadığı araştırılmış, yapılan analizin sonucunda iş görenlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağıllık düzeylerinde yalnızlaştırma ve Küçümseme ile Dışlanma boyutları için açısından anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Burada **H₂ hipotezi yalnızlaştırma ve küçümseme ile dışlanma boyutları için kabul edilmiştir**. Bu bağlamdaki benzer araştırmalarda incelendiğinde cinsiyet kavramının bazen ayrımcılığa sebep olduğu bazen ise göz önünde tutulmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İş görenlerin mobbing düzeylerinin cinsiyet değişkeni bakımından farklılığı üzerinde çalışılmış, yapılan çalışma sonucuna göre iş görenlerin cinsiyetleri açısından maruz kaldıkları yıldırma ile örgütsel bağıllıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur.¹³¹ Bu bağlamda cinsiyetsel yaklaşım bireyleri buldukları yerlerden uzaklaşmaya farklı alanlar bulmaya yönelmelerine sebep olmaktadır. Bu durum bireysel açıdan çeşitli sorunlara neden olurken, kurumsal açıdan en önde maddi kayba neden olmaktadır. Polat, “Çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağıllıkla ilişkisi” konulu çalışmasında cinsiyet değişkeninin mobbing üzerinde anlamlı bir farklılık ortaya koyduğunu bulmuştur.¹³² Bu açıdan baktığımızda da durum ve koşullara göre cinsiyet değişkeninin ön planda olduğu durumlar değişebilmektedir.

İş görenlerin Medeni durum açısından mobbinge maruz kalma durumunun ve örgütsel bağıllık düzeyinde farklılığının olup olmadığı araştırılmış, bu durumun örgütsel bağıllık düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmuş ve yalnızlaştırma ve

¹³¹ E. Ebru Şentürk, Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Örgütsel Bağıllığa Etkisi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹³² Fatma Polat, Çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağıllıkla ilişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2011, s.120, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

küçümseme ile dışlama mobbing boyutlarında medeni duruma göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda da **H₃ hipotezi yalnızlaştırma ve küçümseme ile dışlanma boyutları için kabul edilmiştir.** Literatür incelemelerine de bakıldığında yapılan araştırmalarda bulduğumuz sonucu destekler niteliktedir. Evli ya da bekâr olmanın özellikle bayanlar açısından ayırt edici bir durum olarak oraya çıkabildiği gerçeği vardır. Doğum vb. gibi durumlarda bayan çalışanlardan daha az verim alınabileceği erkek yoğun çalışan ortamlarda ayrımcılık yapılabildiğidir. Mansur'un "İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi." konulu çalışmasına da bakıldığında medeni durum değişkeninin mobbing ile araların da anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹³³

İş görenlerin Yaş açısından mobbinge maruz kalma durumunun ve örgütsel bağlılık düzeyinde farklılığının olup olmadığı araştırılmış, bu durumun örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamış bu bağlamda **H₄ hipotezi reddedilmiştir.** Polat, "Çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisi" konulu çalışmasında yaş değişkeninin, mobbingin kişinin itibarına yönelik saldırılar olduğunu ve bunun örgüte olan bağlılığını da azalttığını hatta yok ettiği sonucuna gidilmiştir.¹³⁴

Kurtbaş'ın, "Akademisyenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kamu ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma," konulu çalışmasında yaş değişkeninin yıldırma hareketinde bireyin sosyal alanına saldırı niteliğinde olduğu ortaya çıkmış örgüte olan bağlılık ile arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu ortaya çıktığını belirtilmiştir.¹³⁵

Demirgil'in "İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik yaptığı çalışmasında," yaş değişkeninin ortaya koyduğu sonuca göre örgütsel bağlılıkta anlamlı bir değişikliğe neden olmadığı belirtilmiştir.¹³⁶ Ancak Aras, "İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler," konulu çalışmasında örgütsel bağlılık ile özdeşleşme alanında anlamlı bir farklılık

¹³³ Fatma Akdemir Mansur, İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi Ankara, 2008, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),

¹³⁴ Polat, a.g.e., s.122.

¹³⁵ Demet Kurtbaş, Akademisyenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kamu ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi Ankara, 2011, s.78 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹³⁶ Aslı Demirgil, İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yaş değişkeni kişilerin maruz kaldıkları psikolojik yıldırma durumuyla ilişkili olduğu öne sürülmüştür.¹³⁷

İş görenlerin Eğitim seviyesi açısından mobbinge maruz kalma durumunun örgütsel bağlılık düzeyinde farklılığının olup olmadığı araştırılmış, bu durumun örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamış bu bağlamda **H₅ hipotezi reddedilmiştir**. Bu bağlamda bazı kaynaklarda da bu analizimizi destekler nitelikte sonuçlar ortaya çıkmıştır. Eğitim seviyeleri yüksek olan iş görenlerin çalıştıkları ortamlarda yükselmesi açısından daha çok avantaj sahibi oldukları düşünülüp mobbinge daha çok maruz kaldıkları görülmektedir: İlgili varsayımın yetersiz ve eksik olduğu görülmektedir. Eğitimi yüksek olan bireylerin bazı durumlarda desteklendiği görülürken bazı ortamlarda ise engellendiği görülmektedir. Türkeli'nin "Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi" isimli çalışmasında eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin yıldırma maruz kaldığı görülmüştür. Bazı literatür araştırmalarında ise eğitim seviyesinin mobbinge sebep olmadığı ifade edilmiştir. Bu varsayımlara göre eğitim seviyesi düşük olmayan iş görenlerin ağırlıklı olarak mobbinge karşı karşıya kaldıkları ifade edilemez. Etkin neden olarak görülmemiştir.¹³⁸

İş görenlerin Kurumda geçirilen toplam süre açısından mobbinge maruz kalma durumunun örgütsel bağlılık düzeyinde farklılığının olup olmadığı araştırılmış, bu durumun örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir ilişki bulunamamış bu minvalde **H₆ hipotezi reddedilmiştir**. Aras, yaptığı araştırmasında mesleki kıdemi yani toplamda çalışma süresi diğerlerine göre daha yüksek olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir. Bu duruma göre kıdem arttıkça örgüte olan bağlılığın arttığı, çalışılan süre azaldıkça bağlılığın azaldığı ortaya konulmuştur.¹³⁹ Yapılan bir diğer araştırmada da kıdem, çalışılan toplam süre değişkeninin içselleştirme kanalında farklılık ortaya koyduğuna dikkat çekmektedir¹⁴⁰ Buradan yola çıkarak çalışılan toplam süre açısından mobbing olgusuna maruz kalma durumunun kuruma, çalışılan ortama duruma ve koşullarla göre değişkenlik gösterdiği sonucuna gidebiliriz.

¹³⁷ Ayda Aras, İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi 2012, s.84, Ankara, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

¹³⁸ Hatice Atıcı Türkeli Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Beykent Üniversitesi, İstanbul 2015, s.106, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹³⁹ Burcu Ilgaz Yıldırım, Şevket Yirik, Furkan Yıldırım, "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2014 Sayı.3

¹⁴⁰ Aras, a.g.e., s. 92

İş görenlerin Pozisyon açısından mobbinge maruz kalma durumunun örgütsel bağlılık düzeyinde farklılığının olup olmadığı araştırılmış, bu durumun örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda **H₇ hipotezi kısıtlama boyutu için kabul edilmiştir**. Bağlı bulunulan pozisyon gereğince kısıtlama boyutunda hipotezimizin geçerliliği ortaya konulmuştur. Burada ortaya çıkan “Yönetici/Müdür” ile “Yönetici Yardımcısı” gruplarında aralarında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Burada ki sonuçlara göre Yönetici/Müdür pozisyonunda ki katılımcıların Yönetici Yardımcısı pozisyonunda ki çalışanlara göre daha çok kısıtlamaya maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

Kurtbaş'ın, “Akademisyenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kamu ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma,” konulu araştırmasında iş görenin bulunduğu pozisyon değişkeninin mobbinge, neden olmadığını, anlamlı farklılık meydana getirmediğini ispatlar niteliktedir.¹⁴¹ Ancak yaptığımız çalışmada katılımcıların anketimize verdikleri cevaplar göstermiştir ki, buldukları pozisyon durumuna göre banka çalışanlarının mobbinge maruz kalmalarının farklı olduğu görülmüştür. Öte taraftan yönetici kademesinde çalışanların daha çok mobbinge uğradıkları bulunmuştur.

Kurumlarda yaşanan çatışma ortamları, bireyler açısından onların sağlık durumlarını bozan, zaman içerisinde intihara dahi sürükleyen bir olgudur. Kurum açısından baktığımızda da, örgüte zarar veren, kalifiye personellerini kaybet durumu yaşatan bir olgu olarak ortaya çıkacak, buna bağlı olarak beşeri sermayesini geliştirmesi ve personel devir hızını minimize etmesi için daha çok maliyete katlanmasına sebep olacaktır. Burada asıl önemli olan yönetim kademesinin yönetim becerilerinin yüksek olmasıdır. Başarılı ve insan yönetmeyi bilen kişiler bu tür olguları kendileri uygulamazken, altında bağlı bulunan diğer çalışanlarında bunu uygulamasına izin vermeyecektir. Buna ek olarak; iş yerindeki adaletsiz yaklaşımlar, ödül-ceza mekanizmalarının liyakat ve adalet içerisinde yönetilememesi, birlikte çalışılan kişilere duyulan kıskançlıklar, çalışma ortamının elverişsiz olması, takım ruhu içinde hareket edilememesi, iletişim kanallarındaki verimsizlik ve iletişimsizlik, örgütün sahip olduğu kültür psikolojik şiddete sebep olabilmektedir.¹⁴²

¹⁴¹ Kurtbaş, a.g.e., s.91.

¹⁴² Murat Yılmaz, 'İş yaşamındaki Psikolojik Sorun: Mobbing ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Üniversitesi, 2014, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Mobbing sonucunda yaşanması muhtemel olan olumsuz durumlara karşı daima tedbirli olunmalı ve bu çatışma ortamının oluşmaması için gerekli olan tüm çalışmalar ve eğitimler gerçekleştirilmelidir. Örgütüne bağlılığını artırmak için her şeyden önce çalışanın motivasyonunu arttıracak çalışmalar yapılmalıdır. Kurumlar için günümüzde ne önemli sermayenin beşeri sermaye olduğu gerçeğini düşünürsek insana yapılacak yatırımlar kurumları da daima yüceltecektir. Motivasyonunu artırarak stresini azaltmak içinde hem kurum içi tedbirler alınmalı hem de yönetim kademesinden en alt iş görene kadar eğitimler verilmelidir. Bunlar yapılmayıp çatışma ortamı oluştuğunda bu ortamın en büyük çıktısı kuruma maddi hasar olarak dönecektir. Kurumlardan yola çıkarak, yani mikrodan makroya uzandığımızda genel ekonomik hayata dair bile sorunları ortaya koyabileceklerdir. Çünkü parçalar nasıl bir bütünü oluşturuyorsa bir ülke de faaliyette bulunan tüm kurumlarda o ülkenin bir parçası olarak ülke ekonomisini temsil etmektedirler.

Yaptığımız bu araştırmamızda bankacılık sektöründeki çalışanların mobbinge maruz kalmaları durumunda örgütlerine olan bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Bu bağlamda mobbing olgusunun iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkilediğini ve buna ne gibi çözümlerle üzerine gidilmesi gerektiğini göstermesi açısından faydalı ve gerekli bilgiler sunduğu düşünülmektedir. Literatür taramaları neticesinde bu alanda ki özel bankacılık sektörünü ilgilendiren kısımda daha ayrıntılı çalışmalar yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu analiz bağlamında gerçekleştirilen bu çalışmanın daha da genişletilerek tüm özel bankacılık sektörüne uygulanması daha kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilmesi genel kanaatlerin oluşması açısından önerilerimiz arasındadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

BALAY Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000.

BAYKAL Adnan Nur, Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2005.

BİNGÖL Dursun, "İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı", Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul 1990.

BARRİOS Lisa, SLEET Davit, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, 2004, aktaran Tınaz İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)), Beta Yayıncılık, İstanbul 2011.

CASSİTTO M. G., İş Yerinde Psikolojik Şiddet (Psychological Violence at Work), 2003, s. 288-289, aktaran KAYA CİCERALİ Lütfiye, CİCERALİ E. Ensari, Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing İş Yerinde Psikolojik Yıldırma, Gece Kitaplığı Yayın Evi, Ankara 2014.

CİNDİLOĞLU Mihriban, Hakan Kara, Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Kütahya 2011.

ÇOBANOĞLU Şaban, Mobbing -İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul 2005.

Davenport Noa, Ruth Distler Schwartz and Gail Pursell Elliot, Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz, Çev. , Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001.

EREN Erol, "Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi", Beta Basım Dağıtım. İstanbul 2012.

GÜN Hüseyin, Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bullying), Lazer Yayıncılık, Ankara 2009.

GÜNGÖR Meltem, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınevi, İstanbul 2008.

GÖKÇE TOKER Asiye, Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, Pegem Yayınevi, Ankara 2008.

İŞİK Emre, İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş stresi ilişkisine Yönelik Bir Araştırma, aktaran M. Bülent Tokat, Mihriban Cindiloğlu, Hakan Kara, Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Kütahya 2011.

İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık", Çizgi Kitapevi Bursa 2005.

Karslıoğlu Yeni Güldane, Türk Metal Dergisi "Mobbing İş Yerinde Psikolojik Taciz" 1. Basım Ağustos 2013.

KAYA CİCERALİ Lütfiye, CİCERALİ E. Ensari, Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing İş Yerinde Psikolojik Yıldıрма, Gece Kitaplığı Yayın Evi, Ankara 2014.

KARACA ÇAKINBERK Arzu, DERİN Neslihan ve DEMİREL Erkan Turan, " Vizyoner Liderlik İşığında Örgütsel Bağlılık", Asistan Yayıncılık, Sivas 2011.

KURTULUŞ Kemal, "Araştırma Yöntemleri", Türkmen Yayınları", İstanbul 2011.

ORAL Zeynep, Meslek Yarası, Doğan Kitapçılık, İstanbul 2006.

ÖLÇÜM ÇETİN Münevver, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004.

SEÇKİN Zeliha, Seçkin, Örgütsel Bağlılık Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar, Ekin Yayınevi Bursa 2011.

TINAZ Pınar, İş Yerinde Psikolojik Taciz: Mobbing, Beta Yayın Evi, İstanbul 2006.

TINAZ Pınar, İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayımcılık, İstanbul 2008.

TINAZ Pınar, "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", Beta Basım Yayın Dağıtım 3. Basım, İstanbul 2011.

TUTAR Hasan, İşyerinde Psikolojik Şiddet, Platin Yayınları, Ankara 2004.

MAKALELER

BALAY Refik, "Eğitim Fakültesinde Okuyan Öğretmen Adaylarının Ahlaki Değer Yönelimleri" Değerler Eğitim Dergisi, 2014, Cilt 12, No 28,

BENLİGİRAY Serap ve SZNEZ Harun, "Hekimlerin ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve insan Kaynakları Dergisi, Temmuz 2011 Sayı:13, S.53.

ÇABUK Çağlar, Mağdurun Mobbinge Mücadelesi ve Çözüm retme Süreci, Ceza Hukuku Dergisi, İstanbul 2009 Aralık, Sayı:11, S:4

DEMİR Mahmut, "Duygusal Zekanın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler zerine Bir Araştırma", Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Yıl 2010, Cilt: 7, Sayı.1, S.1068.

DÖNMEZ Burhanettin ve GENÇ Gülten, "Genel Liselerdeki Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine , İlişkin Algıları" , Malatya 2006, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı:12, Gz.

GÜNSEL Ayşe, AKGÜN Ali E. Ve KESKİN Halit, "Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları zerinde Bir Uygulama" , Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Erzurum 2010, Cilt: 24, Sayı: 3, S.119.

ILGAZ YILDIRIM Burcu, YİRİK Şevket, YILDIRIM Furkan, "Mobbingin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2014 Sayı.3

İBİCİOĞLU Hasan, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Aralık 2000 ,Sayı.15, 14.

NUR KARABEY Canan ve İŞCAN Ömer Faruk, "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Erzurum 2007, Sayı.21, 232.

SAMIRKAŞ Meryem ve ÇALIŞKAN Osman, "Örgütlerde İşyeri Terörü: Yıldırma Kavramı ve Önleme Çabaları" Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Temmuz 2011, Sayı: 7, Sayfa, 4.

TOLAY SABUNCUOĞLU Ebru, " Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Ağustos 2007, Sayı. 2, S. 622.

UYGUÇ Nermin ve ÇIMRIN Dilek, "D.E.Ü. Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Ocak 2004,Sayı.1, S.93.

YÜRÜR Şenay, ve KESER Aşkın, "Öğrenilmiş Güçlülük: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama" , Ankara 2010 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Çalışma ilişkileri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1.

TEZLER

AKDEMİR MANSUR Fatma, "İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi." Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi Ankara,2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,

ARAS Ayda, "İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler." Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi 2012, Ankara, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

ARI TEKÇE Evren, Yıldırma Olgusu ve Yıldırma ve Kişilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Bankacılık Sektörü Örneği, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri Erciyes Üniversitesi, Kayseri 2010, s. 9. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ARPACIOĞLU Gülcan, İş Yeri (CNBC-E "İş Yerindeki Psikolojik Şiddet") konulu söyleşi, 2005; aktaran KILIÇ S.Tayfun Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006, s. 6. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ATICI TÜRKEĒĒ Hatice, " Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Beykent Üniversitesi, İstanbul 2015, S.106, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

AYDOĞAN Oğuz, "İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", Ankara Kara Harp Okulu, Ankara 2008, S.72. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BAŞAK Öznur, " Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Ve Bir Uygulama", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 2010, S.51, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BAŞYİĐĒT Aslıhan, "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 2006, S.69. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BOZBEL Savaş ve PALAZ Serap, " İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları", Tisk Akademi Dergisi, 2007, Sayı:3, S:66-79. aktaran, Olcay Ozışık Yapıcı, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Ankara 2014, S. 35. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

CAMCI Veli, "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul 2013, S.50, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

COWAN L. Renee, "Walking The Tightrope: Workplace Bullying and the Human Resource Professional" , Submitted to The Office of Graduate Studies of Texas A&M University. 2009,s.5, aktaran, KARAKALE S. Berna , Mobbing ve Mobbingle Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Madurlarına Yönelik Bir Araştırma, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Yalova Üniversitesi, Yalova 2011, s.34. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DEMİRĐİL Aslı, "İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma," Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

DOLU Banu, " Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta 2011, S. 19. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ENGİN Gözde, "Mobbing (Duygusal Taciz)'İN İşten Ayrılma Ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trakya Üniversitesi, Edirne 2012, S.97. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜÇLÜ Hatice, "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi",Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2006, S. 67. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

GÜNEL Özgür Devrim, "İşletmelerde Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim

Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir 2009, S.124 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜVEN Murat, "Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Marmara Üniversitesi, İstanbul 2006, s.42, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

IŞIK Emre, "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, T.C.Yıldız Teknik Üniversitesi İstanbul 2007, s.58 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

İLSEV Arzu, "Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara 1997, S.30, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KARAKALE S. Berna, Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Madurlarına Yönelik Bir Araştırma, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Yalova Üniversitesi, Yalova 2011, s. 20. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KAFDAĞLI Tuğçe, "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul 2007, S. 24-25, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KILIÇ Gonca, "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Ankara 2008, S.63-64. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

KURTBAŞ Demet, "Akademisyenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kamu ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma," Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi Ankara, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Moayed, Farman A. ve Daraiseh, Nancy ve Shell, Richard ve Salem, Sam, Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2006, s. 313, aktaran ŞENERKAL Rıza , Üniversitelerde Akademik Personele Yönelik Mobbing Süreci: Mobbing Davranışları ile Akademisyenlerin Sağlığı ve Bireysel Performansı İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir 2014, s. 37, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Mowday, R.T., L.W. Porter, R.M. Steers, (1982), "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York: Academic Press, Aktaran, HİÇKORKMAZ Şükran, "Mobbing Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi (İzmit İlçesi Kamu Çalışanları Örneği)", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul 2016, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

M. Carroll Brodsky, The Harrased Worker, MA: D.C Heath and Company, Lexington, 1976, s.2. aktaran, KARAVARDAR Gülşen, İş Yaşamında Psikolojik Yıldırmaya ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü İletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi, İstanbul 2009, s.33-34, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

PAKSOY Nurettin, İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırma (Mobbing), Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.8. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

POLAT Fatma, "Çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2011 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Salancik, G.R. (1977), Commitment And The Control Of Organization Behavior And Belief, New Directions In Organizational Behavior, B.M.Sraw Ve G.R. Salancik, Chicago: Illionisst. Clair Pres, 66. Aktaran, , HİÇKORKMAZ Şükran, "Mobbing Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi (İzmit ilçesi Kamu Çalışanları Örneği ", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul 2016, S.47 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

SOYSAL Abdullah," Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Selçuk Üniversitesi, Konya 1997, S.26, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

SÖKMEN Alptekin, "Ankarada'ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Ankara 2000, S.37. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

SAMADOV Sakit, "İş Doymu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir 2006, S. 83. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

SÜRGEVİL Olca, "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ege Üniversitesi, İzmir 2007, S.52, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ŞENTÜRK E. Ebru, "Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ŞİMŞEK Birgül, Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.3, 69–86, aktaran, BİNGÖL Bahar, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir 2007, s. 15. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Yavuz Hüseyin, Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta 2007, s. 38-40. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

YILMAZ Murat ,”İş yaşamındaki Psikolojik Sorun: Mobbing ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Üniversitesi, 2014, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

İNTERNET KAYNAKLARI

ACAR Aslı Beyhan, DÜNDAR Gönen, “ İşyerinde psikolojik yıldırma (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, <http://journals.istanbul.edu.tr/iuisletme/article/viewFile/1023013842/1023013056> (Erişim tarihi: 12.10.2015)

AKTAN Can, Web Ana Sayfası <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm> (Erişim Tarihi: (03.05.2019)

Blogspot Anasayfası, “Hayatın İçinden Ekonomi, ‘Psikolojik Yıldırma(Mobbing) Kavramının Mağdurlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkisi”, <http://ceterispapirus.blogspot.com.tr/2011/11/psikolojik-yldrmamobbing-kavramnn.html> (Erişim Tarihi: 29.10.2014)

Çimento İşveren Dergisi Ana Web Sayfası, Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu”, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale311.pdf> (Erişim Tarihi: 24.09.2014)

Emek Ana Sayfası, “Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Tarafları”, <http://www.emek.org.tr/psikolojik-yildirmanin-mobbing-taraflari.html> (Erişim Tarihi: 12.10.2015)

Gazi Üniversitesi Web Ana Sayfası ‘Mobbing Birimi’, <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-%3F-37863> (Erişim Tarihi: 30.03.2017)

Gönül Dergisi Ana Sayfası, Mobbing Nedir?”, <http://www.gonuldergisi.com/mobbing-nedir-prof-orhan-dogan.html> (Erişim tarihi: 12.10.2014)

KMU Web Ana Sayfası “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2010/81-89.pdf> (Erişim Tarihi: 17.10.2014)

Kırmızı Topuklar İnternet Sayfası, “İş Yerinde Kadına Yönelik Mobbing” <http://kirmizitopuklar.com.tr/hukuk/is-yerinde-kadina-yonelik-mobbing/> (Erişim tarihi:12.10.2014)

Mobbing Birimi <http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-37863> (Erişim Tarihi: 05.03.2017)

NLP Akademi Türkiye Ana Sayfası http://www.nlpat.com/nlp/nedir/nlp_nedir.html (Erişim Tarihi: (02.02.2019)

Nlptürk Ana Sayfası, ‘Etkili İletişim ve NLP’, <http://www.nlpturk.net/index.htm> (Erişim Tarihi: 08.04.2015).

ÖZÇELİK Burcu, "Mobbing Bilgilendirme ve Destek Merkezi Kuruldu".
<https://burcuozcelik.wordpress.com/2009/04/05/mobbing-bilgilendirme-ve-destek-merkezi-kuruldu/> (Erişim Tarihi: 21.11.2015)

TINAZ Pınar, "Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing",
<http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartnaz.pdf> (Erişim Tarihi: 21.12.2015).

T.C Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Resmi Ana Sayfası, "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri TBMM Komisyon Raporu"
http://sgb.aile.gov.tr/upload/sgb.aile.gov.tr/mce/2012/raporlar_yayinlar/mobbing_cozum_onerileri_tbmm.pdf (Erişim Tarihi: 29.10.2014).

Oktay Eser, 'İstanbul Kültür Üniversitesi'
http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_eser_mobbing_kavrami.pdf
(Erişim Tarihi: 15.01.2019)

Westhues, Kenneth, "Checklist Of Mobbing Indicators" ,
<http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/checklist.htm>, (Erişim Tarihi: 02.04.2011), aktaran
TINAZ Pınar, İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayım Evi, İstanbul 2008, s. 55-57.

EKLER

Kişisel Bilgi Formu	
1- Cinsiyetiniz	a) Kadın b) Erkek
2- Yaşınız	a) 20 ve altı b) 21-25 c) 26-30 d) 31-35 e) 36-40 f) 40ve üstü
3- Medeni Durumunuz	a) Evli b) Bekâr
4- Eğitim Durumunuz	a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Yüksek Lisans ve üstü
5- İş yerindeki göreviniz/pozisyonunuz?	a) Operasyon/Görev b) Şef/uzman c) Yönetici Yrd d)Yönetici/Müdür e) Üst Düz. Yönetici
6- Haftalık çalışma süreniz?	a) 40 saat ve altı b) 41-60 c) 61-80 d) 81 saat ve üzeri
7- İş yerinizde çalışma süreniz?	a) 1 yıldan az b) 1 – 5yıl c) 6 – 10yıl d) 11 – 15yıl e) 16 – 20yıl f) 20 yıl ve üzeri
8- Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumda kaç yıldır görev yapmaktasınız?	a) 1 yıldan az b) 1 – 5yıl c) 6 – 10yıl d) 11 – 15yıl e) 16 – 20yıl f) 20 yıl ve üzeri
9- Mobbing'in ne olduğunu biliyor musunuz?	a) Evet b) Hayır

Mobbing Anketi

Aşağıda kurumunuzda karşılaşılabilecek durumlarla ilgili çeşitli ifadeler verilmektedir. Her bir ifade için size en uygun durumu, son 1 yıl içerisinde ve en az 6 aylık zaman diliminde ne sıklıkta yaşadığınızı belirterek, **HIÇ BİR ZAMAN – NADİREN – BAZEN – ÇOĞU ZAMAN – HER ZAMAN** sütunlarından sıklıkta yaşadığınızı değerlendirerek, **HIÇ BİR ZAMAN – NADİREN – BAZEN – ÇOĞU ZAMAN – HER ZAMAN** sütunlarından seçeceğiniz rakamı yuvarlak içine alınız.

Aşağıda yer alan soruları size en uygun cevabı işaretleyiniz.	HIÇ BİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1-Kendimi ifade etme olanaklarım kısıtlanmaktadır.	1	2	3	4	5
2-Sözüm sürekli kesilmektedir.	1	2	3	4	5
3-İşim gereği karşılaştığım kişiler, kendimi ifade etme olanaklarımı kısıtlar.	1	2	3	4	5
4-Bana bağırlır ve yüksek sesle azarlanırım.	1	2	3	4	5
5-Yaptığım işler sürekli eleştirilir.	1	2	3	4	5
6-Özel yaşamım sürekli eleştirilir.	1	2	3	4	5
7-Telefonla rahatsız edilirim.	1	2	3	4	5
8-Tehdit içeren sözler işitirim.	1	2	3	4	5
9-Tehdit içeren yazılı mesajlar alırım	1	2	3	4	5
10-Aşağılayıcı bakış ve mimiklerle iletişim kurma isteğim reddedilir	1	2	3	4	5
11-Doğrudan bir şey söylenmeksizin, ima yoluyla iletişim kurma isteğim reddedilir	1	2	3	4	5
12-Çevremdeki insanlar benimle konuşmaz.	1	2	3	4	5
13-İşyerimde benimle iletişim kurulmaz ve başkalarıyla iletişim kurmam engellenir	1	2	3	4	5
14-İş arkadaşlarımdan soyutlanmış/dışlanmış bir ortamda çalışmak zorunda bırakıldım.	1	2	3	4	5
15-İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanır	1	2	3	4	5
16-Sanki orada ben yokmuşum gibi davranılır.	1	2	3	4	5
17-İnsanlar arkamdan kötü konuşur.	1	2	3	4	5
18-Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılır.	1	2	3	4	5
19-Gülünç duruma düşürülürüm ve benimle alay edilir.	1	2	3	4	5
20-Dini ve siyasi görüşümle alay edilir.	1	2	3	4	5
21-Psikolojik rahatsızlıklarım varmış gibi davranırlar	1	2	3	4	5
22-Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmem için baskı yapılır.	1	2	3	4	5
23-Bir özürle/kusurumla alay edilir	1	2	3	4	5
24-Beni gülünç duruma düşürmek için yürüyüşüm, mimiklerim veya sesim taklit edilir	1	2	3	4	5
25-Özel yaşamımla alay edilir	1	2	3	4	5
26-Milliyetimle alay edilir.	1	2	3	4	5

Aşağıda yer alan soruları size en uygun cevabı işaretleyiniz.	HİÇ BİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
27-Özgüvenimi zedeleyici işler yapmaya zorlanırım	1	2	3	4	5
28-Çaba ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendirilir	1	2	3	4	5
29-Kararlarım sürekli sorgulanır.	1	2	3	4	5
30-Küçük duruma düşürücü isimlerle anılırım	1	2	3	4	5
31-Cinsel imalarda bulunulur.	1	2	3	4	5
32-Bana hiçbir özel/önemli görev verilmez	1	2	3	4	5
33-Görevlerim kısıtlanır, bana verilen işler geri alınır, kendime yeni bir iş bile yaratamam.	1	2	3	4	5
34-Anlamsız işler yapmaya mecbur bırakılırım	1	2	3	4	5
35-Kapasitemin altında işler yapmaya zorlanırım	1	2	3	4	5
36-Sürekli yeni işler verilerek, işim değiştirilir.	1	2	3	4	5
37-Özgüvenimi zedeleyecek işler verilir	1	2	3	4	5
38-İtibarımı zedeleyecek şekilde, niteliklerimin dışındaki işler verilir.	1	2	3	4	5
39-Maddi yük getirecek genel zararlar verilerek masrafa sokulurum.	1	2	3	4	5
40-Özel eşyalarımı ya da işverenin bana tahsis ettiği eşyalara zarar verilir	1	2	3	4	5
41-Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırım	1	2	3	4	5
42-İşyerimde fiziksel şiddet tehditleri alırım.	1	2	3	4	5
43-Gözümü korkutmak için hafif şiddette kaba kuvvet uygulanır.	1	2	3	4	5
44-İşyerimde fiziksel olarak hırpalanırım.	1	2	3	4	5
45-Doğrudan cinsel tacize maruz kalırım	1	2	3	4	5

Örgütsel Bağlılık Anketi

Bu bölümde Kurumunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Sizin için en uygun kısmı işaretlemenizi rica ederiz.					
Aşağıda yer alan soruları size en uygun cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algılarıım.	1	2	3	4	5
2. Kurumumun önem verdiği değerler benim değerlerime çok benziyor.	1	2	3	4	5
3. Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım kurumumun benim için çok özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
5. Yeniden işe girecek olsam aynı kurumumu tercih ederdim.	1	2	3	4	5
6. Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
7. Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim ili değiştirmem gerekecek. Bu benim için sorun değil.	1	2	3	4	5
8. Benim katılım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	1	2	3	4	5
9. Şu anda kurumumdan ayrılmaya kararlı olsam, hiçbir sıkıntı yaşamam.	1	2	3	4	5
10. İş seçeneğim çok ama yine de burada çalışıyorum.	1	2	3	4	5
11. Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım	1	2	3	4	5
12. Bu kurumda çalışmayı devam ettirmem gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum.	1	2	3	4	5
13. İşimi severek yapıyorum.	1	2	3	4	5
14. Burada uzun süre çalıştım; her an terfi alabilirim. Yine de başka bir kuruma geçersenim, bu kadar yıl daha çalışabilirim	1	2	3	4	5
15. Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	1	2	3	4	5
16. İstesenim şu an kurumumdan ayrılmak benim için çok kolay olurdu	1	2	3	4	5
17. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
18. Mesleki deneyimlerimi başka kurumlarda da kullanırım.	1	2	3	4	5
19. Çalışma saatlerinden memnunum.	1	2	3	4	5
20. Şu anda kurumumdan ayrılsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
21. Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli.	1	2	3	4	5
22. Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23. Mesleki eğitimimi kullanabileceğim alternatif iş seçeneğim çok.	1	2	3	4	5
24. Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kurumumdan ayrılmayı düşünmüyorum	1	2	3	4	5
25. İşim beni fazlasıyla tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
26. Maaşım iyi ama gitsem diğer kurumlarda da en az bu kadar maaş alırım.	1	2	3	4	5



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ : 13.03.2017
TOPLANTI SAYISI : 2017-7

KARAR NO:2017-7-2: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Mehmet KÖK'ün "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Bu Durumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Banka Çalışanlarına Yönelik Araştırma" konulu tezi için hazırlanan anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 03.03.2017 tarih ve 2017-6 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR

Prof.Dr.Nuri KURUOĞLU
Rektör Yardımcısı