



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MOBBINGİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ VE  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: KARAMAN İL ÖZEL İDARESİNDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan

Nazlı ÖZCAN

094202012002

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN- 2011



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MOBBINGİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ VE  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: KARAMAN İL ÖZEL İDARESİNDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan

Nazlı ÖZCAN

094202012002

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN- 2011

**MOBİNGİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNE ETKİSİ VE  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: KARAMAN İL ÖZEL İDARESİNDE BİR  
UYGULAMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 14 / 07 / 2011

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Rabia ÖZPEYNİRCİ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE

Üye : .....

Üye : .....

İmzası







Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 07/07/2011 tarih ve 21/225 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü V.: Prof. Dr. Osman ÇEVİK



## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde benden yardımını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle bana daima yol gösteren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL başta olmak üzere, Doç. Dr. Ercan OKTAY'a, Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE'ye, Yrd. Doç. Dr. Rabia ÖZPEYNİRCİ'ye şükranlarımı sunmak benim için zevkli ve bir o kadar da onurlu bir görevdir. Ayrıca bu uzun ve yorucu tez yazım sürecinde beni sürekli destekleyen, maddi ve manevi olarak her daim yanımda olan aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nazlı ÖZCAN

## ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, çalışma ortamında bireyin üst yönetim veya iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalması sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğiliminden uzaklaşması ve böylece örgütsel sessizliği seçip seçmediğinin belirlenmesidir.

Çalışma teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, araştırmanın uygulama kısmını desteklemek için anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasının birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini ortaya çıkaracak sorular sorulmuştur. İkinci bölümde mobbingi ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği esas alınmıştır. Üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Podsakoff ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Türker, Yener ve Aykol tarafından Türkçeye uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Araştırma Karaman İl Özel İdaresinde farklı hiyerarşik düzeylerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu anketler sonucunda veriler değerlendirilerek mobbing, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik, Karaman.

## SUMMARY

The aim of this study is that the person being mobbed by upper leader or colleagues, and his/her coming a part in the tendency of organizational citizenship behaviour and thus, whether he/she chooses organizational silence or not in the workplace.

After the study had presented on the oretical account, a questionnaire research was done in order to support the practical side of the study. In the first side of the questionnaire study, the questions- that can put forward demographic specialities of the attendants- were asked. In the second part, in order to evaluate mobbing, LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) evaluation scale was taken as a basis. In the third part, to measure the organizational citizenship behaviour, the scale that was developed by Podsakoff and his colleagues and adopted by Türker, Yener and Aykol was used. And in the fourth part, in order to measure organizational silence, a scale which was developed by Mr. and Mrs Çakıcı and adopted by Soycan was used. The research was put into practice on the members who work in the Administration of Special Province in Karaman at a various level of hierarchy. At the end of those questionnaires, by evaluating the data, the relationship among mobbing, organizational citizenship and organizational silence was tried to be explained.

**Key Words:** Mobbing, Organizational Citizenship, Organizational Silence  
Karaman.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
SUMMARY.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

### I. BÖLÜM

#### MOBBİNG KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

I.1. Mobbing Kavramı.....	3
I.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Süreç İçerisindeki Yeri.....	7
I.3. Mobbing Tipolojisi.....	10
I.4. Mobbing Süreci.....	14
I.5. Mobbing Dereceleri ve Sendromu.....	17
I.6. Mobbing Türleri.....	21
I.6.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing.....	21
I.6.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing.....	22
I.7. Mobbingin Nedenleri.....	23
I.7.1. Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	24

I.7.1.1. Kötü Yönetim.....	24
I.7.1.2. İş Yerinde Yüksek Derecede Stresin Bulunması.....	25
I.7.1.3. Monotonluk.....	25
I.7.1.4. Örgüt Yapısındaki Değişiklikler.....	25
I.7.1.5. Yöneticilerin İnanmaması ve İnkâr .....	25
I.7.1.6. Yatay Organizasyonlar.....	26
I.7.1.7. Ahlak Dışı Uygulamalar.....	26
I.7.2. Mobbing Sürecinde Yer Alanlardan Kaynaklanan Nedenler.....	26
I.7.2.1. Mobbing Uygulayan Kişilerden Kaynaklanan Nedenler.....	26
I.7.2.1.1. Kişiyi, Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak.....	27
I.7.2.1.2. Düşmanlıktan Zevk Almak.....	27
I.7.2.1.3. Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı.....	27
I.7.2.1.4. Önyargıları Pekiştirmek.....	28
I.7.2.2. Mobbing Mağdurundan Kaynaklanan Nedenler.....	28
I.8. Mobbingin Aktörleri.....	29
I.8.1. Mobbing Mağdurları.....	30
I.8.2. Mobbing Uygulayanlar.....	31
I.8.3. Mobbing İzleyicileri.....	32
I.9. Mobbingin Sonuçları.....	34
I.9.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları.....	34
I.9.2. Örgütler Üzerindeki Sonuçları.....	35



I.10. Mobbingin Hukuk Sistemi İçerisindeki Yeri.....	38
I.10.1. Türk Hukuk Sisteminde Mobbinge İlişkin Hükümler.....	38
I.10.1.1. Türk Ceza Kanununda Mobbinge İlişkin Hükümler.....	39
I.10.1.2. Borçlar Kanununda Mobbinge İlişkin Hükümler.....	42
I.10.1.3. Medeni Kanunda Mobbinge İlişkin Düzenlemeler .....	42
I.10.1.4. İş Kanununda Mobbinge İlişkin Düzenlemeler.....	43
I.10.2. Uluslararası Hukukta Mobbinge İlişkin Hükümler.....	44
I.10.2.1. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi.....	44
I.10.2.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO).....	45
I.10.2.3. Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı.....	46
I.11. Türkiye’de ve Dünya’da Mobbing.....	47

## II. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

II.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	53
II.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi.....	56
II.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler.....	59
II.3.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	59
II.3.2. Eşitlik Teorisi.....	59
II.3.3. Vekalet Teorisi.....	60
II.4. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı İle İlgili Bazı Teoriler.....	60
II.4.1. Örgütsel Bağlılık.....	60

II.4.2. Örgütsel Adalet.....	63
II.4.3. Motivasyon.....	65
II.4.4. İş Tatmini.....	67
II.4.5. Liderlik.....	68
II.4.6. Örgütsel Güven.....	70
II.4.7. Örgüt Kültürü.....	71
II.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	71
II.5.1. Özgecilik.....	72
II.5.2. Nezaket.....	72
II.5.3. Vicdanlılık.....	72
II.5.4. Sportmenlik.....	73
II.5.5. Sivil Erdem.....	73
II.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler.....	74
II.6.1. Kişisel Faktörler.....	75
II.6.1.1. İşletmeye Bağlılık.....	75
II.6.1.2. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini.....	75
II.6.1.3. Kişilik Özellikleri.....	75
II.6.1.4. Adalet Algılamaları.....	76
II.6.2. Çevresel Faktörler.....	76
II.6.2.1. Örgüt Değerleri.....	76
II.6.2.2. İşin Özellikleri.....	76

II.6.2.3. Liderin Özellikleri.....	77
II.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	78

### III. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

III.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı.....	80
III.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	82
III.2.1. Bekleyiş Teorisi.....	82
III.2.2. Fayda- Maliyet Analizi.....	82
III.2.3. Sessizlik Sarmalı.....	83
III.2.4. Kendini Uyarılma.....	84
III.3. Sessizlik Tipleri.....	85
III.3.1. Kabullenici Sessizlik.....	85
III.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik.....	86
III.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik.....	86
III.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması.....	88
III.4.1. Sessiz Kalma.....	88
III.4.2. Sessiz Bırakılma.....	88
III.5. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	89
III.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	89
III.6.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi.....	90
III.6.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	90

III.6.3. Dışlanma Korkusu.....	91
III.6.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu.....	91
III.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	92

## IV. BÖLÜM

### MOBBING'İN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

IV.1. Araştırma Metodolojisi.....	95
IV.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	95
IV.3. Araştırmanın Kısıtları.....	97
IV.4. Örneklem Kitleleri.....	98
IV.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler.....	98
IV.5.1. Bağımsız Değişkenler.....	98
IV.5.2. Bağımlı Değişkenler.....	99
IV.6. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli.....	99
IV.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	101
IV.8. İstatistiksel Analizler ve Bulgular.....	104
IV.8.1. Demografik Analizler.....	104
IV.8.2. Faktör Analizleri.....	106
IV.8.2.1. Mobbing'in Faktör Yükleri.....	106
IV.8.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Faktör Yükleri.....	108
IV.8.2.3. Örgütsel Sessizliğin Faktör Yükleri.....	110

IV.8.3. Güvenilirlik Analizleri.....	111
IV.8.4. Korelasyon Analizi.....	113
IV.8.5. T-testi, Anova ve Regresyon Analizleri ile Hipotezlerin Testi.....	115
IV.8.5.1. Mobbing Saldırıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi.....	119
IV.8.5.2. Mobbing Saldırıları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi.....	121
<b>SONUÇ, DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER .....</b>	<b>124</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>128</b>
<b>EK 1 ANKET FORMU.....</b>	<b>142</b>

**TABLULAR LİSTESİ****Sayfa No**

Tablo 1.1: Mobbing İle İlgili Tanımlar.....	5
Tablo 1.2: Mobbing İle İlgili Kavramlar.....	6
Tablo 1.3: Çatışma İle Mobbing Arasındaki Farklar.....	7
Tablo 1.4: Psikoşiddetin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri.....	37
Tablo 2.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti.....	58
Tablo 3.1: Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın Türlerine Örnekler.....	87
Tablo 4.1: Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	105
Tablo 4.2: Mobbing ile İlgili Faktör Sonuçları.....	107
Tablo 4.3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Faktör Sonuçları.....	109
Tablo 4.4: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Faktör Sonuçları.....	110
Tablo 4.5: Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri.....	112
Tablo 4.6: Mobbing, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon Analizi.....	114
Tablo 4.7: İş görenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	115
Tablo 4.8: İş görenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	116
Tablo 4.9: İş görenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	117

Tablo 4.10: İş görenlerin Mobbing Saldırılarına İlişkin Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	118
Tablo 4.11: Mobbing Saldırıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi.....	120
Tablo 4.12: Mobbing Saldırıları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi.....	121
Tablo 4.13: Hipotez Analizleri Sonuçları.....	123

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa No**

Şekil 1.1: Mobbing Süreci.....	17
Şekil 1.2: Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları .....	29
Şekil 3.1: Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler.....	92
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	101



**KISALTMALAR**

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BBC	: British Broadcasting Corporation
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
KMO	: Kaiser- Meyer- Olkin
LIPT	: Leymann Inventory of Psychological Terror
LPTÖ	: Leymann Psikolojik Terör Ölçeği
ÖSÖ	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVÖ	: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu

## GİRİŞ

Günümüzde rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde çalışanlara verilen değer her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynağına verilen bu değerle birlikte, işyerinde çalışanları olumsuz bir biçimde etkileyebilecek bütün faktörlerin ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır. Mobbing bu olumsuzlukların başında gelmekte ve alan yazında yıldırma, taciz, duygusal taciz, şiddet, psikolojik şiddet, psikolojik terör, korkutma, saldırı, zorlama gibi farklı kavramlarla kullanılmaktadır. Mobbing sürecinde kişi, çalışma ortamında üst yöneticiler ya da çalışma arkadaşları tarafından rahatsız edilmektedir. Bu rahatsızlıklar sonucunda kişi işe geç gelme, işten kaytarma, işi bırakma, uzun süreli izin alma, işe gelmemek için sağlık sorunlarını bahane etme gibi davranışlara yönelebilmektedir. Bu gibi davranışlar sonucunda da örgüt, etkin ve verimli bir şekilde çalışmamaktadır.

Ülkemizde özellikle son yıllarda açılmış ve halen devam etmekte olan çok sayıda mobbing davası bulunmaktadır. Açılan davalara bakıldığında ülkemizde mobbingin daha çok kamu kurumlarında gerçekleştiği görülmektedir. Hukuk sistemimizde mobbing ile ilgili özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak Türk Ceza Kanunu (TCK), Borçlar Kanunu, Medeni Kanun ve İş Kanunu'nda bağlantılı olarak çeşitli hükümlere rastlamak mümkündür. Ayrıca uluslararası hukukta mobbinge ilişkin birçok yasal düzenlemeye rastlamak mümkündür.

Mobbing ile alakalı ülkemizde Başbakanlık tarafından 19 Mart 2011 tarihinde 27879 sayılı resmi gazetede “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu 2011/2 sayılı Genelge yayınlanmıştır. Bu genelge ile kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen mobbing davranışlarının, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz bir şekilde etkilediği belirtilmiştir.

Bir örgütün gelişmesi ve başarıyı yakalaması, çalışanların kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yapmasıyla gerçekleşecektir. Örgütlerde konulmuş kuraların dışında bireylerin ekstra rol göstererek gönüllü davranışlar sergilemesi örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgilidir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütle bütünleşerek kendini örgüte ait hissetme anlamına gelmektedir. Vatandaşlık davranışıyla birlikte örgüt görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmektedir.

Küreselleşen dünyada insan kaynaklarının önemi her geçen gün artmaktadır. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve uyum olması gerekirken, çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu sessiz kalma davranışıyla birlikte örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkması engellenmektedir. Bu davranış bilinçli ve kasıtlı olarak yapılmakta ve bireyin isteklerini etkilemektedir. Sessiz kalma davranışı çeşitli nedenlerden dolayı gösterilmektedir. Hiç kuşkusuz bunlardan en önemlisi kişinin işinden olma korkusudur.

Bu çalışmada mobbing davranışı sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin ne düzeyde etkilendiği ve bunun sonucunda çalışanların örgütsel sessizliği seçip seçmedikleri araştırılacaktır.

Çalışma dört bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde mobbing konusuna genel bir çerçeve oluşturularak; mobbingin tanımı, tarihsel süreç içerisindeki yeri, tipolojisi, süreci, dereceleri ve sendromu, türleri, nedenleri, aktörleri, sonuçları ve hukuk sistemi içerisindeki yeri incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı incelenerek; örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, tarihsel gelişimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili bazı kavramlar, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel sessizliğin tanımı, teorileri, tipleri, boyutları, nedenleri, sınıflandırılması ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise anket çalışması yapılmıştır.

## I. BÖLÜM

### MOBBİNG KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

#### I.1. Mobbing Kavramı

Son dönemlerde endüstri ve yönetim psikolojisi alanında araştırmalar yapan bilim adamları, çalışma hayatında iş ortamıyla ilgili psikolojik bir problemten kaynaklanan “işyerinden uzaklaşma” olgusunu saptamışlardır. Başlangıçta örgütte çalışanlar arasındaki rekabetten kaynaklandığı tahmin edilen bu psikolojik baskı ve rahatsızlıkların önemi ve boyutu zamanla artarak çalışanlar arasında sık görülen mobbing davranışına dönüşmüştür (Tınaz, 2008: 7).

Mobbing kelimesinin etimolojik anlamda orijinali Latince olup “mobile vulgus” sözcüğünden türetilmiştir. Kavram “kararsız kalabalık” anlamına gelmektedir. Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak ya da rahatsızlık vermek” anlamlarındadır (Davenport vd, 2003: 3).

Mob kelimesinden türetilen “mobbed” sözcüğü sosyolojide “çok büyük kalabalık grup” anlamını ifade ederken, yine aynı sözcükten türetilen “mobbing” terimi, bir takım hayvan türlerinin dışarıdan aralarına katılan diğer bir hayvana veya hayvanlara karşı birlikte hareket ederek, onlara psikolojik baskı kurmalarını ifade etmektedir. Bu açıklamalarla mobbing, öfkeli ya da kızgın bir kalabalığın ses çıkararak diğer kişilere karşı topluca saldırıya geçmesidir (Gün, 2010: 15).

Literatüre yeni giren mobbing kavramının Türkçe karşılığını bulmak oldukça zordur. Henüz oluşum sürecinde olan mobbing kavramıyla ilgilenenler bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine, bu kavrama Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “işyerinde

yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” gibi farklı sözcükleri kullanmaktadırlar (Tınaz, 2008: 17).

Mobbing kavramının literatürde birçok tanımına rastlamak mümkündür. Genel olarak mobbing, örgütteki diğer çalışanlara kasıtlı olarak zarar vermek amacıyla kullanılan ve çalışanların işinden olması niyetini taşıyan saldırgan grup davranışlarıdır (Sheehan, 2004: 3).

Mobbing bireyin veya örgütün belirli bir kişiye yönelik uyguladığı periyodik, küçük düşürücü psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlar bütünüdür. Mobbing, isteyerek ya da farkında olmadan bir veya daha fazla kişiye yönelik maruz kalan kişi tarafından istenmeyen aşağılama, saldırma gibi tatsız bir iş ortamının var oluşuna sebep olan olumsuz davranışlardır (Einarsen, 1999: 17). Aslında mobbing, sosyal strese yol açmanın aşırı boyutudur (Klaus, 1996: 239).

Browne ve Smith (2008) mobbing kavramını; yönetici, iş arkadaşları ve astları tarafından periyodik bir şekilde uygulanan istenmeyen davranışlar olarak tanımlamaktadırlar ve mobbingin uykusuzluk, iştahsızlık ve depresyon gibi durumların yaşanmasına neden olduğunu belirtmektedirler (Gül vd., 2011: 5).

Mobbing tanımında dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Gün, 2010: 22):

- Psikolojik taciz tek bir birey tarafından ya da birden fazla kişiden oluşan grup tarafından yapılabilir,
- Saldırı çeşitli nedenlerden dolayı gerçekleştirilebilir,
- Saldırı mağdura doğrudan yapılabileceği gibi gizli de yapılabilir,
- Psikolojik taciz bir işyerinde çalışan bir kişiye veya kişilere karşı yapılmaktadır,

- Saldırı sistemlidir ve süreklilik göstermektedir,
- Saldırı sözlü ya da sözsüz olarak yapılabilmektedir,
- Saldırıya uğrayan kişi psikolojik olarak olumsuz etkilenmektedir.

Aşağıdaki tabloda mobbing ile ilgili çeşitli tanımlar verilmiştir.

**Tablo 1.1. Mobbing İle İlgili Tanımlar**

REFERANS	TERİM	TANIM
Brodsky (1976)	Harassment (Taciz)	Bir bireyin başkasına eziyet etmesi, onu aşağılaması ve kişiyi hayal kırıklığına uğratması amacıyla yapılan sürekli ve tekrarlanan davranışlardır. Bu davranışlar kişiyi tahrik eder, baskı altına alır ve onu korkutur.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah Keçisi)	Bir bireyin ya da grubun belirli bir zaman içerisinde bir veya daha fazla kişi tarafından olumsuz davranışa maruz bırakılmasıdır.
Matthiesen, Raknes & Rrökkum (1987)	Mobbing (Yıldırma)	Bir bireyin ya da grubun örgüt içerisindeki bir veya daha fazla kişiye yönelik sürekli tekrarlanan olumsuz davranışlarıdır.
Leyman (1990)	Mobbing/Psychological Terror (Mobbing/Psikolojik Terör)	Bir veya birkaç birey tarafından sadece bir kişiye yönelik periyodik bir şekilde uygulanan düşmanca ve ahlak dışı davranışlardır.
Kile (1990)	Health Endangering Leadership (Sağlığı Tehdit Eden Liderlik)	Bir amir tarafından astlara açık veya gizli bir şekilde yapılan uzun süreli aşağılayıcı ve rahatsız edici davranışlardır.
Wilson (1991)	Workplace Trauma (İşyeri Travması)	Çalışana başka bir çalışan ya da yönetici tarafından kasıtlı bir şekilde devamlı uygulanan düşmanca davranışlar sonucunda kişinin benliğini kaybetmesi.
Ashfort (1994)	Petty Tyranny (Adi Zorbalık)	Yöneticinin sahip olduğu gücü çalışanlar üzerinde keyfi olarak kullanması ve kendini yüceltme davranışlarıdır.
Vartia (1993)	Harassment (Taciz)	Kişinin bir veya daha fazla kişi tarafından sürekli olarak tekrarlanan kötü davranışlara maruz kalmasıdır.
Björkgvist, Österman & Hjelt- Back (1994)	Harassment (Taciz)	Örgütte kendini savunamayacak kişiye yönelik tekrarlanan psikolojik ve fiziksel acı vermeyi amaçlayan davranışlar.
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	Örgütteki bir kişiyi hedef alan aşağılayıcı, küçük düşüren, ısrarlı eleştiri ve kişisel suistimal.

**Kaynak:** EINARSEN, S., (2000), “*Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach*”, *Aggression and Violent Behavior*, Vol: 5, No: 4, 382.

Türkçemizde mobbing, mobbing uygulayıcıları ve mobbing mağdurları yerine kullanmayı tercih ettiğimiz kavramlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1.2. Mobbing İle İlgili Kavramlar**

<b>Mobbing Karşılıkları</b>	<b>Mobbing Uygulayıcıları</b>	<b>Mobbing Mağdurları</b>
İşyerinde duygusal linç	Saldırgan	Duygusal saldırıya uğrayan
İşyerinde psikolojik terör	Tacizci	Mobbing kurbanı
İşyeri travması	Duygusal saldırgan	Mobbing mağduru
İşyerinde zorbalık	Mobbing tacizcisi	Mağdur
İşyerinde psikolojik taciz	Zorba	Kurban
İşyerinde duygusal saldırı	Mobbing uygulayan vb.	
Yıldırma		
Duygusal taciz		
Zorbalık vb.		

**Kaynak:** ÇOBANOĞLU, Ş., (2005), “*Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*”, Timaş Yayınları, İstanbul, 20.

Mobbingle karıştırılabilecek çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki bullying kavramıdır. Bullying fiziksel saldırı, zorbalık ve şiddet anlamlarına gelmektedir. Aslında bullying, okulda gerçekleştirilen veya ortaya çıkan yoğun bir fiziksel sinirlilik hareketi diye karakterize edilebilir (Leymann, 1996: 167). Bullying, kendi hakkını arayamayan kişilere yönelik bireyin kurban olmasına neden olacak uzun vadeli saldırılara maruz kalmasıdır (Björkgvist vd., 1994: 175). Oysa mobbing kavramında fiziksel saldırı çok nadirdir. Dahası mobbing çeşitli karmaşık davranışlarla tanımlanabilir. Kurbanı sosyal olarak gruptan izole etme davranışı buna örnek gösterilebilir. Leyman’a göre bullying yalnızca okulda çocuklarla gençler arasındaki aktivitelerle sınırlı iken mobbing bir yetişkin davranışı olarak değerlendirilmektedir (Leymann, 1996: 167).

Mobbingle karıştırılan bir diğer kavram ise çatışmadır. Mobbing anlık bir olayı değil bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla bu süreç başlangıç, büyüme ve gelişme, şiddet ve çöküş gibi evreleri içerisinde barındırmaktadır. Çatışma mobbingin ilk evresini oluşturmaktadır. Çatışma sadece sözlü olarak değil sözsüz, fiziki saldırı şeklinde de

görülebilmektedir. Her çatışma mobbinge dönüşmeyebilir fakat her mobbing sürecinin ilk evresinde çatışma yaşandığı gözlemlenmektedir (Gün, 2010: 38). Çatışma ile mobbing arasındaki en önemli fark, oluşan baskı ve şiddet ortamının süresi ve sıklığıyla alakalıdır. Mobbing çatışmadan hemen sonra, bazen de günler ya da aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıkabilmektedir (Leymann, 1996: 168).

**Tablo 1.3. Çatışma İle Mobbing Arasındaki Farklar**

ÇATIŞMA	MOBBING
Roller ve iş tanımları şeffaftır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler görülmektedir.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler görülmektedir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriye görme imkânsızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı bulunmaktadır.	Örgütsel yapı sağlıklı değildir.
Bazen çatışma ya da sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler hâkimdir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim hâkimdir.	Doğrudan olmayan ve baştan savma iletişim vardır.

**Kaynak:** YAMAN, E., (2009), “Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing”, Nobel Yayınları, Ankara, 26.

## I.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Süreç İçerisindeki Yeri

Mobbing kavramı ilk kez 1960’lı yıllarda Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı hayvan davranışlarını tasvir etmek amacıyla kullanmıştır. Ona göre mobbing, bir grup küçük hayvanın tek bir büyük hayvanı tehdit etmesidir (Leymann, 1996: 167).

1972 yılında İsveç’te, “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adıyla yayınladığı kitapta Dr. Peter Paul Heinemann, öğrencilerin birbirine karşı sergiledikleri



genelde zorbalık, kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmıştır (Davenport vd., 2003: 3). Heinemann, ders saatlerinde öğrencilerin birbirlerine ne yapabildikleriyle ilgilenmiş ve Lorenz'den aldığı bu terminolojiyi, küçük yaştaki çocukların bir çocuğa karşı oluşturmuş olduğu farklı davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Eğer bu davranışlar sonucunda gerekli önlem alınmazsa gruptaki çocukların intihara sürükleneceği ortaya konulmuştur (Leymann, 1996: 167).

1976 yılında ise ABD'de psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, California İşçiler Tanzimat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonunun açtığı davalardaki iddiaları temel alan "The Harassed Worker" adlı eseri yayınlamıştır. Bu iddialara göre, çalışanlar iş arkadaşları veya müşterilerinin olumsuz davranışları ya da kendilerinden beklenen yoğun iş nedeniyle iş göremez hale gelmektedirler. Dr. Brodsky, mobbingin zihinsel ve fiziksel durum ile işçi verimliliği üzerinde ne derecede etkili olduğunun altını çizerek, bu iddiaları gerçek olaylara kıyasla yalnızca buzdağının su üstündeki kısmı olarak görmektedir (Davenport vd., 2003: 4).

1980'li yıllarda İsveçli Heinz Leymann mobbing kavramını ilk kez "ofis içi psikolojik şiddet" anlamında "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" başlıklı raporda kullanmıştır. Bu tarihten sonra mobbing daha çok iş hayatındaki manevi tacizi ifade etmek için kullanmıştır (Cengiz, 2007: 4). Leyman mobbingi, çalışanlarda iş tatmini ve performansı düşürmekte, çalışanlar arasında çatışma ortamı yaratmakta ve örgüt iklimini negatif yönde etkileyen temel bir sorun olarak görmüştür (Şenturan ve Mankan, 2009: 154).

1983 yılında Norveç'te üç gencin intihar etmesi sonucunda, dönemin Milli Eğitim Bakanı geniş çaplı bir araştırma başlatmıştır. Araştırmanın başında Dan Olweus bulunmuş ve okullardaki kurbanların durumlarını ve yapılan zorbalıkları meydana çıkarmaya çalışmıştır. Zorbalık anlamına gelen "Bullying" kavramı bu çalışmadaki olayı tanımlamak için kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda çocukları ve gençleri korumak amacıyla başlatılan

programlar İngiltere, Almanya ve ABD’de 1990’dan sonra uygulamaya konulmuştur. İlköğretim çağındaki öğrencilerin % 15’inden fazlası, okullarda zorba ya da kurban olarak bu olgunun içerisinde yer almıştır (Tetik, 2010: 82).

1988 yılında Andrea Adams, iş ortamında yaşanan mobbing davranışını “iş yeri zorbalığı” şeklinde adlandırmıştır. Adams, BBC’de yayınladığı dizi ile bu konuya dikkatleri çekmiştir. Ayrıca “İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri” adlı eseri de yazan Adams, örgütlerde gerçekleşen zorbalığı, çoğunlukla yönetimin rızası ile “sürekli kusur bulma” ve “insanları küçümseme” anlamında kullanmıştır. 1997 yılında mobbing ile mücadele etmek için, “Adams” adıyla bir de vakıf kurmuştur (Gökçe, 2008: 17).

Adams’ın ardından İngiliz yazar Tim Filled, “Bully in Sight” adlı eseri yazmıştır. İşyerinde yıldırmanın nasıl açıklanacağı ve ele alınacağını anlatan eser olan çalışma 1996 yılında yayımlanmıştır. Filled, zorbalığı “diğer kimsenin kendine güveni ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı” olarak tanımlamıştır. Örgütler bu davranışı gerçekleştirirken üstünlük kurma, emri altına alma ve yok etme amaçlarını taşımaktadırlar (Davenport vd., 2003: 5).

1998 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO), “İş Yerinde Şiddet” başlıklı raporunda mobbingden söz edilmiştir. Yayımlanan raporda İngiltere’de çalışanların % 53’ünün mobbing mağduru, % 78’inin ise iş ortamında mobbinge tanık olduğu belirtilmiştir. Raporda mobbingin Avustralya, Avusturya, Danimarka, Almanya, İsviçre, İngiltere ve Birleşik Devletlerde gittikçe büyüyen bir sorun olduğu da belirtilmiştir. Ayrıca İsviçre’de yaşanan intiharların % 10-15’inin mobbing davranışı sonucunda ortaya çıktığı belirtilmiştir (Gökçe, 2008: 17).

Sonuç olarak mobbing konusunda yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Bunlar; Norveç’te 1989 yılında Matthiesen, Raknes ve Rökkum; 1990 yılında Kihle; 1991

yılında Einarsen ve Raknes; Finlandiya’da 1991 yılında Paanen ve Vartia, 1994 yılında Björkgvist; Almanya’ da 1993 yılında Becker, 1996 yılında Knorz ve Zapf yine 1996 yılında Zapf; Avusturya’da 1995 yılında Niedle; Avustralya’da 1991 yılında Toohey, 1995 yılında McCarthy tarafından yapılan çalışmalardır (Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 51). Ülkemizde ise mobbing konusu üzerine ilk yayın, 2003 yılında Davenport, Schwartz ve Elliot’un “Mobbing Emotions Abuse in the American Workplace” adlı eseri, “Mobbing: İş Yerinde Duygusal Taciz” adıyla Osman Cem ÖnerToy’un çevirisiyle Sistem Yayıncılıktan çıkmıştır. 2005 yılından sonra bunu Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz’ın kitapları takip etmiştir (Çarıkçı ve Yavuz 2009: 52).

### **I.3. Mobbing Tipolojisi**

Mobbing sürecinin nasıl işlediğini anlayabilmek için öncelikli olarak iş yerinde görülen ve mobbinge neden olan davranışların neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu davranışlardan bazılarının olumsuz olmasının yanında bazılarının ise normal etkileşim davranışları olduğu görülmektedir. Bu davranışlar, yalnızca bir kez için hoş görülebilir veya davranışı gerçekleştirenin o günkü psikolojisinin kötü olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Fakat bu tip davranışlar, periyodik olarak uzun bir süre devam ederse farklı anlamlandırılır ve tacize dönüşebilir (Tınaz, 2006: 16).

Tipik olarak mobbing davranışı, çekememezlik, dedikodu, kötüye kullanma, iş arkadaşını hedef tahtasına oturtma ve en sonunda işlerini kaybetmelerine neden olan ve onları zorlayan davranışlar bütünüdür (Shallcross vd., 56).

Dr. Heinz Leymann mobbing davranışını 45 ayrı davranış olarak tanımlamış ve bunları 5 ayrı grupta toplamıştır. Her mobbing davranışında bunların hepsinin bulunması şart değildir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Davenport vd., 2003: 18- 19):

- 1- Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- Üst yöneticiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar,
- Çalışanların sözü sürekli kesilir,
- Meslektaşlarınız ya da birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar,
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız,
- Yaptığınız işle alakalı olarak sürekli eleştiriye maruz kalırsınız,
- Özel yaşamınız devamlı eleştirilir,
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz,
- Sözlü saldırılara maruz kalırsınız,
- Yazılı tehditler alırsınız,
- Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir,
- İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

## 2- Sosyal İlişkilere Saldırılar

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar,
- Hiç kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir,
- Size diğer çalışanlardan ayrılmış bir iş yeri verilir,
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması engellenir,
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

## 3- İtibarınıza Saldırılar

- İnsanlar arkanızdan kötü söz söyler,
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır,

- Komik duruma düşürülürsünüz,
- Akıl sağlığınız yerinde yokmuş gibi davranılır,
- Psikolojik değerlendirme / inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır,
- Yapmış olduğunuz hatalardan dolayı sizinle alay edilir,
- Alay konusu olmanız için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir,
- Dini ya da siyasi görüşünüzle dalga geçilir,
- Özel yaşamınızla alay edilir,
- Sahip olduğunuz milli değerlerle alay edilir,
- Özgüveninizi negatif etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız,
- Çabalarınız yanlış ve aşağılayıcı bir şekilde yargılanır,
- Kararlarınız sürekli sorgulanır,
- Küçük düşürücü isimlerle anılırsınız,
- Cinsel imalara maruz kalırsınız.

#### 4- Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur,
- Sizin çalışma alanınızdaki işler geri alınır ve kendinize yeni bir iş yaratamazsınız,
- Size karşı anlamsız işler verilir,
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir,
- İşiniz sürekli değiştirilir ve sürekli yeni görevler tahsis edilir,
- Özgüveninizi negatif yönde etkileyecek işler verilir,

- İtibarınızı zedeleyecek biçimde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir,
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur,
- Eviniz veya iş yerinize zarar verilir.

#### 5- Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız,
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır,
- Gözünüzü korkutmak amacıyla hafif şiddetlere maruz kalırsınız,
- Fiziksel olarak zarara uğrarsınız,
- Fiziksel olarak cinsel tacize maruz kalırsınız.

Vartia altı ayrı mobbing davranışı olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Zapf vd., 1996: 218):

- Aşağılama,
- Toplumdan izole etme,
- Çalışanlara çok basit ya da çok az görev verme,
- Tehdit ya da eleştiri,
- Fiziksel saldırı ya da şiddet,
- Kurbanın ruh sağlığı hakkında doğru olmayan tespitlerde bulunma.

Diğer bir sınıflandırma ise Rayner ve Hoel tarafından ortaya konulmuştur. Bu mobbing davranışları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cowie vd., 2002: 34):

- Kişinin profesyonel konumuna saldırı,
- Kişisel itibara saldırı,

- İzolasyon,
- Kişiyeye işiyeye alakalı olmayan aşırı iş yükleme,
- Kişiyeye yönelik istikrarsız davranışlar.

#### **I.4. Mobbing Süreci**

Örgütlerdeki mobbing davranışı çoğunlukla bir zorba tarafından başlatılır ve iş arkadaşları veya yöneticiler bu kişinin davranışlarını değiştirememekte bunun sonucunda da zorbanın gücü artmakta hatta örgütteki diğer çalışanlar mobbing davranışına ortak olmaktadır (Altuntaş, 2010: 3000).

Mobbing çoğunlukla temel faaliyetleri arttırmak ve hız kazandırmak amacıyla küçük davranışlarla ortaya çıkmaktadır (Reichert, 2003: 6). Bu davranışlar ortaya çıktıktan sonra, süreç zaman geçtikçe acı verir bir durum haline gelir ve yıldırma çabaları çok hızlı bir şekilde ilerler (Aydın vd., 2007: 65).

Mobbing sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tetik, 2010: 83):

- Mobbing belirli bir süre içerisinde ve düşmanca davranışların sistemli bir şekilde uygulanması sonucu oluşmaktadır,
- Mağdur ile uygulayıcı arasında bir güç dengesizliği görölmektedir,
- İki birey arasında, tek kişiyeye, grup arasında ya da gruplar tarafından bireylere uygulanır,
- Belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek adına düşmanca davranışlar bilerek ve isteyerek gerçekleştirilir,
- Mobbing süreci fiziksel saldırıları içermemektedir.

Leymann mobbing davranışını beş aşamalı bir süreç olarak ele almıştır. Bu aşamalara aşağıda kısaca değinilmiştir.

### *I. Aşama: Çatışma*

İlk aşamada çatışma olarak bilinen, tetikleyici kritik bir olayın meydana gelmesi söz konusudur. Bu yüzden mobbing genellikle tırmanmış bir çatışma olarak görülebilir. Bu aşamada süreç, tam olarak bir mobbing niteliği taşımamaktadır. Fakat bu davranış kısa bir süre içerisinde mobbing davranışına dönüşebilir. Bu aşamada kurban, herhangi bir psikolojik ya da fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir (Tınaz, 2008: 62).

### *II. Aşama: Kötüleme*

Mağdura uygulanan mobbing davranışları bir süre sonra cezalandırıcı olmaya başlar ve bu durum eziyete dönüşebilir. Bunun sonucunda saldırganlık davranışları baş gösterir. Bu süreçte mağdur kendini koruyamaz duruma getirilir. Kurban artık mobbing davranışı uygulanır ve bu davranış örgütlerde sosyal yönden bir sorun oluşturmaya başlar. Bu aşamada hedef alınan, özellikle mağdurun kişiliğindeki yetersizliklerdir. Bu durum mağdurun psikolojisini olumsuz bir şekilde etkiler ve onun hakkında asılsız şikâyetler yönetime ulaştırılır. Kişinin bu durumu onu çalışma ortamında sorun haline getirir (Gökçe, 2008: 12).

### *III. Aşama: Yönetimin Müdahalesi*

Yönetim, sürecin ikinci aşamasında direkt yer almamışsa da, ilk aşamada meydana gelen duruma ön yargıyla yaklaşmıştır. Yönetim olayları yanlış yargılayıp suçu, örgütte tek başına bırakılan mobbing kurbanında arama ve problemi başından savma eğilimi gösterebilir. Böylelikle yönetim, olumsuz döngü içerisinde yer almış olur.

Kişinin iş arkadaşları ve yönetim, bireyin yaptığı iş ile ilgili yetenek ve becerileri yerine, kişiyi kötülemek amacıyla kişisel özellikleri ile ilgili hatalar aramaya başlarlar. Bu evrede yönetim özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun



kontrolü” sorumluluğunu reddederek mobbing sürecine dâhil olur ve döngüye katılır (Tınaz, 2008: 63).

#### *IV. Aşama: Yanlış Teşhis*

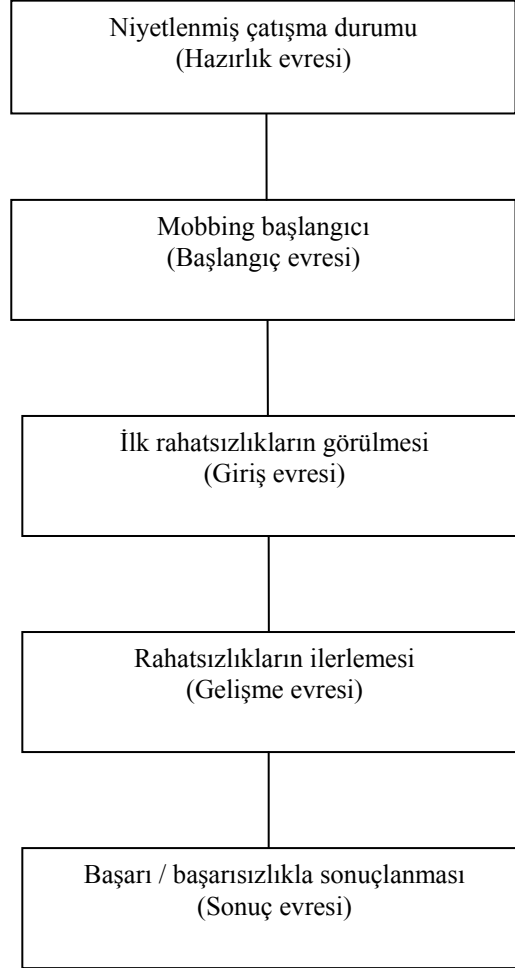
Kurban mobbing davranışı sonucunda ortaya çıkan sorunları çözebilmek amacıyla psikolojik destek almaya başladığı, iş arkadaşları tarafından duyulduğunda onun hakkında yanlış yorumlar yapılmaya başlanır. Bunun sonucunda kişiye hak etmediği halde “zor insan, paronayak kişilik ya da akıl hastası” gibi yakıştırmalar yapılır.

Bu duruma yönetimin yanlış yargısının yanında mobbingle ilgili yeteri düzeyde bilgisi olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları da eklenirse negatif döngü hızlanmış olur. Kişinin almış olduğu destek ve yardımlarla tekrardan işine dönmesi beklenirken, çoğu zaman uzun süreli hastalık izinleri ile iş yaşamından soyutlanması tercih edilir (Tetik, 2010: 84).

#### *V. Aşama: Kovulma*

Mobbinge maruz kalarak emekli olmadan uzun bir süre önce işten çıkarılan kurbanların sosyal maliyetleri oldukça yüksektir. Bu aşamada kurban ciddi hastalıklara yakalanır ve uzmanlar tarafından tıbbi ve psikolojik yardım alması gerekmektedir (Gün, 2010: 88).

Mobbing süreci sonunda örgütlerden uzaklaştırılan kişiler üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (TSSB) tetikler (Tınaz, 2008: 64).



**Şekil 1.1. Mobbing Süreci**

**Kaynak:** YAMAN, E., (2009), “Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing-“, Nobel Yayınları, Ankara, 34.

### **I.5. Mobbing Dereceleri ve Sendromu**

Mobbing derecelerini çok çeşitli etmenler belirlemektedir. Mobbingin şiddeti, süreci ve sıklığına ek olarak, kişilerin ruhsal durumları, yetişme koşulları, yaşam deneyimleri ve genel koşullarda göz önünde bulundurulmaktadır.

Mobbing bireyler üzerinde çeşitli etmenlere göre birinci, ikinci ve üçüncü derece olarak tanımlanmaktadır (Davenport vd, 2003: 21).

#### *Birinci Derecede Mobbing*

Kurban direnmeye çalışır, olayın başında kaçar ya da başka bir konuya odaklanır (Hilhard, 2009: 48). Kişi işlevselliğini sürdürse dahi aşağıdaki semptomlar görülebilir (Davenport vd., 2003: 68):

- Ağlama,
- Uyku bozukluğu,
- Alınganlık,
- Konsantrasyon bozukluğu.

Meditasyon, egzersiz gibi stres azaltıcı davranışlar veya hobiyle ilgilenmek bu duruma geçici çözüm olarak gösterilebilir. Bu durum devam ederse ikinci derecedeki mobbing davranışı ortaya çıkabilir.

#### *İkinci Derecede Mobbing*

Kurban direnemez veya hemen kaçamaz kişide geçici ruhsal uzantılı fiziksel yetersizlikler görülür ayrıca kişi iş ortamına veya iş gücüne geri dönmekte zorlanır (Hilhard, 2009: 48). Uzun süre boyunca sıklıkla mobbinge maruz kalanlarda şu gibi semptomlar görülebilir (Davenport vd., 2003: 68):

- Yüksek tansiyon,
- Kalıcı uyku bozuklukları,
- Mide ve bağırsak sorunları,

- Konsantrasyon bozuklukları,
- Aşırı kilo kaybı ya da kilo alma,
- Depresyon,
- Alkol veya ilaç alışkanlığı,
- İş yerinden kaçma,
- Alışılmadık korkular.

Yakın çevredeki kişiler bir şeylerin ters gittiğini anlarlar fakat karmaşa içindedirler ve iş yerindeki zorlukları azımsayabilirler. Kişinin sağlıkla ilgili problemleri ortaya çıkar bunun sonucunda kişinin tıbbi yardım alması gerekmektedir.

#### *Üçüncü Derecede Mobbing*

Kurban artık işe gelemeyen, uzun süreli ruhsal veya fiziksel saldırılara maruz kalır. Kişi o kadar etkilenmiştir ki artık işyerinde duramamaktadır. Birey kötü durumdadır ve artık kendini koruma mekanizmasını kaybetmiştir. Kişide aşağıdaki fiziksel ya da psikolojik belirtiler görülebilir (Davenport vd., 2003: 70):

- Şiddetli depresyon,
- Panik atak başlangıcı,
- Kalp krizleri,
- Diğer ciddi hastalıklar,
- Kazalar,
- İntihar girişimleri,
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet

Mobbing sendromu; haksız suçlamalar, aşağılamalar, genel tacizler, duygusal eziyetler ya da terör uygulama yoluyla bir bireyi işinden etmeyi amaçlayan kötü niyetli eylemlerdir. Bu kişinin yöneticileri, örgütü, üstleri, eşitleri ya da astlarından birinin öbürlerini de sistemli bir şekilde mobbing benzeri davranışlara örgütleyerek kişiye karşı çeteler oluşturmasıdır. Örgüt bu davranışları görmezden geldiği, göz yumduğu hatta kışkırttığı için mağdur, karşısındaki çok sayıda ve güçlü birey karşısında kendini çaresiz görür ve mobbing davranışı gerçekleşir. Sonuç her zaman zarar görme; fiziksel ya da zihinsel sıkıntı ya da hastalık, sosyal sorunlar ve en çok da işten çıkarılmadır (Davenport vd., 2003: 22).

Mobbing sendromu, çeşitli bileşenlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmeni içermektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Arpacıoğlu, 2003: 6):

- Çalışanların onuru, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar,
- Negatif, aşağılayıcı, zorlayıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim,
- Doğrudan ya da dolaylı, gizli ya da açık yapılması,
- Bir ya da birden fazla saldırgan tarafından yapılması,
- Sürekli, çoklu ve periyodik bir şekilde yapılması,
- Hatanın mağdurdaymış gibi gösterilmesi,
- Mağdurun saygınlığını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya ve kurbanı yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması,
- Kişiyi dışlama nedeniyle yapılması,
- İşten çıkmanın mağdurun tercihiymiş gibi gösterilmesi,
- Örgüt yönetimi tarafından anlaşılabilmesi, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi hatta kışkırtılması

## **I.6. Mobbing Türleri**

Mobbing, örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey ya da “hiyerarşik mobbing” de amirler astlarına ya da astlar üstlerine mobbing uygular. Yatay veya “fonksiyonel mobbing” de ise, birbirleriyle kurmay- fonksiyonel ilişki içerisinde olan eşitler birbirlerine mobbing uygularlar (Tutar, 2004: 91). Bu çalışmada mobbing türleri hiyerarşik (dikey) ve fonksiyonel (yatay) diye ikiye ayrılarak incelenmiştir.

### **I.6.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing**

Hiyerarşik mobbing, çeşitli nedenlerden dolayı üst yönetici tarafından direk mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Yönetici örgütteki konumundan yararlanarak gücünü aşırı bir şekilde kullanmakta ve bunun sonucunda astlarına yönelik mobbing davranışı gerçekleştirmektedir. Bu davranışı sert mizaçlı amirler gerçekleştirebileceği gibi astlarına arkadaş gibi davranan amirlerinde gerçekleştirdiği görülmektedir. Amir astlarıyla aynı mesafede ise ve yapılan bir yanlıştan ötürü kişiyi herkesin gözü önünde aşağılıyorsa ya da elde edilen bir başarıdan dolayı kutluyorsa, sergilediği davranış, onun kişiliğinin bir yansımasıdır. Kişiyi azarlayıcı, aşağılayıcı bir davranış her zaman bir mobbing davranışı olmayabilir. Fakat amir astlarındaki bazı kişilere yakın bazılarına ise mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Eğer bir kişi örgüt içerisindeki gücünün farkındaysa ve gerektiği zaman bunu acımasız bir şekilde kullanabiliyorsa, bu kişinin daima aktif bir mobbingci olduğu söylenebilir. Amirden daha fazla çalışan daha başarılı bir astın varlığı durumunda sosyal imajın tehdit edilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda amir astın çalışmasını engellemekte ve onun etkinliğini azaltmaya çalışmaktadır. Ayrıca kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, genci kendisi için bir tehdit unsuru olarak görmektedir. Bu gençler

kariyerlerini gerçekleştirebilmek için her türlü güçlüğü yenmeye hazırdırlar. Bu korkuyla hareket eden üst yönetici, örgüt için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek için genç asta karşı mobbing davranışını başlatmaktadır (Tınaz, 2008: 122- 125).

ABD’de Namie tarafından yapılan bir araştırmada bu mobbing türünün, tüm mobbing vakalarının % 81’ini oluşturduğu görülmüştür. Avrupa’da yapılan araştırmalarda bu oran daha düşük olmakla birlikte; Quine tarafından yapılan araştırmada bu oran % 57, Kistner tarafından yapılan araştırma da ise bu oranın % 47 olduğu görülmektedir. Bir İngiliz çalışmasında ise olayların % 63’ünde yalnızca bir saldırgan bulunmakta ve bunların % 83’ü bir yöneticidir (Karyağdı, 2007: 40).

### **I.6.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing**

Yatay mobbing, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu bireyler arasında geçerli olan mobbing türüdür. Örgütte yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru uygulanan mobbing, çoğunlukla açık ve şeffaf iken, yatay mobbing de ise o kadar belirgin değildir. Aynı statüde bulunanlar çoğunlukla uyguladıkları mobbing davranışını kabul etmezler ve bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görmektedirler (Yavuz, 2007: 43).

Yatay mobbing; kıskançlık, yarışma, çekememezlik gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Örgüt yönetiminin fonksiyonel mobbinge taraf olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haline getirir. Bu durumda kurban yalnızca eşit statüdeki kişilerle değil, aynı zamanda idare “erki”yle de savaşmak zorunda kalır. Bu durum mağdurun örgütsel izolasyonunu hızlandırır ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olur (Işık, 2007: 45).

Yatay mobbing, dikey mobbingden farklı olarak çoğunlukla birden fazla kişi tarafından uygulanır. Bu durum genelde saldırganların, statü dengesizliğinin getirdiği bir güç eşitsizliğini kendi lehlerine çevirmek istemelerinden kaynaklanır (Karyağdı, 2007: 41).

Yatay mobbing uygulayanlar, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu kurbanın iyiliği için, onu uyarmak amacıyla yaptıklarını söylemektedirler. Yaptıkları mobbing davranışlarının altında örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaç yatmaktadır (Ekşici, 2009: 58).

### **I.7. Mobbingin Nedenleri**

Mobbing çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Zapf 1999 yılında yapmış olduğu çalışmada kurbanların bakış açılarıyla mobbing davranışının sebepleri hakkında bir dizi araştırma yapmıştır (Zapf, 1999: 3). Mobbing nedenleriyle ilgili olarak mağdurlar, düşmanlarının kendilerini örgütten dışlamayı amaçladıklarını bir düşmanın diğer çalışanları etkileyerek kendilerine karşı harekete geçirdiğini belirtmektedir.

Salmivalli ve arkadaşları 1996 yılında yaptıkları bir çalışmada, mobbing yapan, mobbing yapana yardım eden, ortam yaratan, tetikçiler ve mobbinge maruz kalanı destekleyen kişiler olarak bireyleri gruplara ayırmıştır (Cemaloğlu, 2007: 113- 114).

Leymann gibi düşünürler ise, mobbing davranışına sebep olan durumları, örgütün liderlik sorunları ve iş ortamından kaynaklanan önemli sorunlar olarak değerlendirmektedirler (Kök, 2006: 436).

Bu çalışmada mobbingin nedenleri; örgütün yapısından kaynaklanan nedenler ve mobbing sürecinde yer alanlardan kaynaklanan nedenler diye ikiye ayrılmıştır. Ayrıca mobbing sürecinde yer alanlardan kaynaklanan nedenlerde, mobbing uygulayan kişilerden kaynaklanan nedenler ve mobbing mağdurundan kaynaklanan nedenler olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmiştir.



### **I.7.1. Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler**

Mobbing davranışı her işte ve her örgütte görülebilmektedir. Ancak İskandinavya’da yapılan bir araştırmaya göre mobbing davranışı kar amacı taşımayan örgütler ve sağlık sektöründe, büyük firmalara göre daha yaygın bir biçimde görülmektedir. Küçük, kar amacı taşımayan şirketler, işletmecilikten pek anlamayan kişilerce yönetilebilir. Bunun yanında sürekli maddi sıkıntıların oluşu mobbing davranışını artırmaktadır (Davenport vd., 2003: 46). Örgütün yapısından kaynaklanan mobbing nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

#### **I.7.1.1. Kötü Yönetim**

1976 yılında Brodsky tarafından mobbingin amaçları; örgütte disiplinin sağlanması, verimliliğin ve etkinliğin artırılması ve askeri örgütlerdeki gibi şartlı refleks oluşturulması olarak belirtmiştir. Fakat böyle bir tanım günümüzde kötü yönetimi anlatmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 48).

Mobbinge neden olan kötü yönetimin unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Davenport vd., 2003: 47):

- İnsan kaynakları pahasına, aşırı bir biçimde sonuca yönelik bir yaklaşım,
- Katı hiyerarşik yapı,
- Açıklık ve saydamlığın olmaması,
- İletişim ağının yeterli düzeyde olmaması,
- Sorun çözebilme yeteneğinden yoksun olma,
- Zayıf liderlik,
- Günah keçiliği zihniyeti,
- Ekip çalışmasının yaygın olmaması,

- Farklılık eğitiminin olmaması ya da etkisiz olması

#### **I.7.1.2. İş Yerinde Yüksek Derecede Stresin Bulunması**

İş ortamında stresin bulunması örgüt içerisindeki her çalışana mobbing davranışı içerisine itebilir. Yöneticiler tarafından baskı altında tutulan astlar mobbing eylemiyle karşı karşıya kalırlar. Aynı şekilde astlarda yöneticiler gibi stres sonucunda sorumlu tuttukları bireye karşı başkaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen mobbing eylemine katılabilirler.

#### **I.7.1.3. Monotonluk**

Örgütlerde monotonluğun var oluşu bir başka deyişle işlerin sürekli tekrarlanması sonucunda mobbing davranışı ortaya çıkabilmektedir. Saldırganlar iş yerine heyecan katmak ve can sıkıntısından kurtulmak amacıyla mobbing davranışına yönelebilirler.

#### **I.7.1.4. Örgüt Yapısındaki Değişiklikler**

Örgütün küçülmesi, büyümesi ve yeniden yapılandırılması gibi bir takım değişiklikler, örgütsel başarı için verilen yönetsel kararların sonucudur. Bu durumun kaçınılmaz oluşu bazı pozisyonların seçimini de zorunlu hale getirmektedir. Fakat bu seçim doğru yapılmaz ise mobbing için ortam hazırlanmış olunacaktır. Örgüt içerisindeki rekabet çalışanların işleri için endişelenmelerine ve statülerini kaybetmelerine neden olacaktır (Çobanoğlu, 2005: 48-49).

#### **I.7.1.5. Yöneticilerin İnanmaması ve İnkâr**

Yöneticilerin iş yerinde mobbing olduğuna ve bunun bir sorun teşkil ettiğine inanmaları da mobbingin devam etmesine neden olabilmektedir. Yöneticiler mobbingin sık görülen bir iş yeri sendromu olduğunu bilmedikleri için ne yapmak gerektiğini de bilemezler.

### **I.7.1.6. Yatay Organizasyonlar**

Yatay organizasyonlarda, benlik imgeleri için makam, ekonomik çıkar veya yükselmeye ihtiyaç duyan insanlar mobbing gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını arttırmak isterler.

### **I.7.1.7. Ahlak Dışı Uygulamalar**

Müşteri veya çevreyi tehlikeye sokmak, şüpheli mali işlemler gibi ahlak dışı eylemler örgütte çalışanlar tarafından ortaya çıkarılacak olursa, onlara çeşitli bahanelerle mobbing davranışı uygulanabilir. Örgüt sorunla açıkça ve dürüstçe uğraşmak yerine, imajının zedelenmesinden çekinir ve sorunun vereceği zarar yerine kısa vadeli sonuçlara önem verir. Yönetim sorunu çözmek yerine insanları günah keçisi haline getirmeyi ve susturmayı tercih eder (Davenport vd., 2003: 48-49).

## **I.7.2. Mobbing Sürecinde Yer Alanlardan Kaynaklanan Nedenler**

Mobbing sürecinde yer alanlardan kaynaklanan nedenler; mobbing uygulayan kişilerden kaynaklanan nedenler ve mobbing mağdurundan kaynaklanan nedenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu nedenler aşağıda kısaca incelenmiştir.

### **I.7.2.1. Mobbing Uygulayan Kişilerden Kaynaklanan Nedenler**

Mobbingin nedenlerini anlamaya çalışırken mobbingcinin yapmış olduğu eylemleri ve bu eylemleri yaparken hangi psikolojiyle bunları gerçekleştirdiği araştırılması gerekmektedir. Leymann'a göre bireyler kendi eksikliklerini, yetersizliklerini telafi etmek için mobbinge başvururlar. Statülerini kaybetme korku ve endişeleri kişileri başkalarını aşağılama davranışı göstermeye itmektedir. Leymann insanların mobbinge başvurmasında dört temel etken olduğunu belirtmektedir (Davenport vd., 2003: 38). Bu etkenlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

### **I.7.2.1.1. Kişiyi, Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak**

Bir takım gruplarda belirli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylelikle güçlü olunacağı düşüncesi hâkimdir. Bu yüzden böyle gruplarda çalışanların her biri örgüt kuralına uymak zorundadır. Hedef gösterilen kişi, eğer örgüt kuralına uymuyorsa ya uymaya zorlanır veya örgütten ayrılmak zorunda bırakılır. Kurbanı uygulanan mobbing davranışına iş arkadaşlarının da katılması kendilerine gözdağı verilmesi veya tepki gösterilmesi korkusundan kaynaklanır. Çünkü bu davranışa katılmadıkları sürece kendileri de mobbinge maruz kalmayla karşı karşıya bırakılırlar.

### **I.7.2.1.2. Düşmanlıktan Zevk Almak**

Mobbingciler, düşmanlık hisleri yüksek yoğunlukla ilgi açlığı çeken zayıf karakterleri nedeniyle övgüye aşırı gerek duyan silik kişiliklerdir. Bu kişilikler yalancı bir ruh haliyle kendilerine düşman yaratma ihtiyacı içerisindedirler. Suçlayıcı ve yargılayıcı bir ruh haliyle sürekli olumsuz senaryolar kurmaktadır. Düşmanlarının bulunmaması halinde kendilerine yeni bir düşman arayışı içerisine girmekte ve düşmanlarının güçlü olmasına tahammül edememektedirler. Bu yüzden güçlü düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yapmaktadırlar.

### **I.7.2.1.3. Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı**

İşlerin sürekli tekrarlandığı ve iş yükü dağılımının adaletsiz olduğu örgütlerde kişilerin, yalnızca monotonluktan kurtulmak veya iş yerinde zamanını geçirebilecek iş yönünden fazla bir yoğunluk olmadığı için, can sıkıntısından kurtulmak amacıyla mobbinge başvurdukları görülmektedir. Mobbing uygulayıcıları genellikle davranışlarını alışkanlık haline getirdikleri için hedefin belirli bir kişi olup olmaması onlar için mühim değildir. Önemli olan sadece herhangi bir kişinin hedef olarak görülmesidir.

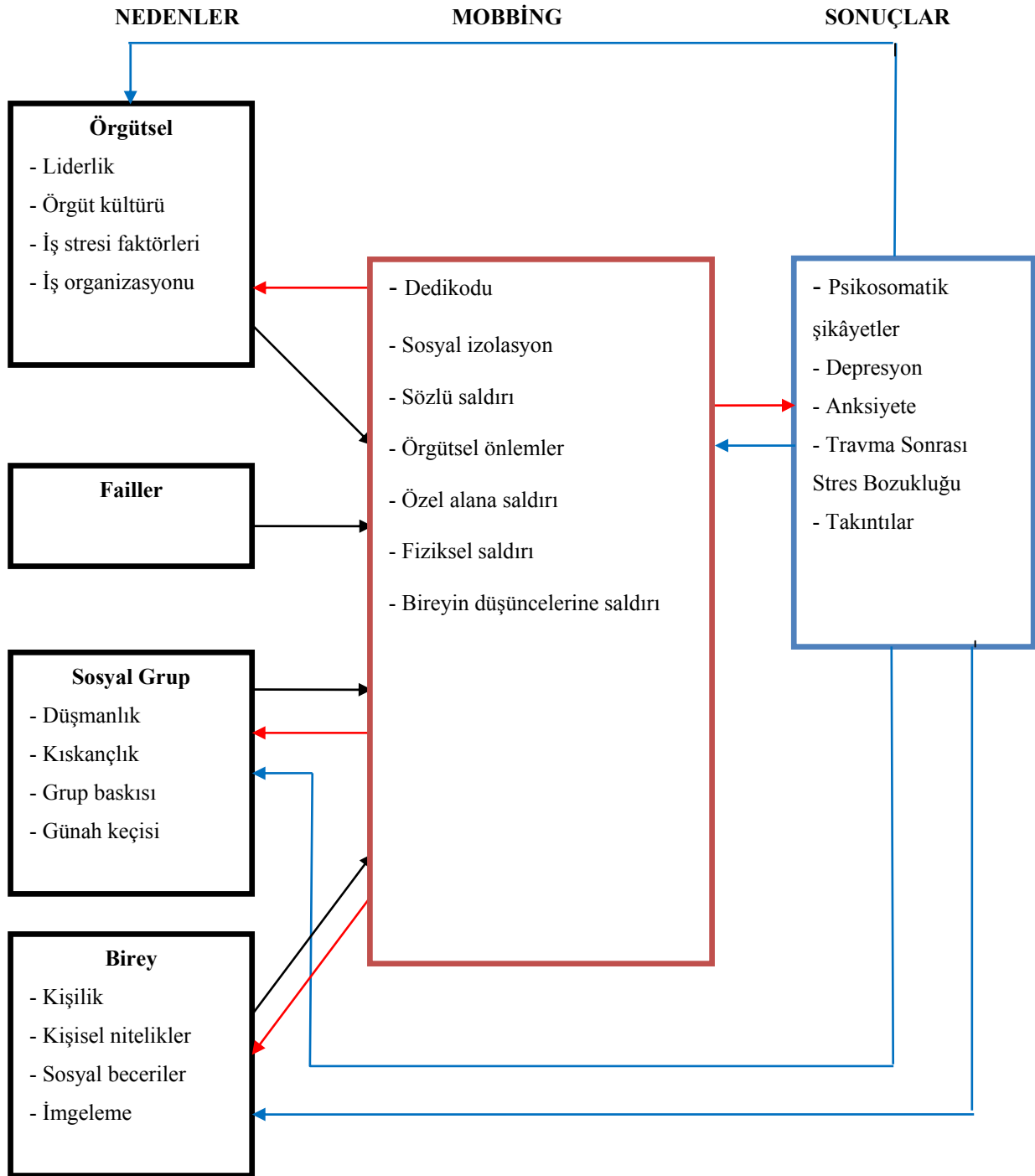
Mobbingcilerin benimsedikleri esas amacın her zaman belirli bir bireyden kurtulmak olması şart değildir. Kabul etmek zor olmasına rağmen bazı insanların, başkalarına fiziksel veya psikolojik olarak eziyet etmekten zevk aldıkları görülmektedir.

#### **I.7.2.1.4. Önyargıları Pekiştirmek**

Mobbing davranışlarına başvurmanın mantıklı bir açıklaması bulunmamaktadır. Önyargılar dinsel, sosyal ya da etnik bir nedene dayanabileceği gibi, hedef kişinin gösterdiği yüksek derecede performans elde ettiği fırsatlar, aniden terfi ya da ödülde mobbingcileri harekete geçirmeye yetecektir. Hatta bunlar gibi önemli bir nedende gerekmebilir. Mobbingcinin hoşlanmadığı birini anımsatmak dahi saldırı için bir neden oluşturabilmektedir (Tınaz, 2008: 87-90).

#### **I.7.2.2. Mobbing Mağdurundan Kaynaklanan Nedenler**

Mobbing davranışı farklı iş yerlerinde değişik şekillerde görülse de genelde benzer bir yol izlemektedir. Üst yöneticiler kurbanın görevlerini kendisine hiç haber verilmeden başkasına devredebilir. Mağdur, işe gelmediği ya da geç geldiği veya görevini ihmal ettiğine dair uyarı mektupları alabilir. Mağdur çeşitli eleştirilere maruz kalır ve kınanır. Tüm bu yaşananlardan etkilenen kurban hastalanır ve kısa süreli olarak işe gelemmez. İşe geri döndüğünde ise ona yardım edebilecek kimse bulunmamaktadır. Odası veya masası değiştirilmiş ya da daha kötüsü masasındaki internet ve telefon bağlantısı kesilmiştir. Sorduğu sorulara hiçbir yanıt alamamakta ve kendisine durum hakkında bilgi verilmemektedir (Tınaz, 2008: 100).



**Şekil 1.2. Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları**

**Kaynak:** ZAPF, D., (1999), “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, International Journal of Manpower, Vol: 20, No: 1/2, 71.

### **I.8. Mobbingin Aktörleri**

Mobbing kültür farkı gözetmeksizin bütün örgütlerde ortaya çıkabilen bir olgudur.

Mobbing mağduru olabilecek kişileri belirli bir sınıflandırmaya tabi tutmak henüz

geliştirilmemiş bir kavramdır. Çalışma yaşamında olan herkes mobbing olgusu içerisinde rol almaya adaydır (Tınaz, 2008: 64).

Örgütlerde meydana gelen mobbing davranışı sosyal bir olgu olduğu için yalnızca fail ile mağdur arasındaki sınırlar içinde kalmamakta; bunların yanı sıra izleyiciler olarak bilinen bir grup daha olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Kendilerine has rolleri olmayan bu üç gruptan her birinin kendi özellikleri ve etkinliklerinin bulunmasının yanı sıra aralarında bir etkileşimde mevcuttur (Savaş, 2007: 11).

### **I.8.1. Mobbing Mağdurları**

Mobbing üzerine yapılan araştırmalara göre, mobbing mağdurlarının ayırt edici özellikleri yoktur, mobbing davranışı her işyerinde bireylerin başına gelebilmektedir (Kök, 2006: 436).

Mobbinge maruz kalanların çoğu üstün özelliklere sahip, zeki, başarıya odaklanmış, yaratıcı, kendisini işine veren, dürüst, iyi niyetli, siyasi davranmayan, iş yerine bağlı, işini seven, sosyal aktiviteleri sınırlı olan, kendine saygılı ve yetkinlik düzeyleri yüksek kişiler olduğu düşünülmektedir. Özellikle yaratıcı kişiler, iş ortamındaki yeni fikirleri yüzünden, taşların oynamasını istemeyen gelenekçi çalışanlar tarafından taciz edilmekte, iflah olmadıklarında ise yapılan tacizler mobbing davranışına dönüşmektedir (Kocaoğlu, 2007: 28).

Mobbing olgusunda mağdur, rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplerine sahip değildir. Fakat örgütlerde dört farklı tipteki kişi mobbing mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tınaz, 2008:102- 103):

- **Yalnız Bir Kişi:** Bu kişi, erkeklerin yoğun olarak çalıştığı bir iş yerinde tek bir bayan ya da çok sayıda bayanın çalıştığı bir iş yerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

- **Acayip Bir Kişi:** Diğer kişilerden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişidir. Bu kişi, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli ya da yabancı bir bireyde olabilir.
- **Başarılı Bir Kişi:** Önemli başarılarla imza atmış amirin ya da üst yönetimin beğenisini kazanmış veya bir müşterisinin övgüsünü almış bir kişi, arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Kişinin arkasından her türlü oyun oynanır, dedikodu çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.
- **Yeni Gelen Kişi:** Daha önce o pozisyonda çalışan bireyin örgütte çok sevilmesi ya da yeni gelenin, iş yerindeki çalışanlardan çok daha fazla özelliklere sahip olması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Bu durumda kişi daha kaliteli ya da daha genç veya güzel olabilir.

### **1.8.2. Mobbing Uygulayanlar**

Leymann'a göre, mobbing uygulayanlar, kendi eksikliklerini telafi etmek için mobbing davranışını gerçekleştirirler. Kendi adları ve statüleri adına duydukları endişe ve güvensizlik, onları başka birini aşağılayıcı davranışlar sergilemeye itmektir. Bu acıdan mobbing davranışı hiç şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunudur (Tetik, 2010: 84). Yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerde en sık görülen mobbingci profilleri aşağıdaki gibidir (Kocaoğlu, 2007: 24- 27):

- **Narsist Mobbingci:** Narsist kişilik, gerçekten çok gösterişli bir hayal dünyasında yaşayan, kendini diğer bireylerden üstün gören ve bunun kabul görmesini arzulayan kişilerde görülen zihinsel bozukluk halidir.
- **Hiddetli Mobbingci:** Diğer bireyleri korkutarak onları yıldırmaya çalışan mobbingcidir. Duygularını kontrol altına alamadıkları için hiçbir sebep yokken etrafındakilere bağırıp çağırabilir. Her şeyin kendi söylediği gibi yapılmasını



isteyen sık sık patronun kendisi olduğunu hatırlatan kişiliktir. İşyerinde aradıkları kişileri bulamaması onların çıldırma sebebi olabilir.

- İki Yüzlü Mobbingci: Başkalarının başarılarını ve üstünlüklerini hazmedemedikleri için sürekli kötü davranış peşindedirler. Karşısındaki kişileri strese sokmak ve mahvetmek için yeni arayış içerisindedirler.
- Eleştirici Mobbingci: Sürekli olumsuzluklardan bahseden, hata arayan ve her konudan şikâyetçi olan mobbingcidir. İş yerindeki diğer kişileri şikâyetleriyle yıldırın bu tip kişiler, diğer çalışanları çalışmaya teşvik ettikleri için de üst yöneticiler tarafından sevilmetedirler.
- Megaloman Mobbingci: Bu kişiler bireysel farklılıklara, başkalarının yetenek ve becerilerine önem vermeyen kişilerdir. Kendilerine olan güvensizliklerini başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansıtan bu tür mobbingcinin en önemli özellikleri ise; kendilerini büyütme ve olduğundan farklı göstermeye çalışmalarıdır.
- Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci: Özel hayatında mutsuz, huzursuz ve başarısız olan kişiler bu mutsuzluğu ve saldırganlığı iş yerine taşıdıklarında; yaşanan olumsuz duygular, yetersizlikler ya da kötü tecrübeler başkalarına yansıtılmaktadır. Bu kişiler diğer bireylerin yaşadıkları olumsuzlukları yaşamadıkları için düşman olarak görmekte; onlara karşı kıskançlık, çekememezlik ve haset duyguları beslememektedirler.

### **1.8.3. Mobbing İzleyicileri**

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan karışmayan, fakat bir şekilde süreci algılayan bazen de sürece dâhil olan kişilerdir. Mobbing izleyicileri farklı tüplerde karşımıza çıkmaktadır. Bu tipler sergiledikleri

davranışlara göre çeşitlilik göstermektedir. Bunlar aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Tınaz, 2008: 111- 117):

- **Diplomatik İzleyici:** Bu izleyici, çatışma ortamında her zaman uzlaşmadan yana olan kişidir. Çoğu zaman araç rolünü oynaması sebebiyle başkaları tarafından ya sevilen ya da nefret edilen bir bireydir. Alınan kararlarda onun imzasının bulunması bazen başkalarının kıskançlık davranışı göstermelerine neden olabilir. Bu tarz bir izleyici örgüt içerisinde almış olduğu tepkiler sonucunda ileride mağdur konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.
- **Yardakçı İzleyici:** Bu izleyici mobbingciye sadık olmakla birlikte emir eri gibi davranmaktadır. Fakat bu özelliğinin pek fark edilmesini istememektedir. İş arkadaşlarına samimi davranışlar gösterse de amirin iş yerindeki herhangi bir kişiye psikolojik şiddet uyguladığını sezdiği an, ona destek vermekten geri kalmaz.
- **Fazla İlgili İzleyici:** Bazen samimi bir biçimde başkalarının problemleriyle ilgilenirken, bazen de başkalarının özel alanlarına ve konularına ısrarcı bir şekilde zorla girmeye çalışır. Bu davranış sonucunda kurban rahatsız olmakta, kaçış yolları aramakta ve çok geçmeden bu kişiye, sorularıyla kendisini rahatsız eden ve strese sokan diğer bir mobbingci olarak algılamaya başlar.
- **Bir Şeye Karışmayan İzleyici:** Bu izleyici örgütte herhangi bir şeye karışmamakta ve ön plana çıkmamaktadır. İyi veya kötü bütün olan ve bitenden uzak durmaya çalışmakta konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmemektedir. Mobbing uygulayan kişinin kötü emellerini gerçekleştirmesine yardım etmemekte fakat sergilediği suskunlukla kurbanı yönelik taciz ve şiddet davranışlarını engelleyici

bir girişimde de bulunmaz. Bu kişilik uygulanan mobbing davranışına tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

- İki Yüzlü Yılan İzleyici: Örgüt içerisindeki bütün sorunlara ilgisiz kalan birey izlenimini oluşturmuşsa da gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tip izleyici, sonunda kendisine de mobbing davranışı uygulanacağını düşünerek kurban yerine mobbingciye destek vermektedir. Bu izleyicinin bu tip davranışı kendini sağlama alma yönündedir. Hatta bu kişi iş yerinde mobbing uygulandığını fark etmediğine dair yalan dahi söyleyebilmektedir.

### **I.9. Mobbingin Sonuçları**

İnsan hakları, ahlâki olmayan iletişim ve aşırı psiko-sosyal kaynakları ele alındığında, mobbingin ciddi psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara sebep olduğu görülmektedir. Bu gibi sonuçlar göz önüne alındığında, hedef seçilen birey artık mağdur değil kurban konumundadır. Fakat mobbing sonucunda kurban, duygusal saldırılara maruz kaldığı için, hastalanmış değil zarar görmüş olarak kabul edilmektedir. Mobbingin kurbanların üzerindeki etkilerini ortaya koyacak tek bir yöntem bulunmamaktadır. Yine de araştırmacılar mobbingin sonuçlarını, bireysel ve örgütsel sonuçlar diye ikiye ayırmıştır (Gökçe, 2008: 59).

#### **I.9.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları**

Örgütlerde mobbing davranışları sonucunda en fazla zarar gören birey mağdurdur. Kasıtlı ve periyodik bir biçimde tekrarlanan mobbing davranışları, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Mobbing bireyler üzerinde öncelikli olarak ekonomik ve sosyal olmak üzere iki sonuç doğurmaktadır. Git gide yitirilmekte olan önce ruhsal sonra da fiziksel sağlığın yeniden geri getirilmesi amacıyla hastanelere, doktorlara ve ilaçlara ödenen paralar, mobbingin bireyler üzerindeki ekonomik sonuçlarını akla

getirmektedir. Mağdurun işten çıkmak zorunda kalması ya da işten atılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olmasına sebep olmaktadır.

Mobbingin sosyal sonuçlarına bakıldığında ise, mağdurun sosyal imajının zedelendiği görülmektedir. Kurbanın depresif tarzda konuşması ve davranmasından sıkılan iş ya da yakın arkadaşları artık onu yavaş yavaş terk etmeye başlamaktadırlar. Çevresindeki bireyler artık onu “başarısız, elindekileri yitirmiş bir birey” olarak algılamaktadırlar. İş ortamında dışlanmış ve kariyer kimliğini kaybetmiş birey, artık sosyal ve aile çevresindeki yerini de kaybetmektedir (Tınaz, 2008: 155-156).

Mobbingin bireyler üzerindeki davranışsal sonuçları; düzensiz beslenmek, aşırı derecede alkol kullanımı, yüksek oranda sigara tüketimi, sosyal yalıtım, uykuya dalmada zorluk, sabah rahat uyanamama, gün boyu kendini yorgun hissetme, zihinsel çöküntü hali, çeşitli sinir belirtileri, melankoli, yoğunlaşma eksikliği, sosyal fobi, olayları hatırlamada güçlük çekme diye sıralanabilir (Gökçe, 2008: 47).

### **I.9.2. Örgütler Üzerindeki Sonuçları**

Mobbing davranışının bireyler üzerindeki sonuçları kadar örgütler üzerindeki sonuçları da önemlidir. Bundan dolayıdır ki bir işveren, mobbingin örgütlere vereceği zararların ne kadar ağır olacağını bilse şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve bu duruma son vermek için elinden geleni yapmak isteyecektir. İşverenler açısından ortaya çıkan hasarlar öncelikle ekonomik niteliktedir. Fakat bunun yanında ağır sosyal sonuçların da oluşması kaçınılmaz olacaktır (Tınaz, 2008: 159).

İsveçli ekonomist ve iş adamı Johanson uzun süre hastalık hali ve şirket içerisindeki devamsızlık olaylarını ele alarak bunların şirkete olan maddi kayıplarını gözlemlemiştir. Bunun sonucunda çalışanlara pahalıya malolan mesleki rehabilitasyon, çalışma ortamının yeniden organize edilmesi ve işçilere olduğundan daha fazla ilgi

gösterilmesi gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Dahası çalışma ortamının yeniden düzenlenmesi olayı daha da kötüye giderek fikir ayrılıklarına yol açtığı gözlemlenmiştir. Mobbing davranışları sonucunda bu davranışların organizasyonlara pahalıya malolacağı, daha fazla personel değiştirme gereksinimine gidileceği personel motivasyonunun düşeceği gibi sonuçlara yol açabileceği gözlemlenmektedir (Leymann, 1996: 174).

Mobbing davranışları sonucunda örgütlerde bir takım maliyetler ortaya çıkmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Martino vd.; Akt: Kırel, 2008: 67):

- Hastalıklar sonucunda işe devamsızlıkların artması,
- Yüksek derecede iş gücü devri,
- İş tatminlerinin azalması,
- Üretimin ve performansın düşmesi,
- Sigorta primlerinin artması,
- Erken emeklilik,
- Hukuki maliyetler,
- Halkın ve çalışanların örgüte güvenlerinin azalması,
- Hastalık izinlerinin artması,
- İş tatminsizliğinin olumsuz etkisi sonucunda demoralize olmak,
- Şikâyetler, haksızlıklar ve hukuki davaların artması.

**Tablo 1.4. Psikoşiddetin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri**

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
<b>BİREYLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres</li> <li>• Duygusal rahatsızlıklar</li> <li>• Fiziksel rahatsızlıklar</li> <li>• Kazalar</li> <li>• Sakatlıklar</li> <li>• Tecrit edilme</li> <li>• Ayrılık acıları</li> <li>• Mesleki kimlik kaybı</li> <li>• Arkadaşlıkların kaybı</li> <li>• İntihar / Cinayet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlaçla ayakta tedavi</li> <li>• Terapi masrafları</li> <li>• Doktor faturaları</li> <li>• Hastane faturaları</li> <li>• Kaza masrafları</li> <li>• Sigorta primleri</li> <li>• Avukat ücretleri</li> <li>• İşsizlik</li> <li>• Kapasite altı çalıştırılma</li> <li>• İş arama</li> <li>• Taşınma</li> </ul>
<b>AİLELER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çaresiz kalma acısı</li> <li>• Karmaşa ve çatışmalar</li> <li>• Ayrılık ve boşanma acısı</li> <li>• Çocuklara etkileri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ailenin gelir kaybı</li> <li>• Ayrılma ya da boşanma masrafları</li> <li>• Terapi masrafları</li> </ul>
<b>ORGANİZASYONLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlaşmazlıklar</li> <li>• Hastalıklı örgüt kültürü</li> <li>• Düşük moral</li> <li>• Kısıtlanmış yaratıcılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hastalık izinlerinin artması</li> <li>• Yüksek personel hareketinin maliyeti</li> <li>• Düşük verim</li> <li>• Düşük iş kalitesi</li> <li>• Uzmanlık kaybı</li> <li>• Çalışanlara ödenen tazminatlar</li> <li>• İşsizlik maliyetleri</li> <li>• Yasal işlem / Dava masrafları</li> <li>• Erken emeklilik</li> <li>• Yükselen personel yönetim maliyetleri</li> </ul>
<b>TOPLUM / TOPLULUK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutsuz bireyler</li> <li>• Politik kayıtsızlık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlık masrafları</li> <li>• Sigorta masrafları</li> <li>• İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları</li> <li>• Kamu yardım programlarına talebin artması</li> <li>• Zihinsel sağlık programlarına talebin artması</li> <li>• Malulen emeklilik taleplerinin</li> </ul>

**Kaynak:** DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R.D., ELLIOTT, G.P., (2003), “*Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*”, Çev.: Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 146-148.

## **I.10. Mobbingin Hukuk Sistemi İçerisindeki Yeri**

Bu bölümde mobbingin hem Türk hukuk sistemi içerisindeki yeri hem de uluslararası hukuk sistemi içerisindeki yeri incelenmiştir.

### **I.10.1. Türk Hukuk Sisteminde Mobbinge İlişkin Hükümler**

Hukuk sistemimizde işyerinde psikolojik taciz kavramı ile ilgili özel bir düzenleme yer almadığından dolayı söz konusu kavram ile aralarında dolaylı bir bağ kurulabilecek çeşitli düzenlemelere başvurarak yasal çözüm yoluna gidilmesi gerekmektedir (Savaş, 2007: 91).

Çalışma ortamında mobbing durumu ortaya çıktıktan sonra, organizasyonlar tarafından uygulanabilecek çözüm yöntemleri ve hukuki düzenlemeler mevcut olmalıdır (Kırel, 2008: 98).

Mobbinge maruz kalan kişilere yasalarda ne gibi haklar tanındığı konusu iyi bilinmemektedir. Mobbing sürecinde patronların, yöneticilerin ve diğer görevlilerin iş etiği ve insan ilişkileri konusunda titiz davranmaları ve bunun sonucunda bu sürecin insanların kişiliklerine zarar vermemesi beklenir (obanoğlu, 2005: 197).

Psikolojik tacizin çalışma yaşamındaki varlığı inkr edilemeyen bir gerçektir. Türkiye Cumhuriyeti yasalarında çalışanlara yönelik genel düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerde kişilerin çalışma yaşamlarında fiziksel ve ruhsal sağlıklarının, itibarlarının, onur ve haysiyetlerinin, saygınlıklarının korunmasını amaçlayan kanun maddeleri yer almaktadır. Bunları yapanlara da ağır müeyyide uygulanmasını ngren düzenlemeler yer almaktadır. Kişilere yönelik her türlü ayırımı, aşağılayıcı davranışlar yasaklanmış; insanın kişiliğine ve aklına, özel hayatına yapılan saldırıların cezalandırılacağı kanunlarda belirtilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti kanunlarında yapılan düzenlemelerde mobbing kavramı isim olarak yer almasa da bu kavram kötü muamele, örgütsel baskı, psikolojik taciz gibi

anlamlara sahip olduğundan, bu konuda yapılan düzenlemeleri de bu kapsamda saymak gerekmektedir. Mobbing kişinin ruhuna yapılan bir eziyettir. Kanunlarda da kişiye yapılan her türlü kötü muamele, eziyet yasaklanmıştır, bunu uygulayanların hem maddi anlamda cezalandırılmaları hem de hapis cezası ile cezalandırılmaları öngörülmüştür (Gün, 2010: 232). Bu yasalardaki bazı düzenlemeler aşağıda gösterilmiştir.

#### **I.10.1.1. Türk Ceza Kanununda Mobbinge İlişkin Düzenlemeler**

Türk ceza kanununda, intihar durumunda mobbinge ilişkin uygulanacak hükümler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

**Madde 84 - (1)** Başkasını intihara azmettiren, teşvik eden, başkasının intihar kararını kuvvetlendiren ya da başkasının intiharına herhangi bir şekilde yardım eden kişi, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(2) İntiharın gerçekleşmesi durumunda, kişi dört yıldan on yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(3) Başkalarını intihara alenen teşvik eden kişi, üç yıldan sekiz yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Bu fiilin basın ve yayın yolu ile işlenmesi hâlinde, kişi dört yıldan on yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(4) İşlediği fiilin anlam ve sonuçlarını algılama yeteneği gelişmemiş olan veya ortadan kaldırılan kişileri intihara sevk edenlerle cebir veya tehdit kullanmak suretiyle kişileri intihara mecbur edenler, kasten öldürme suçundan sorumlu tutulurlar.

Türk Ceza Kanununda, işkence durumunda mobbinge ilişkin uygulanacak hükümler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

**Madde 94 - (1)** Bir kişiye karşı insan onuruyla bağdaşmayan ve bedensel veya ruhsal yönden acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına



yol açacak davranışları gerçekleştiren kamu görevlisi hakkında üç yıldan on iki yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(2) Suçun;

a) Çocuğa, beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye ya da gebe kadına karşı,

b) Avukata veya diğerk kamu görevlisine karşı görevi dolayısıyla, işlenmesi hâlinde, sekiz yıldan on beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(3) Fiilin cinsel yönden taciz şeklinde gerçekleşmesi hâlinde, on yıldan on beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(4) Bu suçun işlenişine iştirak eden diğerk kişiler de kamu görevlisi gibi cezalandırılır.

(5) Bu suçun ihmali davranışla işlenmesi hâlinde, verilecek cezada bu nedenle indirim yapılmaz.

Türk ceza kanununda, neticesi sebebiyle ağırlaşmış işkence durumunda mobbinge ilişkin uygulanacak hükümler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

**Madde 95 - (1) İşkence fiilleri, mağdurun;**

a) Duyularından veya organlarından birinin işlevinin sürekli zayıflamasına,

b) Konuşmasında sürekli zorluğa,

c) Yüzünde sabit ize,

d) Yaşamını tehlikeye sokan bir duruma,

e) Gebe bir kadına karşı işlenip de çocuğunun vaktinden önce doğmasına, neden olmuşsa, yukarıdaki maddeye göre belirlenen ceza, yarı oranında artırılır.

(2) İşkence fiilleri, mağdurun;

a) İyileşmesi olanağı bulunmayan bir hastalığa veya bitkisel hayata girmesine,

b) Duyularından veya organlarından birinin işlevinin yitirilmesine,

c) Konuşma ya da çocuk yapma yeteneklerinin kaybolmasına,

d) Yüzünün sürekli değişikliğine,

e) Gebe bir kadına karşı işlenip de çocuğunun düşmesine, neden olmuşsa, yukarıdaki maddeye göre belirlenen ceza, bir kat artırılır.

(3) İşkence fiillerinin vücutta kemik kırılmasına neden olması hâlinde, kırığın hayat fonksiyonlarındaki etkisine göre sekiz yıldan on beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(4) İşkence sonucunda ölüm meydana gelmişse, ağırlaştırılmış müebbet hapis cezasına hükmolunur.

Türk ceza kanununda, eziyet durumunda mobbinge ilişkin uygulanacak hükümler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

**Madde 96** - (1) Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(2) Yukarıdaki fıkra kapsamına giren fiillerin;

a) Çocuğa, beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye ya da gebe kadına karşı,

b) Üstsoy veya altsoy, babalık veya analığa ya da eşe karşı, işlenmesi hâlinde, kişi hakkında üç yıldan sekiz yıla kadar hapis cezasına hükmolunur (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html>).

TCK'nin 124, 125, 126, 127, 134, 137. maddeleri de mobbing konusuna çözüm olabilecek maddeleridir.

### **I.10.1.2. Borçlar Kanununda Mobbinge İlişkin Düzenlemeler**

**Madde 41** - Gerek kasten gerek ihmal ve teseyyüp yahut tedbirsizlik ile haksız bir surette diğer kimseye bir zarar ika eden şahıs, o zararın tazminine mecburdur. Ahlaka mugayir bir fiil ile başka bir kimsenin zarara uğramasına bilerek sebebiyet veren şahıs, kezalik o zararı tazmine mecburdur.

**Madde 42** - Zararı ispat etmek müddeiye düşer, zararın hakiki miktarını ispat etmek mümkün olmadığı takdirde hâkim, halin mutad cereyanını ve mutazarrır olan tarafın yaptığı tedbirleri nazara alarak onu adalete tevfikân tayin eder.

**Madde 49** - Şahsiyet hakkı hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kişi, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat namıyla bir miktar para ödenmesini dava edebilir. Hâkim, manevi tazminatın miktarını tayin ederken, tarafların sıfatını, işgal ettikleri makamı ve diğer sosyal ve ekonomik durumlarını da dikkate alır. Hâkim, bu tazminatın ödenmesi yerine, diğer bir tazmin sureti ikame veya ilave edebileceği gibi tecavüzü kınayan bir karar vermekle yetinebilir ve bu kararın basın yolu ile ilanına da hükmedebilir (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/407.html>).

### **I.10.1.3. Medeni Kanunda Mobbinge İlişkin Düzenlemeler**

**Madde 24** - Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır.

**Madde 25** - Davacı, hâkimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka

aykırılığının tespitini isteyebilir. Davacı bunlarla birlikte, düzeltmenin veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması isteminde de bulunabilir.

Davacının, maddî ve manevî tazminat istemleri ile hukuka aykırı saldırı dolayısıyla elde edilmiş olan kazancın vekâletsiz iş görme hükümlerine göre kendisine verilmesine ilişkin istemde bulunma hakkı saklıdır. Manevî tazminat istemi, karşı tarafça kabul edilmiş olmadıkça devredilemez; miras bırakan tarafından ileri sürülmüş olmadıkça mirasçılara geçmez (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4721.html>).

#### **I.10.1.4. İş Kanununda Mobbinge İlişkin Düzenlemeler**

**Madde 5** - İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.

İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki hükümlere aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka, yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31. maddesi hükümleri saklıdır.

20. madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki hükümlere aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur.

**Madde 24** - Süresi belirli olsun veya olmasın işçi; sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve zorlayıcı sebepler durumlarında iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir (<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>).

### **I.10.2. Uluslararası Hukukta Mobbinge İlişkin Hükümler**

Bu başlıkta İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı incelenecektir.

#### **I.10.2.1. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi**

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 10 Aralık 1948 tarih ve 217 A (III) sayılı Kararıyla İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ilan edilmiştir. Genel Kurul, insanlık topluluğunun bütün bireyleriyle kuruluşlarının bu bildirgeyi her zaman göz önünde tutarak eğitim ve öğretim yoluyla bu hak ve özgürlüklere saygıyı geliştirmeye, giderek artan ulusal ve uluslararası önlemlerle gerek üye devletlerin halkları ve gerekse bu devletlerin yönetimi altındaki ülkeler halkları arasında bu hakların dünyaca etkin olarak tanınmasını ve uygulanmasını sağlamaya çaba göstermeleri amacıyla tüm halklar ve uluslar için ortak ideal ölçüleri belirleyen bu İnsan Hakları Evrensel Bildirgesini ilan etmiştir. Bu bildirmede mobbinge ilişkin maddeler aşağıdaki gibidir.

**Madde 1** - Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar.

**Madde 2** - Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu Bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir. Ayrıca, ister bağımsız olsun, ister vesayet altında veya özerk olmayan ya da başka bir egemenlik kısıtlamasına bağlı

ülke yurttaşı olsun, bir kimse hakkında, uyruğunda bulunduğu devlet veya ülkenin siyasal, hukuksal veya uluslararası statüsü bakımından hiçbir ayırım gözetilmeyecektir.

**Madde 3** -Yaşamak, özgürlük ve kişi güvenliği herkesin hakkıdır.

**Madde 4** - Hiç kimse kölelik veya kulluk altında bulundurulamaz, kölelik ve köle ticareti her türlü biçimde yasaktır.

**Madde 5** - Hiç kimseye işkence yapılamaz, zalimce, insanlık dışı veya onur kırıcı davranışlarda bulunulamaz ve ceza verilemez.

**Madde 6** - Herkesin, her nerede olursa olsun, hukuksal kişiliğinin tanınması hakkı vardır.

**Madde 7** - Herkes yasa önünde eşittir ve ayırım gözetilmeksizin yasanın korunmasından eşit olarak yararlanma hakkına sahiptir. Herkesin bu Bildirgeye aykırı her türlü ayırım gözetici işleme karşı ve böyle işlemler için yapılacak her türlü kışkırtmaya karşı eşit korunma hakkı vardır.

**Madde 8** - Herkesin anayasa ya da yasayla tanınmış temel haklarını çiğneyen eylemlere karşı yetkili ulusal mahkemeler eliyle etkin bir yargı yoluna başvurma hakkı vardır.

Madde 10, 11, 12, 18, 19, 23 ve 30 İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin mobbing konusuna çözüm yolu bulunabilecek diğer maddeleridir (<http://www.belgenet.com/arsiv/sozlesme/iheb.html#s>).

#### **I.10.2.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)**

İş ve işçi güvenliği açısından önemlilik arz eden ILO Sözleşmelerinden özellikle 111, 155 ve 161 sayılı sözleşmeler, iş yerinde rastlanan mobbing uygulamaları açısından önemlidir. Her üç sözleşmede Türkiye tarafından imzalanmış ve yürürlüğe konmuştur.

111 sayılı ILO Sözleşmesi (İş ve Meslek Sözleşmesi) iş ve meslek alanında ayırım yapılmasını önlemek, işçilerin ırk, dini inanç ve cinsiyetlerine bakılmaksızın bütün insanların,

hürriyet, şeref, ekonomik, güvenlik ve eşit imkânlar dâhilinde kendi maddi refah ve manevi gelişmelerini gözetme haklarının teyit edildiğini ve ayırımın İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde belirtilen hakları ihlal ettiğini göz önünde tutarak kabul edilmiştir.

İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin 155 sayılı sözleşme ile iş sağlığına ve güvenliğine ilişkin düzenlemeler getirilmiş ve her üye devletin ulusal koşullar ve uygulamaya göre, temsil hakkına sahip işçi ve işveren kuruluşlarına danışarak iş güvenliği, iş sağlığı ve çalışma ortamına ilişkin bir ulusal politikanın geliştirilmesi, uygulanması ve sistematik olarak gözden geçirilmesi öngörülmüştür. İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin 161 sayılı ILO Sözleşmesi de iş sağlığı hizmetlerine ilişkin düzenlemeler getirmektedir (Erdoğan, 2009: 21-22).

### **1.10.2.3. Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı**

1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı, 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartı'nı ortadan kaldırmamıştır. Burada yer alan yirmi üç temel hakkın yanına sekiz temel hakkı daha ekleyerek diğer bir ifade ile otuz bir temel hakkı güvence altına almıştır. 5547 sayılı kanun uyarınca Türkiye'nin onayladığı yirmi dokuz maddenin arasında yer alan, Şart'a yeni getirilen maddelerden olan 26. madde de “onurlu çalışma hakkı” düzenlenmiştir.

26. maddeye göre ise Akit Taraflar, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak,

1- Çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm önlemleri almayı,

2- Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda

bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı; kabul ve taahhüt etmişlerdir.

Görüldüğü gibi bu maddenin 2. fıkrasında onurlu çalışma hakkına zarar veren sözlü taciz veya kasıtlı yıldırma şekilleri düzenlenmiştir (Savaş, 2007: 60- 61).

### **I.11. Türkiye’de ve Dünya’da Mobbing**

Türkiye’de mobbing konusunda son yıllarda birçok araştırma yapılmıştır. Bunların bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

Cemaloğlu ve Ertürk (2007) yapmış oldukları çalışmada Ankara’nın dört merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 347 öğretmen ve okul yöneticilerinin maruz kaldıkları mobbing davranışını cinsiyet açısından incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenler, “kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkiler, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki durum” alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha fazla yıldırma maruz kaldıkları, bu kişilere yönelik yıldırma başvurularının dörtte üçünün erkek, dörtte birinin ise kadın olduğu gözlemlenmiştir.

Çarıkcı ve Yavuz’un (2009) yapmış oldukları çalışmada, Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi çalışanlarının, mobbing algılarının, demografik değişkenler karşısında değişim gösterip göstermediği araştırılmıştır. Geliştirilen algı ölçeği, meslek ve cinsiyet farklılıkları da dikkate alınarak araştırmanın evrenini oluşturan 642 çalışandan 189’u tarafından doldurulmuştur. Araştırma sonucunda sağlık sektörü çalışanlarının mobbinge maruz kalmadıkları gözlemlenmiştir. Çalışanların mobbing algılarıyla ilgili tutumlarının yaşlarına, eğitim durumlarına, mesleklerine ve işi tercih etme sebeplerine göre farklılaştığı, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, haftalık çalışma sürelerine, buldukları işteki çalışma sürelerine ve son 10 yıl içerisinde kaç farklı işyerinde çalıştıklarına göre kayda değer bir farklılık göstermediği saptanmıştır.



Şenturan ve Mankan (2009) yapmış oldukları araştırmada sağlık ve turizm sektöründe ücret faktörünün işçiler üzerindeki mobbing etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, sağlık sektöründe ücretin düşük olması mobbingi güçlü bir biçimde etkilediği görülürken, turizm sektöründe ise ücretin düşük olması mobbingi herhangi bir şekilde etkilemediği görülmüştür.

Demir ve Çavuş (2009) yapmış oldukları çalışmada, finans sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunun genel müdürlüğünde çalışan ve rastgele seçilen yöneticiler ve astlar araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonucunda çalışanların psikolojik yıldırma algıları oldukça düşük olup, yalnızca mesleki konuma saldırı algısının biraz yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Tetik (2010) yapmış olduğu çalışmada mobbing örgüt içerisinde gerilime ve çatışmaya neden olmakta, örgüt sağlığını tehdit etmekte, çalışanların iş doyumunu ve çalışma başarılarını negatif yönde etkilediğini dile getirmiştir. Bu durumda uzun bir süre devam ettiğinde bireyin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itildiği görülmektedir.

Altuntaş (2010) yapmış olduğu çalışmada mobbing kavramının ortaya çıkışı ve teorisinin temelleri araştırılmış daha sonra Türkiye’de yaşanmış örnekler ile yapılan mülakatlara dayanarak yaygın ve farklı tipleri tespit etmiştir. Mülakatların sonucunda kurbanların çoğunun mobbinge maruz kaldıkları işyerinden uzaklaşmış olmalarına rağmen psikolojik tacizin fiziksel ve ruhsal sonuçlarını hala yaşamakta oldukları ve maruz kaldıkları eylemin etkilerinden hala kurtulamadıkları gözlemlenmiştir.

Mobbing ile alakalı ülkemizde Başbakanlık tarafından 19 Mart 2011 tarihinde 27879 sayılı resmi gazetede “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu 2011/2 sayılı Genelge yayınlanmıştır. Bu genelge ile kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen mobbing davranışı, çalışanların itibarını ve onurunu

zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir. Bu doğruldu da, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür (<http://www.dunya.com>):

- İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işyerinin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır,
- Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır,
- Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir,
- Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır,
- Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulacaktır,
- Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır,

- Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir,
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyecektir.

Mobbing olgusuna iş hukukunda sık sık rastlanmasa da son yıllarda bir takım davalara konu edilmeye başlanmıştır. Bunlardan ilki Tülin Yıldırım tarafından Jeoloji Mühendisleri Odasına karşı Ankara 8. İş Mahkemesi'nde 20.12.2006 tarihinde açılan davadır. Mahkeme çalışanın işyerinde duygusal tacize uğradığını kabul etmiş ve işveren, işçinin uğradığı duygusal taciz ve psikolojisinin yıpranması sebebiyle 1000 TL manevi tazminat ödemeye mahkûm edilmiş, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 30.05.2008 tarihinde kararı onamıştır. Karar ile mobbing olgusu ilk kez bir yargı kararına girmiş ve mahkemece mobbing kavramı tanımlanarak, işyerinde bireye amirleri mesai arkadaşları veya astları tarafından sistematik bir biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, taciz, şiddet, aşağılama gibi davranışlar mobbing davranışı olarak kabul edilmiştir.

Mobbinge konu olmuş bir diğer dava ise Toprak Mahsulleri Ofisi'ne karşı Şaban Tokat tarafından açılan davadır. Davaya konu olan olayda siyasi iktidar değişikliği sebebiyle mağdurun önce istifası istenmiş, istifa etmeyince ise rütbesi önce müşavirliğe, daha sonra baş uzmanlık kadrosuna indirilmiştir, Mağdurun işe iadesi davası lehine sonuçlanmış olup, mobbingden dolayı açılan tazminat davası ise halen devam etmektedir.

Diğer bir mobbing davası ise 1985 yılından bu yana Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Biyokimya Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi olan Prof. Dr. Dehen Altınar tarafından açılmıştır. Davacı, amir durumundaki Dekan Prof. Dr. Mürşit Tekin'in baskısına maruz kalmış ve mobbing iddiası ile dava açmıştır. Açılan tazminat davası ile Dehen

Altınır'in "kişilik haklarına saldırıda bulunulduğu, küçük düşürüldüğü, itibarının zedelendiği" kanıtlanmış ve karar Yargıtay'ca onanmıştır (Erdoğan, 2009: 27).

Son yıllarda mobbing konusunda ülkemizde yukarıdaki durumlara benzer birçok olay dava konusu olmuştur. Human Resource Management'in yapmış olduğu anket sonuçlarına bakıldığında, Türkiye'de çalışma ortamında psikolojik tacize maruz kalanların % 27'si çareyi istifa etmekte bulurken, % 25'i yaşananları görmezden gelip; işlerine devam etmiştir. İşten çıkarılanların oranı % 18 iken; % 17'si ise, yaşanan olayları üst yönetim ya da insan kaynakları yetkilisine ileterek kurumsal bir yaklaşıma başvurmuştur. Oranın geri kalanı ise; üst yönetim ile iletişime geçmiş herhangi bir değişiklik olmayınca istifa etme, bu durumu amiri ile paylaşma gibi farklı yollara başvurmuştur (Savaş, 2007: 23).

Dünya'da mobbing davranışının seyrine baktığımızda ise 1992 yılında İsveç'te yapılan araştırmalara göre katılımcıların % 3,5'inin mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Yapılan diğer bir çalışmayla işçi kadınların % 16'sının mobbing hakkında yakındıkları gözlemlenmiştir. Norveç'te yapılan bir araştırmada işçilerin % 8,6'sının, Finlandiya'daki araştırmaya göre ise işçilerin % 10,1'inin mobbing kurbanı oldukları gözlemlenmiştir. Almanya'da mobbingin, pozitif olarak kişinin işi hakkında hoşnutsuzluğuyla bağlantılı olduğu, kötü çevre ve kötü ruhsal durumlarla alakalı olduğu belirtilmiştir. İngiltere'de yapılan Uluslararası Halk Organizasyonu adlı çalışmayla işçilerin % 25'inin mobbinge maruz kaldığı gözlemlenmiştir (Irena, 3).

Avrupa ve Amerika'daki işyerlerinde mobbing üzerine yapılan araştırmalarda iki sonuç ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi; mobbing davranışının marjinal fenomen olmadığıdır. Amerika'da işçilerin yaklaşık % 16,8'i işyerinde mobbing kurbanı durumundadır, Avrupa'da ise bu oran % 11 civarındadır. Yapılan araştırmaların ikinci sonucu ise işyerinde mobbingin en öncü davranış olduğudur. Amerika'da yapılan araştırmaya göre

işyerindeki mobbing davranışlarının % 81'i bu genellemeyi kanıtlar niteliktedir. Avrupa'da daha az gözüke de bu oran % 57 civarındadır.

İşyerinde mobbing davranışı kişiler üzerinde bir takım etkiler yaratmaktadır. Bunlar; kişinin aşağılanması, işini kaybetmesi, endişelerin yol açtığı sağlık problemleri, yoğunlaşma bozuklukları, uykusuzluk, depresyon, travma öncesi stres bozukluğu şeklindedir. Ayrıca mobbing davranışı sonucunda kişilerde bir gelir kaybı yaşanmakta aynı zamanda organizasyonda düşük üretim, hastalık ve motivasyonun düşmesi sorunlarına da neden olmaktadır (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 5- 6).

## II. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

#### II.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütler sürdürülebilir rekabet avantajlarını geliştirebilmek için rakipleri tarafından taklit edilmesi güç olan içyapılarına yönelmişlerdir. Günümüzde insan sermayesi olarak kabul edilen birey aracılığıyla rekabet üstünlüğünün sağlanması örgütler için temel unsur olarak görülmektedir. Bu noktada çalışanların performansını etkileyen ve işyeri performansını artıran örgütsel vatandaşlık davranışları gibi ekstra rol davranışları işletmeler için hayati öneme sahip bir unsur haline gelmiştir (Yener ve Aykol, 2009: 257). Bu önem örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişisel ve örgütsel performans arasındaki pozitif ilişkiden kaynaklanmaktadır (Taşcı ve Koç, 2007: 374).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı alan yazında ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından kullanılmıştır. Onlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı; işle alakalı ortaya çıkan problemlerde, kişinin bu problemlerin çözümü için arkadaşlarına yardım etme, beklenmedik durumlarda ortaya çıkan yapılması gereken zorunlu görevleri sızlanmadan ve şikâyet etmeden yerine getirme, çalışma ortamının temiz ve düzenli tutulmasına yardımcı olma, iş, örgüt ve yöneticileri hakkında örgüt dışındaki kişi ve kurumlara karşı olumlu şekilde söz etme, çatışmaların ve dikkat dağıtıcı öğelerin olmadığı ya da asgari düzeye getirildiği bir iş iklimi oluşturma ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışları kapsamaktadır (Buluç, 2008: 579).

Katz'ın 1964 yılında ekstra rol fikrinden yola çıkan (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını isteğe bağlı doğrudan ve yararlı, ekstra rol davranışlarının sergilenmesinde ya da açık bir şekilde fark edilmemiş resmi ödül sistemi veya bireylerin seçimlerinde olumlu etkiler sergilemiş davranışlar bütünü şeklinde tanımlamıştır (Zeinabadi, 2010: 998). Organ (1988),

örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı” olarak tanımlamıştır. Organ’a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini kapsamaktadır (Rubin vd., 2010: 401). Organ’ın örgütsel vatandaşlık tanımı, işçilerin kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yaparak örgüte daha fazla yarar sağlamaya yönelik davranışlarına işaret etmektedir (Yılmaz, 2010: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda “prososyal davranış, özgecilik, ekstra rol davranışı ve gönüllülük” kavramları ile de tanımlanmaktadır (Bolat vd., 2009: 218).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir iş ünitesinde elemanlar arasındaki karşılıklı bağımlılıktır (Wat ve Shaffer, 2005: 406). Örgütsel vatandaşlık davranışı sosyal davranışlar, yardım etme veya içerik performansı olarak adlandırılmış bir dizi davranışı içermektedir (Levine, 2010: 5).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üç farklı boyutu kapsamaktadır. Açıklamak gerekirse bunlar; karşılıklı yardım, işe adanma ve örgütsel destektir. Karşılıklı yardım, iş arkadaşlarına yardım gerektiğinde onlara yardım etmeyi ifade etmektedir. İşe adanma, istenen görevin ötesindeki görevlere belirli bir performans gösterebilecekleri kadar kişinin kendisini adanması, örgütsel destek ise ağır zorluklara karşı bile organizasyonu desteklemeyi ifade etmektedir (Ersoy vd., 2010: 5).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, psikoloji ve örgütsel davranışın başvurduğu en yoğun çalışma gruplarından birisidir. Katz (1964) yapmış olduğu çalışmada örgütsel etkinlik, işçilerin çalışma grubu arkadaşlarına yardım etmede gönüllü bir şekilde inisiyatif almaları ve örgütlerini korumaları ile başarılmıştır. Birey ve meslektaşlar bu gibi davranışları diğer birey ve örgütlerin faydasına olacak vatandaşlık hareketleri olarak kabul etmişlerdir (Bowler vd., 2010: 309).

Katz ve Kahn (1978) örgüt içerisindeki davranışları resmi rol ve ekstra rol diye ikiye ayırmışlardır. Onların teorisine göre örgüt açısından vatandaşlık hislerinden ekstra rol davranışı doğmuştur. Bu hisler davranışları oluşturan organizasyon tarafından gereksinim duyulmayan ama örgütün fonksiyonu üzerinde olumlu etki yaratabilecek belkemiği olarak kabul edilmiştir (Yoon, 2009: 421).

Farsh, Podsakoff ve Organ (1990) örgütsel vatandaşlık davranışını insan kaynaklarına yardım etmek, refakat etmek, belirli süre içerisinde işi tam zamanında yapmak, geçici görevleri üstlenmek ve yönetimle ilgili karar ve uygulamaların yürütülmesinde aktif rol üstlenmek olarak tanımlamışlardır (Atalay, 2010: 30). Karambayya (1990) yapmış olduğu çalışmada yüksek performans gerektiren işlerde çalışanların düşük performans gösteren işlerde çalışan işçilere nazaran daha fazla vatandaşlık davranışı sergilediklerini belirtmiştir (Yoon, 2009: 421).

Schnake (1991) yapmış olduğu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını, biçimsel ödül sistemi tarafından ödüllendirilmeyen ekstra rol davranışları olarak tanımlamaktadır. Borman ve Motowidlo (1993) örgütsel vatandaşlık davranışını insan kaynaklarının örgütsel, sosyal ve psikolojik koşulları paylaşmaları, iş arkadaşlarının çalışmalarına yardım etmeleri, organizasyonu desteklemeleri, iş tanımları dışındaki işler içinde sorumluluk almaktan kaçınmama şeklinde tanımlanmaktadır (Atalay, 2010: 31).

Podsakoff ve MacKenzie (1994) örgütsel vatandaşlık davranışının satış performansı ve sigorta ajansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Podsakoff ve çalışma arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışının üretim kapasitesinde ve çalışan işçiler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Yoon, 2009: 422).



Kaskel'e (2000) göre çalışma arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe zamanında gitmeye özen gösterme, mesai saatini etkili ve verimli bir şekilde kullanma gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilişkilidir (Titrek vd., 2009: 3).

Greenberg ve Baron (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını bir işçinin organizasyondaki zorlukların ötesine geçerek ondan beklenen davranıştan daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Podsakoff ve diğerlerinin (2000) belirttiğine göre örgütsel vatandaşlık davranışının birçok farklı formunu belirli bir teorik problemi tanımlayarak açıklamak mümkündür. Bu kavramların temel vurgu noktası davranışa yardım etmeye odaklanır bu da "gönüllü bir şekilde diğerlerine yardım etme, işle alakalı problemlerin önünü kesme" olarak tanımlanabilir. Görüldüğü üzere yardımcı davranış, yardım etme ve diğerleriyle işbirliği içerisinde olma gibi kavramları içermektedir (Sevi, 2010: 26).

Bell ve Menguc (2002) örgütsel vatandaşlık davranışı ile servis kalitesindeki müşteri hoşnutluğu arasında doğrudan pozitif bir ilişki keşfetmişlerdir (Yoon, 2009: 422). Avey, Wernsing ve Luthans (2008) yayınladıkları örgütsel değişim konulu çalışmada psikolojik sermaye olarak nitelendirdikleri iyimserlik, azim, umut ve gayret gibi bireysel özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirici rol oynadığını belirtmişlerdir (Demirel ve Özçınar, 2009: 131).

## **II.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk kez 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından işlenmiş ve Barnard (1938) biçimsel rol davranışına ek olarak ekstra rol davranışını da kullanmıştır (Çetin, 2004: 3).

Barnard'ın "The Functions of the Executive" adlı eseri örgüt kavramını "toplular işbirliği çabaları" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlamayla beraber Barnard'ın dikkat çekmek istediği konu ise, çalışanların işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve gönüllü bir şekilde sisteme katkıda bulunmaları biçiminde ortaya çıkan davranışlardır. Yazarın çalışmasında işçiler, yerine getirmesi gerektiği yükümlülüklerin ötesinde birey kendi duygularıyla hareket ederek örgüte daha fazla katkıda bulunmaktadır. Ona göre işbirliğine ilişkin bu gönüllülük kişilere ve çalışma ortamına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (İşbaşı, 2000: 8).

Örgütsel vatandaşlık davranışına benzer bir davranışın yapısı Katz (1964) tarafından incelenmiştir. Ona göre bu tip davranışlar yeniliği ve kendiliğindenliği içeren aşağıda belirtilen beş boyuttaki davranışları içermektedir. Bunlar (Acar, 2006: 5):

- Başkalarıyla birlikte çalışma,
- Yapıcı fikirlere gönüllülük,
- Organizasyonu koruma,
- Kendini geliştirme,
- Örgüte karşı uygun tavır takınma davranışlarıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı 1982 yılında Organ ile Bateman'ın yayınladıkları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" adlı makalede ve 1983 yılında yine Smith, Organ ve Near'ın birlikte yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" başlıklı makalede ilk defa bir kavram olarak ortaya atılmıştır (Karaaslan vd., 2009: 138).

Bu araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde iş tatmini olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmalardan 12 yıl sonra Organ ve Ryan, bu araştırmanın sonucuna benzer bir sonuçla, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yattığını

belirtmişlerdir. Daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının diğer belirleyicileri ortaya konulmuştur. Bireylerle olan ilgisi Organ (1990), Organ ve Lingl (1995) ve Penner ve diğerleri (1997) tarafından incelenmiş, adaletle olan ilişkisi Moorman (1993), Aquino (1995), Skarlicki ve Latham (1996), Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) tarafından araştırılmıştır. Motivasyonla olan ilişkisi ise Kemery, Bedeian ve Zacur (1996), Tang ve İbrahim (1998) tarafından incelenmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 118). Örgütsel vatandaşlık davranışı bileşenlerinin tarihsel süreç içerisindeki yeri aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.

**Tablo 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti**

Organ (1988-1990)	Graham (1991)	George & Brief (1992)	Moorman & Blakely (1995)	Podsakoff vd. (2000)
- Diğerlerini düşünme - Nezaket tabanlı bilgilendirme - Destekleme barışı koruma		- Çalışma arkadaşlarına yardım	- Kişilerarası yardım	- Yardım davranışı
- Gönüllülük ve centilmenlik		- Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma		- Gönüllülük ve centilmenlik
	-Örgütsel sadakat	- İyi niyetin yayılması	- Sadakatin artışı	- Örgütsel sadakat
	-Örgütsel itaat			- Örgütsel kabullenme
- İleri gören bilinci		- Önerilerde bulunma	- Personel çalışkanlığı - Bireysel inisiyatif	- Bireysel inisiyatif
- Örgütün gelişimine destek verme		- Örgütü koruma		-Örgütün gelişime destek
		- Kendini geliştirme		-Bireysel gelişim

**Kaynak:** ACAR, A.Z., (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri” Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl:7, Sayı:1, 6.

### **II.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler; sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve vekâlet teorisi diye üçe ayrılmaktadır. Bu teorilere aşağıda kısaca değinilmiştir.

#### **II.3.1. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisi, örgütteki üst yöneticilerin adaletli davranışı sonucunda işçilerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceği temeline dayanmaktadır. Bu teoriyle işçiler, örgütlerin kendilerine sunduğu imkânlar dâhilinde, örgütlerine duygusal, normatif ve devam bağlılığı duymakta bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan vatandaşlık davranışına dönüştürmektedirler (Keleş ve Pelit, 2009: 26).

İlgili literatür incelendiğinde birçok yazarın sosyal değişim teorisiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çeşitli açılardan bağlantı kurduğu görülmektedir. Cropanzano ve diğerlerine (2003) göre sosyal değişim teorisi, örgütteki çalışanların yöneticilerine yönelik yükümlülükleri, bağlılıkları ve özdeşleşme eğilimini artırdığını vurgulamaktadırlar. Konovsky ve Pugh (1994)'da çalışanlarla yöneticiler arasındaki sosyal değişim teorisi işçilerin görevlerine ilişkin daha fazla zaman ve enerji harcayarak onlara verilen görev ve sorumluluklardan daha fazlasını yaptıklarını gözlemlemiştir. Bu ve benzeri çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada sosyal değişim teorisinden yararlanılabileceğini göstermektedir (Bolat, 2008: 123).

#### **II.3.2. Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisi J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanın başarısı ve tatmin düzeyi iş ortamından algılanan eşitlik düzeyine bağlıdır. Adams'a göre çalışanlar kendisinin sarf ettikleri çaba ve bunun sonucunda aldıkları ödül ile aynı iş ortamında çalışma arkadaşlarının aldıkları ödülleri karşılaştırmaktadır. Eğer bu karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik varsa çalışanlar bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için; etkin

çalışmama, istifa etme, devamsızlık yapma, işe geç gelme, bölüm değiştirme gibi bir takım davranışlar sergilemektedirler (Bolat, 2008: 123- 124).

Çalışanlar örgütte eşitsizlik hissettikleri andan itibaren daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecek, örgüte olan katkıları azalacak ve örgütten uzaklaşacaklardır. Bunun sonucunda örgüt yöneticileri tatminsizlik yaşayan çalışanların eşitsizliklerini gidererek motivasyonlarını üst düzeye çıkartacaklardır (Keleş ve Pelit, 2009: 27).

### **II.3.3. Vekalet Teorisi**

Vekâlet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı bireylerin yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir teoridir. Bu yaklaşım bireylerin motivasyonlarının birbirlerini kontrol etmelerinin ve aralarındaki bilgi akışının gelişmesini sağlamaktadır. Aslında vekâlet teorisi bir tarafın diğer tarafa yetkilerini aktarmasıyla birlikte ortaya çıkan vekâlet ilişkisini açıklamaktadır. Bu teoriyle yetkilerini devreden, ücretlendirme ve ödüllendirme, politika belirleme, bilgi akışını sağlama, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkân sağlayacak bir örgüt yaratma, ikili görüşme gibi araçlarla vekilin davranışlarını etkilemeye çalışacaktır. Vekâlet teorisine göre alt kademedeki işçilerin örgüt performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip değillerdir (Çınar, Akt: Güven, 2006: 25).

## **II.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Bazı Kavramlar**

Bu bölümde kavramların doğru anlaşılmasını sağlamak, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer kavramlarla ilgili olan yanlarını ortaya koymak amacıyla anlam benzerliği olan kavramlar incelenmiştir.

### **II.4.1. Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık, en yüksek seviyede hissedilen bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma veya kendimizden daha üstün gördüğümüz bir şeye karşı duyduğumuz bağlılığı,

yapmak zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. Örgütsel bağlılığın ilk tanımını yapanlardan Grusky, 1966'da "bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak ifade etmiştir. Sakamura ve Salancik örgütsel bağlılığı, kişilerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler olarak ifade etmektedirler (Mercan, 2006: 10). Örgütsel bağlılığa yüksek düzeyde sahip olan bireyler, birer örgütsel vatandaşlık davranışı olan diğergamlık, nezaketen bilgilendirme, üyelik erdemi ve yüksek görev bilinci gibi davranışları da yüksek düzeyde gösterme eğilimindedirler (Dilek, 2005: 52).

Allen ve Meyer (1990)'e göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir. Bu çerçevede, kişilerin kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalması duygusal bağlılık, kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda örgütte kalması devam bağlılığı ve kişilerin örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalması normatif bağlılık olarak tanımlanmıştır (Gürbüz, 2006: 59).

School (1981) örgüte bağlılığın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını bir model olarak ortaya koymuştur. Örgütte çalışanların beklentileri örgüt tarafından yerine getirilmese dahi bağlılık, kişilerin bazı faaliyetleri sürdürmesine neden olmaktadır. Organ (1990) kavramsal olarak örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbirinden farklı olduğunu açıklamıştır. Örgüte bağlılık esas olarak örgüte psikososyal bir bağlılıktır; örgütsel vatandaşlık davranışları ise eylemsel alandaki faaliyetleri ifade etmektedir. Örgüte bağlılık davranışı geçici bir süreliğine örgütsel vatandaşlık davranışlarından daha önde de olsa, Organ, geçici ilişkilerin ettirgen olarak anlaşılması gerektiğinin üzerinde durmuştur. Örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkı sağlayabilir, fakat örgütsel vatandaşlık davranışları diğer değişkenleri de içinde barındırmaktadır (Çetin, 2004: 57).

Eisenbenger, Fasolo ve Davis La Mastro (1990) örgütsel bağlılık davranışının yardım etme davranışına sebep olarak karşılıklılık doğuracağını, bu yüzden örgüte karşı bağlılık geliştirmiş kişilerin bağlılık geliştirmemişlere göre örgütsel vatandaşlık davranışında

bulunma ihtimallerinin daha fazla olacağını belirtmişlerdir. Morrison (1994) örgüte olan bağlılık ne kadar yüksekse örgütsel vatandaşlık davranışlarının da örgütte görülme oranının o kadar artacağını ifade etmiştir (Atalay, 2010: 37).

Gauntam ve diğerleri (2005) örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın sonucuna bakılacak olursa, normatif bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Devam bağlılığı ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yine araştırma sonucuna göre normatif bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile vicdanlılık arasındaki ilişkiden daha güçlüdür (Bolat ve Bolat, 2008: 81).

Demirer, Bilgin, Özcan ve İşleyen (2008) ise bireylerin örgütsel bağlılık seviyeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma seviyeleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Atalay, 2010: 37).

Türkiye’de yapılan bir başka çalışmada ise örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Kamer (2001) tarafından ortaya konulan tez çalışmasında örgütsel bağlılığın işyerinin sorunlarına duyarlılık, benimseme ve işyerine bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu kanısına varmıştır. Sonuç olarak; örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı eş anlamlı olmasalar da birbirleriyle yakın ilişki içerisindedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılığın bazı boyutlarından pozitif yönde etkilenmekle birlikte ondan daha geniş bir anlama sahiptir ve örgütsel bağlılığı da kapsamaktadır (Çelik, 2007: 103).

## II.4.2. Örgütsel Adalet

Adams (1965) “Adalet Teorisi’ni” ortaya koymuştur. Adams bu teoriyi, çalışanların emekleri ile kuruluşa sağladıkları katkıya karşılık, kendilerine sağladıkları fayda ile karşılaştıracakları öngörüsüne dayandırmaktadır (Demirel vd., 2009: 84).

Folger ve Cropanzano (1998) örgütsel adalet, sosyal adalet kavramını örgütlere uyarlayarak; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve kişilerarası ilişkilere yön veren sosyal norm ve kurallar olarak ifade etmişlerdir (Yürür, 2008: 296).

Yıldırım (2007) örgütsel adaleti, kuruluşlarda meydana çıkan ödül ve cezaların ne şekilde dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak ifade etmektedir. Bu kurallar, kişilerarası uygulamalarla alakalı kararların ve bazı dağıtım kararlarının ne şekilde alındığını belirten kurallar ve normlardır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Greenberg (1990) adaleti; dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele almıştır (Polat ve Celep, 2008: 309). Cohen, dağıtım adaletini, görevler, hizmetler, fırsatlar, ödüller, cezalar, ücretler, terfiler vb gibi kazanımların çalışanlar yönünden adil olması şeklinde tanımlamaktadır. Folger, prosedür adaletini, örgütte hedeflenen amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak prosedürlerin adil olmasına yönelik adalet şeklinde tanımlamaktadır. Niehoff ve Moorman, etkileşim adaletini ise; yöneticilerin prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sürecinde gösterdikleri adil davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (İşbaşı, 2000: 50- 54).

Organ (1988), adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki yerini araştırmış ve sonucunda adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında ve gelişmesinde katkı sağlayan etkili bir unsur olduğunu tespit etmiştir. Farh ve diğerleri



(1990) adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyinin tam olarak bilinmediğini fakat güven unsurunun etkili bir arabulucu değişken olduğunu ileri sürmektedir. Birey üzerindeki güven duygusunun arttırılmasında örgütsel adaletin önemli bir rol oynadığını ve bunun sonucunda ise örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine neden olduğunu belirlemiştir (Atalay, 2010: 36).

Moorman'ın (1991) çalışmasının sonucuna bakıldığında, çalışanlar, yöneticileri tarafından kendilerine adil muamele edildiğine inandıklarında, daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri görülmektedir (Çetin, 2004: 65).

Tansky (1993) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada özgecilik ve vicdan sahibi olma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Konovsky ve Pugh'un (1994) yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya koymuşlardır. Vatandaşlık davranışının adalet kavramından etkilenmesinde, güven aracı bir değişken olarak görülmüştür. Çalışanların örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğunu düşünmeleri sonucunda tatmin olacaklarını ve vatandaşlık davranışı sergileyeceklerini tespit etmişlerdir. İşlemsel adaletin, çalışanların yöneticisine ve örgüte olan güvenini arttıracakını ve vatandaşlık davranışı ortaya çıkaracağını belirtmişlerdir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 270).

Ertürk, Yılmaz ve Ceylan (2004) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatminine göre dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir (Bolat, 2008: 138).

Yapılan bir diğer çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan özgecilik ve vicdanlılık davranışı ile dağıtım adaletinin arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu belirtilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından gönüllülük ve nezaket tabanlı

bilgilendirme ile prosedür adaletinin ilişkili olduğu saptanmıştır. Etkileşimsel adaletin ise özgecilik davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu sonuçlara bakıldığında prosedür adaleti algılamalarına göre dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ile daha güçlü bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Yani çalışanların örgütten beklediği kazanımların dağıtımı ve kendilerine insanca davranılması gibi davranışlardan yardımlaşma davranışı ve çalışanlarca vicdanlılık davranışının gösterilmesinin dağıtım adaletine bağlı olduğu belirlenmiştir. Etkileşimsel adalet ve prosedür adaleti kaynaklı olarak da nezaket tabanlı bilgilendirme ve gönüllülük davranışlarının sergilendiği ortaya konulmuştur. Aynı araştırmanın bir başka sonucu olarak ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdemın hiçbir örgütsel adalet boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Poyraz vd, 2009: 86).

Örgütsel açıdan gerekli davranışların sergilenmesinde çalışanlara uygulanan muamelenin, ödül ve algılanan adaletten daha önemli olduğu ve çalışanlara adil davranan, prosedürü adil olarak yerine getiren yöneticilerin, çalışanların büyük ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine neden oldukları söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin astlarıyla adalet ilkesi çerçevesinde ilişki kurması örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında büyük rol oynamaktadır (Uslu, 2011: 24- 25).

### **II.4.3. Motivasyon**

Gellerman (1970) motivasyon kavramını, bir kişinin davranışlarını, o kişinin seçim ve kararlarına bağlı olarak etkileyebilen güçlerin ölçüsünü değiştiren bir öge olarak tanımlamaktadır. Sikula'da (1973) motivasyonu, kişinin yapmış olduğu davranışların belirlenmesi, etkilenmesi ve açıklanmasından oluşan davranışsal bir yönetim süreci olarak ifade etmiştir (Eroğlu, 2009: 408).

Motivasyon kavramı, dilimizde teşvik etme veya güdüleme olarak kullanılmaktadır. Çalışanların işletme amaçlarına yakınlaşmasını sağlayacak, inandırıcı ve özendirici olan tüm hareket ve uğraşlardan motivasyon olarak söz edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 85).

Motivasyon kişiyi harekete geçiren güç olarak ele alınmaktadır. Amaca ulaşmak için bir işin yapılması gerekmektedir ve bu işin yapılabilmesi için bireyin istekli olması, işi benimsemesi, yeterli çabayı göstermesi gerekmektedir. Bireyin motivasyon düzeyi bu isteği sağlayan en önemli faktördür (Fındıkçı, 2000: 373).

Dereli (1981) motivasyonun temel kavramları olarak ihtiyaç, davranış ve amaç kavramlarından bahsetmektedir. Bu kavramlardan en fazla ihtiyaç kavramının incelenmesi uygun görülmektedir (Ağırbaş vd., 328).

Çlary (1998)'e göre motivasyonu en üst düzeyde olan bir örgüt, iş tanımlarını etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olan gönüllülük davranışını sergilemektedir. Penner (2002)'e göre, örgüt içerisinde yüksek derecedeki motivasyon çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerini olumlu yönde etkilemekte bunun sonucunda ise çalışanlar kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yapma gayreti içerisine girmektedirler (Atalay, 2010: 39).

Bagler ve Somech (2005) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemişlerdir. Öğretmenlerin yöneticileri tarafından güçlendirilmesi sonucunda motivasyonlarının yüksek seviyede olacağını ve buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yüksek düzeyde olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Chen ve Carey (2009) yaptıkları araştırmada ise motivasyonun türlerinden olan içsel motivasyon ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan vicdanlılık arasında pozitif yönde bir

ilişki olduğunu, motivasyonsuzluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Bulut, 2011: 39).

İş görenlerin kendilerine verilen yükümlülükleri en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlayan motivasyon unsurudur. Motivasyon örgütsel vatandaşlık üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir, fakat bu iki kavram arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyon olmadan örgütsel vatandaşlık davranışları gösterilmemekte ancak örgütsel vatandaşlık davranışı için tek başına motivasyon unsuru da yetersiz kalmaktadır (Çelik, 2007: 107).

#### **II.4.4. İş Tatmini**

Mrayyan'a göre iş tatmini, çalışanın işiyle ne ölçüde mutlu olduğunun belirlenmesidir. Eren iş tatminini, işin farklı taraflarına karşı gösterilen tutumların toplamı ve sonuçta elde edilenlerin beklentileri ne ölçüde karşıladığı şeklinde ifade etmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 48). Baysal ve Tekarslan iş tatminini etkileyen faktörleri; ücret, işin kendisi, gözetim, çalışma grubu ve koşulları ile genel yönetim şekli olarak sıralamışlardır (Gül vd, 2008: 1- 2).

Organ ve Konovsky (1989) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli faktörlerden birinin iş tatmini olduğu ifade edilmektedir. Bateman ve Organ yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında güçlü bir etkileşim olduğunu ortaya koymuşlardır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50).

Rauch (2002) iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık hakkında yaptığı çalışmada bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamaktadır. Jones ve Schaubroeck (2004) ise yaptıkları çalışmada, yönetici değerlendirmelerinde iş tatmini ile uyum davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirtmektedirler. Fakat bu çalışmada iş gören değerlendirmelerinde özgecilik boyutu ve iş tatmini arasında bir ilişki

olduğu, uyum davranışı ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı belirtilmektedir. Chiu ve Chen (2005) ise çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş tatmininin, hem beceri çeşitliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında hem de görevin önemi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında gözlenen ilişkide aracı konumunda olduğu ifade edilmektedir. Buna ek olarak içsel iş tatmininin, beceri çeşitliliği ve görevin önemi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ayrı ayrı değerlendirildiğinde bunlar arasındaki ilişkilerde aracı konumunda olduğu, dışsal iş tatmininin ise böyle bir aracı konuma sahip olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Bolat, 2008: 132).

#### **II.4.5. Liderlik**

Hempfill ve Cons liderliği bir grubun davranışlarını ortak bir amaçta birleştirmek için kişinin gösterdiği davranışların bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Katz ve Kahn liderliği, etki fazlalığı yaratmak için örgütte çalışanları performans göstermeye teşvik etmek şeklinde ifade etmektedirler. Tosun ise liderliği, bir grup ve bu grubun belirli bir amacı benimsemesi için onların davranışlarını etkileyen birey arasındaki ilişki olarak tanımlamaktadır (İbicioğlu vd, 2009: 3- 4).

Robins'e göre liderlik, bir bireyin örgütün belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bir grubu yönlendirebilmesidir. House ve Aditya ise liderliği, örgütte çalışan astların etkinliklerinin artması yönünde ve örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda kişileri etkileme, yönlendirme ve teşvik etme yeteneğine sahip olmak şeklinde ifade etmektedirler (Akbaba ve Erenler, 2008: 22).

Liderlik, insanları belirli amaçlar doğrultusunda bir yere yönlendirme ve onları ikna etme yeteneğidir (Doğan, 2007: 32).

Podsakoff ve diğerleri (1995) dönüştürücü liderliğin boyutlarından olan vizyon oluşturma ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan sportmenlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gözlemlerken örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarıyla olumlu bir ilişki belirlenmemektedir. Uygun bir model oluşturma ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmaktadır. Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının benimsenmesini sağlama ve entelektüel uyarım boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi olmadığı ifade edilmektedir. Yüksek performans beklentisi ile nezaket arasında olumlu bir ilişkiye rastlanmakta fakat diğer boyutlarla herhangi bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Bireysel destek ile vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Bolat, 2008: 152).

Koh ve diğerleri (1995) özgecilik ve uyum davranışı ile etkileşimli liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemektedir. Jung ve Sosik (2006) örgütsel vatandaşlık davranışı ile karizmatik liderlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri gösterme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında doğru orantı olduğunu ortaya koymaktadırlar (Bolat, 2008: 153).

Sosyal Mübadele Kuramı kapsamında güçlendirici lider davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde pozitif bir etki yarattığı ifade edilmektedir; fakat örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları arasında bu etkinin seviyesi farklılık göstermektedir. Güçlendirici lider davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından vicdanlılık üzerinde en fazla etki gösterdiği görülmektedir; bunun arkasından örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu gelmektedir. Nezaket boyutuna bakıldığında ise güçlendirici lider davranışı boyutlarından hiçbirinin bunun üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Bolat vd., 2009: 230-231).

#### II.4.6. Örgütsel Güven

Mishra ve Morrisey (1990) örgütte çalışanların; örgütteki liderin açık sözlü olacağı sözünün ardında durup taahhütlerini yerine getireceği inancı olarak tanımlamaktadır. Güvenin, örgüt içi ilişkilerin temeli olduğu ve bireyleri bir arada tutacağını ifade etmektedirler (Taşkın ve Dilek, 2010: 38).

Güven kavramı, bir kişiye bağlı olarak oluşan ve yine kişi tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Kişiler arası ilişkilerin kurulmasında, devamlılığın sağlanmasında ve kalıcı hale getirilmesinde güven en önemli ölçüttür. Örgütsel güven, kolektif güven sonucu örgütteki karşılıklı ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel güven örgütün tamamını kapsarken, güven kişiye özgü bir kavramdır (Demirel, 2008: 180- 181).

Deluga (1994) yöneticilerin güven veren davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide adil olmanın daha etkili olduğundan bahsedilmektedir. Bu boyut ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve özgecilik boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki belirlenirken sivil erdem boyutuyla ise aralarında herhangi bir ilişki belirlenmemektedir. Love (2001) yöneticiye güven ile örgütsel vatandaşlık boyutları olan vicdanlılık, sportmenlik, nezaket, sivil erdem ve özgecilik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Bolat, 2008: 139).

Nyhan ve Marlowe (1997) lidere güven ve örgüte güven kavramları birbirinden farklı olmasına rağmen aralarında yine de bir ilişki olduğunu ve her ikisinin bir bütün olarak örgütsel güven kavramını ortaya çıkardığını söylemektedirler (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven algısı arasında orta seviyede bir ilişki belirlenmektedir. Öğretmenlerin kendilerine ve okullarına güven düzeylerinin artırılması ve okul yöneticilerinin adil

davranması örgütsel güvenin oluşmasını sağlayacak bu da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme oranını arttıracaktır (Polat ve Celep, 2008: 323-326).

#### **II.4.7. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürünün örgütsel verimlilik üzerinde etkili olan, örgütü diğer örgütlerden ayıran özgün taraflar katan, iş görenlerin örgüt içindeki hareketlerine yön veren özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Erdem ve İşbaşı (2001) örgüt kültürünün, belli bir örgütün bünyesine ait olduğu düşünülen değerlerin, normların, sembollerin ve uygulamaların bütününden meydana geldiğini ve bu bütünün örgütün kültürünü oluşturduğunu ifade etmektedirler (Göktaş vd., 2005: 353).

Örgüt kültürü, “bir örgütte işlerin yapılma şekli” olarak ifade edilmektedir. Özünü örgütün oluşmasına öncülük eden liderlerin inanç ve değerlerinden alan örgüt kültürü, gelişimini ise çalışanlarında destekleriyle sağlamaktadır (Çelik, 2007: 157).

Van, Graham ve Dienes (1994)’e göre örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede örgüt kültürü ve insan kaynaklarının etkili olduğunu, aralarında bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedirler. İnsan kaynaklarının, örgütün genelinde kaliteli ürün ve hizmet üretimini ön planda tuttuğunu görmeleri kaliteli ürünler hazırlamaya gönüllü olma konusunda teşvik etmektedir; katılıma, ortak çalışmaya ve yeniliğe dayalı bir çalışma ortamında olduğunu düşünmeleri ise katılımcı olmalarına ve örgütün büyüme sürecinde etkili olmalarına yol açmaktadır (Atalay, 2010: 41).

#### **II.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili literatürde tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu durumun nedenleri incelendiğinde, otuz farklı vatandaşlık davranışının tanımlanmış ve bu davranışların çok boyutlu olduğu konusuna dikkat çekilmiştir



(Basım ve Şeşen, 2006: 86). Organ örgütsel vatandaşlık davranışının beş farklı boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

### **II.5.1. Özgecilik**

Olağanüstü şartlarda bile gönüllülüğe dayalı olarak, bir çalışanın diğerinin işini tamamlamasına yardımcı olmasını ifade etmektedir (Polat ve Ceep: 2008: 310). Diğer bir ifadeyle örgütteki çalışanların diğer çalışanlara yardım ederek onların performansını artırmaya dönük davranışlardır. Bu tip davranışlar, çalışanların performansını yükselterek grubun etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Bir çalışanın diğer bir çalışanın işini üstlenmesi, uzman kişilere işlerinde yardımcı olma gibi davranışlar bu tip davranışlara örnek gösterilebilir (Çetin, 2004: 20).

### **II.5.2. Nezaket**

Örgüt içerisinde görevleri itibarıyla birbiriyle iletişim içerisinde olan bireylerin hatırlama, uyarma ve danışma gibi davranışları göstermesidir. Bir başka ifadeyle, çalışanların işlerinden ve kararlarından etkilenen işçi arkadaşlarıyla olan davranışlarıdır. Bu davranışların en önemli özelliği, herhangi bir problem ya da sorun ortaya çıkmadan çalışanları uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Karar vermeden önce bu karardan etkilenebilecek olan kişilerin görüş ve düşüncelerini öğrenme, önemli konular hakkında örgüt ve çalışanlarına bilgi sağlama, çalışma arkadaşlarının haklarına saygı gösterme ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutundaki davranışlara örnek gösterilebilir (Gürbüz, 2006: 56).

### **II.5.3. Vicdanlılık**

Çalışanlar üstlendikleri görev ve sorumlulukların ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir. İşe erken gelme, işten geç çıkma, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantılara ve randevulara zamanında

katılma, şirket kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanma, yapıcı önerilerde bulunma davranışları vicdanlılık boyutuna örnek gösterilebilecek davranışlardır (Bolat ve Bolat, 2008: 79).

#### **II.5.4. Sportmenlik**

Sportmenlik, Organ tarafından işin zahmet ve olumsuzluklarına şikâyet etmeden katlanma şeklinde tanımlanmıştır. Bir başka ifadeyle çalışanların bir başkaları tarafından rahatsız edildiğinde veya şartlar istediği gibi gitmediğinde şikâyet etmeden, alınganlık göstermeden örgütün istediğini yapmaya özen göstermektir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 48). Bu davranış biçimi, çalışanların işbirliği içerisinde olması konusunda yöneticiye daha az zaman ve enerji harcatmakta ayrıca yönetici olmaksızın işçilerin birbirleriyle verimli çalışmasını sağlamaktadır (Çetin, 2004: 21).

#### **II.5.5. Sivil Erdem**

Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılığı ve ileri düzeyde bir ilgiyi ifade etmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 265). Diğer bir ifadeyle sivil erdem, örgütün çıkarlarını üst düzeyde tutarak mesleki ve sosyal anlamda organizasyonun işlevlerini destekleme, organizasyona gönüllü olarak bağlanma ve örgütle ilgilenme davranışlarını içermektedir. Örgütsel politikaların oluşumu ve karar alma sürecine gönüllü katılım, toplantı, forum ve eğitim etkinlikleriyle ilgilenme, örgütün tehdit ve fırsatlarını denetleme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu oluşturmaktadır (Sezgin, 2005: 323).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili bir diğer sınıflandırma Graham (1989) tarafından yapılmıştır. Graham, klasik felsefe ve çağdaş politik teori açısından araştırma yaparak, aktif vatandaşlık sendromu adıyla tanımlanmış inanç ve davranışları üç başlık altında toplamıştır (Buluç, 2008: 581). Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- **Örgütsel İtaat:** Düzenlenmiş yapı ve süreçlere saygı duymayı içermektedir. Organizasyonel yapıyı, iş tanımlarını ve insan kaynağı politikalarını belirleyen kanun, tüzük, yönetmelik gibi bir takım düzenlemelerin gerekliliğini kabul etmeyi ve bunları benimsemeyi ifade etmektedir (Çetin, 2004: 7).
- **Örgütsel Sadakat:** Yardım amacı taşıyan davranışları dar kapsamda bırakmayarak toplumun bütününün yararına olacak şekilde genişletmeyi ifade etmektedir. Sadakat sahibi insanlar toplumlarını korurlar, desteklerler ve ortak yarar için ekstra çaba harcamaya yönelirler (Çetin, 2004: 7). Yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı organizasyonu koruma, güç koşullar altında kalınma bile örgüte bağlı kalma örgütsel sadakat davranışlarına örnek gösterilebilir (Köse vd, 2003: 4).
- **Örgütsel Katılım:** İnsan kaynaklarının karar alma ve uygulama süreçlerine aktif ve sorumlu olarak katılımını ifade etmektedir. Örgüt personelinin işletmeyi etkileyen sorunlar hakkında bilgi sahibi olmalarını ve örgütün diğer çalışanlarıyla bilgi ve fikir alışverişini yapmalarını kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının doğrudan veya temsilcileri vasıtasıyla o işletmede alınan ve kendilerini ilgilendiren tüm kararlara katılmalarıdır (Atalay, 2010: 33).

## **II.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran faktörleri; kişisel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

### **II.6.1. Kişisel Faktörler**

İşletmeye bağlılık, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, kişilik özellikleri ve adalet algılamaları örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran kişisel faktörler arasında sayılmaktadırlar. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

#### **II.6.1.1. İşletmeye Bağlılık**

O'Reilly ve Cahapman (1986) yapmış oldukları incelemede, işletmeye bağlılık, örgüt ile bütünleşme ve hedefleri içselleştirme boyutlarıyla bireyler kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yaparak vatandaşlık davranışını gerçekleştirmektedir. Organ ise, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi personelin işletmeye bağlılığı bir davranış, niyet, tutum veya güdüsel bir iletişim olarak görüp görmediğine bağlamıştır. Randall (1990) ve Cohen (1993) ise, örgüt kültürü ve işletmeye bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

#### **II.6.1.2. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini**

Bireyler kendilerine iyi davranışta bulunanlara karşılık verme eğilimi içerisindeyler. İşçiler çalıştığı ortamdan memnun ise yani iş tatmini varsa çalışanlar bu etkiyi çevresine yansıtmakta ve işyerini kendisini mutlu eden bir ortam olarak görür ve etrafındakilere daha yardımsever davranmaya yönelirler (Atalay, 2010: 45-46).

#### **II.6.1.3. Kişilik Özellikleri**

Dışadönük kişilik özelliğine sahip çalışanlar dış dünyaya ve sosyal uyarılara karşı daha duyarlı olduklarından vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri daha yüksektir. Nevrotik kişilik özelliğine sahip çalışanlar ise kendi endişeleriyle çok fazla meşgul olmaları ve ilgisiz diğer çalışanların sorunlarıyla veya genel sistem gerekleriyle ilgilenmek için gerekli düzeyde duygusallığa sahip olmamaları nedeniyle vatandaşlık davranışları

göstermemektedirler. Ayrıca çalışanlar kişilik özellikleri ile örgüt arasındaki uyum örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir.

#### **II.6.1.4. Adalet Algılamaları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki kişisel faktörler incelendiğinde çalışanların adalet algılamalarının büyük öneme sahip olduğu göze çarpmaktadır. Görev, hizmet, fırsat, ücret, sosyal imkân, makam ve terfi konularında adalet, örgüt içerisinde prosedürlerin adil bir biçimde uygulanması ve üst yöneticilerin kuralları kabul ettirme ve uygulama aşamalarında adil olmaları konularını kapsamaktadır. Eğer çalışanların adalet algıları olumsuz ise gönüllü davranış biçimi olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmeyecektir (Atalay, 2010: 46-47).

#### **II.6.2. Çevresel Faktörler**

Örgüt değerleri, işin özellikleri ve liderin özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran çevresel faktörlerdendir. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

##### **II.6.2.1. Örgüt Değerleri**

Örgütlerde paylaşılan değerler bireyler için oldukça önemlidir. Eğer işçilerin değer yargıları örgüt değerleri ile uyumlu olursa bireylerin örgütlere katılımı daha yüksek olacak böylece kişiler gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacaklardır. Örgüt değeri ile çalışanların değerlerinin uyuşması üye tatminini artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına imkân verir.

##### **II.6.2.2. İşin Özellikleri**

İşin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi çalışanların kontrol duygusu geliştirmelerine yardımcı olur. Bazı araştırmacılara göre anlamlı görev, otonomi ve geri bildirim gibi sorumluluk hissini tetikleyici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını üst düzeye çıkarır. Bir işin bir takım özellikleri bir çalışanın

hissettiği sorumluluk düzeyini artırmaktadır. İş özelliklerinin etkisiyle oluşan sorumluluk ve aitlik duygusu örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaktadır.

### **II.6.2.3. Liderin Özellikleri**

Liderin sergilemiş olduğu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını göstermede önemli rol oynamaktadır. Liderin yanında çalışanlara yardımcı olması, onlara yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi göstereceği bu destek işçiler içinde örnek teşkil edecektir. Böylelikle örgütte liderin yanında çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yardımcı olacaktır (Kamer, Akt: Güven, 2006: 31-32).

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlanmasında ve kurumsal gelişiminde kullanılan teorileri ve yapılan araştırmaları göz önüne aldığımızda bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gürbüz, 2006: 54):

- İşçiler, çalışma ortamında adalet ve eşitlik duyguları algıladıklarında, organizasyona ve yöneticilere karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekler,
- Çalışanlar sözleşme gereği organizasyonda olumlu ilişkiler kurarak örgütün yararına davranışlarda bulunurlar. Eğer işçiler yüksek katılım seviyesine sahip ise ve psikolojik sözleşmeyi olumlu biçimde algılıyorsa yüksek seviyede bir örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleşecek,
- Eğer çalışanlar iş tanımını tam olarak bilmiyorsa ya da örgütsel vatandaşlık davranışını yerine getirilmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleşir,
- İşçiler yerine getireceği olumlu ve gönüllü davranışların ileride kendilerine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanırlarsa yine örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenecektir,

- İşçilerin sahip olduğu kültür, inanç ve değer yargılarından dolayı karşılıksız biçimde iyilik yapmak amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir.

## **II.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları ile ilgili literatüre bakıldığında birçok araştırmacının bu konuyla ilgili çalışma yaptığı görülmektedir. Bu çalışmalar temelde örgüt faaliyetlerinin etkinliğini, müşteri şikâyetleri, müşteri memnuniyeti, çalışanların performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve verimlilik üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir (Atalay, 2010: 51).

Chen ve diğerleri (1998), bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda iş gücü devrinin düşeceğini ifade etmişlerdir. Böylece kendini örgüte adanmış kişiler örgütte daha uzun süre çalışırlar ve örgütün başarısına katkıda bulunurlar (Gürbüz, 2006: 57). Podsakoff ve MacKenzie (1994), örgütsel vatandaşlık davranışının satış verimliliği üzerinde % 17 oranında bir etkiye sahip olduğu; Podsakoff ve diğerleri (1997) örgütsel vatandaşlık davranışını örgütün çıktı niceliği üzerinde % 25, çıktı niteliği üzerinde ise % 17 oranında bir etki yaptığını; Walz ve Niehoff (1996), örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt faaliyetlerinin etkinliği üzerinde % 15, müşteri şikâyetleri üzerinde % 37, müşteri memnuniyeti üzerinde % 39, çalışanların performansı üzerinde ise % 20 oranında bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır (Atalay, 2010: 51-52).

Cohen ve Vigoda, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya katkılarını aşağıdaki biçimde belirtmişlerdir (Köse vd., 2003: 10):

- İşçilerin ve üst yöneticilerin verimliliğini artırması,
- Kaynakların daha verimli ve etkili amaçlar için kullanılması,
- Grup içerisindeki bireylerin koordinasyonunu sağlaması,

- Bakım fonksiyonu için kıt kaynakların kullanım ihtiyacının azaltılması,
- Örgütün üstün yetenekli kişileri elinde tutmak ve örgüte, çekme yeteneğini kuvvetlendirmesi,
- Örgüt performansının artmasına süreklilik kazandırması,
- Örgütün çevresel değişimlere karşı uyum sağlamasına yardımcı olmasıdır.



### III. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

##### III.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı

Rekabetin hızla arttığı günümüzde insan kaynaklarında bilgi paylaşımı ve uyum her geçen gün önem kazanmaktadır. Örgütler başarıyı yakalamak için personeliyle uyum içerisinde çalışmalarını gerektiğini bildiği halde, onların sessiz kalmalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedir. Çalışanların sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir (Bildik, 2009: 34).

Örgütsel sessizlik kavramı literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bu kavram üzerine yapılmış araştırmalar sınırlıdır ve genelde iki temel kavramsal çalışma üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalardan ilki, Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmıştır. Çalışma, örgütlerde sistematik biçimde gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Çalışmada sessizlik “çalışanların işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımlanmış ve sessizlik kolektif bir fenomen olarak ele alınmıştır. Bir diğer çalışma ise Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılmıştır. Çalışmada algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair çalışanların kararı üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar iş gören sessizliği kavramını geliştirmiş ve bu sessizliği ortaya çıkaran ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Çalışmada, iş gören sessizliği “değişimin etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008: 118).

Sessizlik; tevazu, başkalarına saygı, sağduyu ve nezaket gibi kavramlarla da ilişkilidir. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, doğabilecek zahmet, sıkıntı ya da sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Alparslan, 2010: 38). Sessizlik, örgüt üyelerinin ilgilerini kişisel ve örgütsel konularda karşı tarafa aktarımında bir takım sorunlar yaşatan bir kavramdır (McGowan, 2003: 1). Örgütsel sessizlik, bir organizasyonun karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen küçük tepkileri ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539).

Literatürde sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir. Doğal sessiz olma halinden ya da örgütün gürültüsüz olmasından söz edilmemektedir. Örgütlerde sessizlik kavramı başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de esas olarak çalışanın örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010: 9).

Sessizlik davranışı, bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak isteklerini etkilemektedir (Park ve Keil, 2009: 917). Son zamanlarda örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen önemsiz tepkileri belirtmek için kullanılmıştır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1540). Ayrıca sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir (Pinder ve Harlos, Akt: Çakıcı, 2007: 148):

- Sessizlik, çalışanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de bu ilişkileri düzeltebilir,
- Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- Sessizlik derin düşüncenin ya da düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- Sessizlik hem onay hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

## **III.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri**

İşçilerin sessizliği seçmeleri ya da bu süreç içerisinde sessiz kalmalarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilere aşağıda değinilmiştir.

### **III.2.1. Bekleyiş Teorisi**

Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisine göre, bir davranışın, hareketin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin dünya görüşü, tecrübeleri, çalışacakları örgütten umdukları ve beklentileri onun psikolojisini etkilemektedir. Tüm bu etkenler işçinin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Eren, Akt: Bildik, 2009: 36).

Bu teoriye göre eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bir başka deyişle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve böylece giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007: 152).

### **III.2.2. Fayda-Maliyet Analizi**

Bireyler sessizleşme ya da konuşma kararı alırken fayda- maliyet analizi yaparlar. Bireylerin konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşın sessizleşerek ödeyecekleri bedelleri karşılaştırarak fayda- maliyet analizini gerçekleştirirler. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj ve itibar kaybı, görüşüne katılmayanların misillemede bulunma ihtimali, artan muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında ya da hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Bildik, 2009: 35).

İşçiler bir örgütte çalışmaya başlamadan önce olaylar karşısında nasıl tepki vereceklerini önceden planlarlar. Bu planlama sürecinde çalışanlar kendi menfaatleri doğrultusunda olaylar karşısında ya sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih ederler. Çünkü çalışanın vermiş olduğu tepkiler onlara fayda ya da zarar olarak geri dönecektir. Bu durumda fayda- maliyet analizi devreye girecektir. Fayda- maliyet analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve çalışanlar tarafından sergilenen içsel bir davranıştır (Kahveci, 2010: 11).

### **III.2.3. Sessizlik Sarmalı**

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı bir diğer teoride Noelle-Neumann'ın geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Bu teori ilk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir. Bireyler, çoğunluğun fikirlerine uymadıkları halde izolasyon korkusu onların çoğunluğa katılmalarını sağlayacaktır. Bu yüzden bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek farkındalık düzeyi yaratmak için bireysel olarak ve medya aracılığıyla sürekli kamuoyundaki “egemen görüşü” değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme ya da kendini sansürleme yönünde karar alır. Bu teoriye göre bireyler toplumdaki egemen fikri öğrenmek için çeşitli arayışlar içerisine girmektedir. Eğer bireyin düşüncesi çoğunluğun düşüncesiyle aynı doğrultuda değilse kişi görüşünü açıklamaktan çekinir. Sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce fikrin kamu desteği düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devam etmesi için zayıf kamu desteğinin anlaşılması, bireyin izolasyon tehlikesini önceden görmesi ve izolasyondan korkması gerekmektedir (Çakıcı, 2007: 153).

Aslında sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engellemektedir. İş görenlerin fikirlerini açıklamalarında dürüst ve açık olmamalarını Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki paralel baskıdan ve izolasyon korkusundan kaynaklandığını belirtmektedir. Bireyler örgüt içerisinde fikirlerini açıkça beyan etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma ya da konuşma kararını verirler (Bowen ve Blackmon, Akt: Bildik, 2009: 37).

Bowen ve Blackmon, bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, işçilerin çalışma arkadaşlarından destek almadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer işçiler çalışma arkadaşlarından destek bulacaklarına inanıyorlarsa ya da ses çıkartmaya direnç olduğunu düşünüyorlarsa muhtemelen dürüst olmayan bir yanıtı verecekler ya da sessizliği seçeceklerdir. Sonuç olarak örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde çalışma grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2007: 153). Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kahveci, 2010: 12):

- Çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- Çalışanların sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması,
- Örgütten dışlanma korkusunun, çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açması,
- Çalışanın, değerlendirme sonucu ya fikrini açıklamayı ya da sessiz kalmayı tercih etmesi.

#### **III.2.4. Kendini Uyarlama**

Kendini uyarlama teorisine göre, kişiler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini değiştirirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere nazaran daha aşikâr konuşmaktadırlar. Çünkü bunlar kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini olduğu gibi dışarıya yansıtılmaktadırlar. Ülkemizde çoğu bireyin davranış

tercihinde, toplumda kabul görmenin ve beğenilmenin önemli rol oynadığı görülmektedir (Çakıcı, 2007: 154).

### **III.3. Sessizlik Tipleri**

Van Dyne, Ang ve Botero (2003), sessizliği ve sesini çıkarmayı kendi içinde sınıflandırmaya ve çalışanları bu davranışları yapmaya sevk eden güdülerini incelemeye çalışmışlardır. Sessizliği; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak üç başlık altında incelemekte ve sesini çıkartma şekillerini de sessizlik türlerinde olduğu gibi üç başlıkta incelemektedirler (Çakıcı, 2010: 31).

#### **III.3.1. Kabullenici Sessizlik**

İş görenlerin kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan alternatiflerin farkındadır fakat yine de bireyin isteksiz davrandığı belirtilmektedir (Zehir, 2011: 1).

Kabullenici sessizlikte, kişiler kasıtlı olarak ilgisiz davranışlar içerisindedirler. Bu kişiler içinde bulunulan durumu kabullenirler ve bu mevcut durumu değiştirebilmek için hiçbir davranışta bulunmazlar ve açıkça konuşmazlar. “Konuşsam da yararı yok” düşüncesine kapılırlar. “Boşver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bildik sözlerle kabullenici sessizlik iş yaşamında kendini göstermektedir. Bu nedenle öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik birbirlerine yakın kavramlardır. Öğrenilmiş çaresizlik içerisindeki bireyler sineye çekme, sessizleşme ve ilgisizleşme gibi davranışlara yönelmektedirler. Görüldüğü gibi kabullenici sessizlikte, örgütün sorunlarına karşı kasıtlı bir ilgisizlik söz konusudur ve mevcut olanı değiştirme, geliştirme çabası söz konusu değildir. İş görenler sadece kendilerine verilen işi yaparlar ve daha sonra zaman doldururlar. Ayrıca kabullenici sessizliğe neden olan bir başka konu ise

örgütte yapılacak olan değişikliklerin örgütün yapabileceklerinden daha fazlasını gerektirdiği düşüncesidir (Çakıcı, 2010: 32).

### **III.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik**

Korunma amaçlı sessizlik, özünde korku ve kaygı olan kendini savunma davranışından ortaya çıkmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amaçlı ilgili bilgi ve görüşleri saklama olarak ifade edilmektedir. Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları yer almaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sineye çekme davranışını da koruma amaçlı sessizlik davranışı içerisinde ifade etmektedirler. Sineye çekme, geçici bir sessizlik olarak görülmektedir ve birey açıkça konuşmaya ikna olabilir. Birey yapılan yanlış davranışların ve haksızlıkların bilincindedir ve sadece bu duruma karşı gelebilecek insanlara karşı sessizliğini bozmak ister ve bunun için doğru zamanı bekler (Çakıcı, 2010: 33- 34).

Korunma amaçlı sessizlik, alternatifleri göz önünde bulundurmaya kapsar ve kişi o andaki en iyi stratejinin bilgi, görüş ve düşünceleri kendine saklamak olduğuna karar verir. Kabullenici sessizliğe göre korunma amaçlı sessizlik daha proaktiftir, kabullenici sessizlik pasif itaat anlamına gelmektedir. Korunma amaçlı sessizlikte açıkça konuşma korkusu ve yeni fikirlerle ortaya koyulacak değişiklik önerisinin kişisel olarak riskli sonuçlar doğuracağı korkusu nedeniyle fikir ve bilgi saklama söz konusu olmaktadır (Zehir, 2010: 1).

### **III.3.3 Koruma Amaçlı Sessizlik**

Topluma, diğer bireylere ve örgüte faydalı olmak için fedakârlığa ve işbirliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesi koruma amaçlı sessizlik olarak ifade edilmektedir. Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireyleri menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hâkimdir. Korunma

amaçlı sessizlikte açıkça konuşmanın sonuçlarından korkulduğu için o şekilde davranılır fakat koruma amaçlı sessizlikte ise diğer insanların yararı düşünüldüğü için sessizlik davranışı gösterilmektedir. Mesela; kişi, iş arkadaşları arasındaki kaynaşmayı bozmamak adına muhalif görüş bildirmeyebilir ya da bir çalışma arkadaşını korumak için işteki yetersizliği konusunda konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt menfaati için ise, kişi örgütün aleyhinde olacak hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtmayacaktır (Çakıcı, 2010; 34).

Üst yönetimin, çalışanların yaptıkları sessiz kalma davranışlarının altında yatan nedenleri anlamaları zordur. Sessizlik kasıtlı bir davranış olduğu için ses çıkarmaktan daha gizli yaşanan bir davranıştır. Fakat örgütte böyle bir davranış varsa yöneticilerde bunların sebeplerini anlama sorumluluğuna sahiptir. Aksi takdirde sessizlik davranışı örgütü sarar ve sonucunda örgüte zarar verebilecek durumlar meydana gelir (Çakıcı, 2010: 34).

**Tablo 3.1. Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın Türlerine Örnekler**

<b>DAVRANIŞ TİPİ</b> <b>ÇALIŞANLARIN GÜDÜLERİ</b>	<b>SESSİZLİK</b> <b>Kasıtlı olarak işle ilgili bilgi, düşünce ve görüşlerin saklanması</b>	<b>SESİNİ ÇIKARMA</b> <b>Kasıtlı olarak işle ilgili bilgi, düşünce ve görüşlerin açıkça belirtilmesi</b>
<b>İLGİSİZLİK</b> Çekilme / vazgeçmeye dayalı Fark yaratamayacağı duygusu	<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b> Çekilme amaçlı görüş saklama, Kişinin kendi bilgisini eksik görmesi sonucunda fikir beyan etmemesi	<b>KABULLENİCİ KONUŞMA</b> Bilgi eksikliği nedeniyle çalışma arkadaşlarıyla aynı fikirde olma, Uysal görüşler bildirme
<b>KENDİNE DÖNÜK</b> Korkuya dayalı Bireysel olarak riskli olacağı duygusu	<b>KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> Korku sebebiyle bilgiyi saklama, Kişinin kendini koruması için gerçekleri gizlemesi	<b>KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA</b> Korku sebebi ile dikkatleri başka yönlere çekecek düşünceleri belirtme, Korunmak için başkalarına odaklı düşünceleri tavsiye etme
<b>BAŞKALARINA DÖNÜK</b> İşbirliğine dayalı Özveride bulunma duygusu	<b>KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> İşbirliği temelli bilgileri gizleme, Örgüt menfaati için bilgi saklama	<b>KORUMA AMAÇLI KONUŞMA</b> Sorunların çözümünü destekleyen fikirler beyan etme, Örgüt menfaatine olacak değişim için katkı sağlayıcı görüş bildirme

**Kaynak:** ÇAKICI, A., (2010), “Örgütlerde İş Gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?”, Detay Yayıncılık, Ankara, 32.



### **III.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması**

Örgütlerde bireyler çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu tercih her zaman bireysel bir tercih olmamakla beraber bazen de bilginin tam olarak anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Örgütte bu bilginin rahatça dolaşımını ve yöneticilere iletimini kolaylaştırmak için çalışanların görüş ve fikirlerini rahatça ifade edebileceği bir ortam sağlamak gerekmektedir.

Örgütsel sessizliği örgütsel düzeyde bilgi ve örgütsel öğrenme konuları bakımından sınıflandıran çalışmalar iki temel boyutu ele almıştır. Bunlardan birincisi çalışanların sessiz kalması, ikincisi ise çalışanların sessiz bırakılması biçimleridir. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir (Blackman ve Sadler, Akt: Alparslan, 2010: 7).

#### **III.4.1. Sessiz Kalma**

Çalışanların sessiz kalması bilinçli ve kasıtlı olarak kendilerinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda kişiler konuşamamakta ve kendilerini ifade edememektedirler. Bu gibi durumları oluşturan örtük bilgileri ve sezgisel bilgileri ifşa etme noktasında kişilerin sessiz kalmaları olağan bir durumdur.

Konuşulabilen konularda sessiz kalma durumu ise kavramsal bilgiler (çeşitli konularda otomatik olarak problem çözümünden sonra ya da bu süreç içerisinde oluşan tecrübeye dayalı bilgi) ve bilinç öncesi bilgiler (uzun süreli tecrübeye dayalı, hafızanın etkilediği fakat ifade edilemeyen bilgi) için geçerlidir.

#### **III.4.2. Sessiz Bırakılma**

Çalışanlar kendi istekleri sonucunda kasıtlı olarak sessiz kalabildikleri gibi kendi istekleri dışında yöneticiler tarafından zorla sessiz bırakılabilmektedirler. Böyle bir ortamda bireyler bilinç dışı bastırılmış sesi (gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması), bilinçli saklanan sesi (içsel güç, prososyal ya da uysal davranışa dayalı bilinçli bir

şekilde saklanan ses) ve bilinçli bastırılmış sesi (örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye ya da kendini korumak amacıyla ses çıkarmama) ortaya çıkaramayabilirler (Blackman ve Sadler, Akt: Alparıslan, 2010: 7- 8).

### **III.5. Örgütsel Sessizliğin Boyutları**

Sobkowiak yapmış olduğu araştırmada örgütsel sessizliği akustik ve pragmatik olarak ikiye ayırmıştır. Akustik sessizlik, ses dalgalarının eksik olduğu bir ortamı ifade ederken pragmatik sessizlik ise insanlardan kaynaklanan stratejik veya fayda sağlamaya yönelik hedeflere ilişkin konuşma yokluğunu ifade etmektedir.

Bruneau yapmış olduğu çalışmada pragmatik sessizliği üç başlık altında toplamıştır. Bunlardan birincisi psikolojik temelli sessizliktir. Bu sessizlik konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade etmektedir. İkincisi etkileşimli sessizliktir. Bu sessizlik duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için diyalog esnasındaki yargılamayı ve etkiyi içermektedir. Bu sessizliğe yeni tanıştığımız kişiye gösterdiğimiz tepki örnek gösterilebilir. Üçüncüsü ise sosyo kültürel sessizliktir. Bu sessizlik grup ve örgüt seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerdeki duraksamayı yansıtmaktadır. Morrison ve Milliken; insanlar konuştukları zaman tehlikeli bir durum ortaya çıkacağını hissedersen, bilinçli olarak konuşma isteklerini engellediklerinden bahsetmişlerdir (Pinder ve Harlos, Akt: Bildik, 2009: 35).

### **III.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Örgütsel sessizlik genellikle itiraz ve memnuniyetsizlik içerisindeki çalışanların ortak bir kararla sessizlik içerisinde işten ayrılabilceğini ve bu sessiz işten çıkış prensipli işgücü devri olarak adlandırılmaktadır (Pinder ve Harlos, Akt: Bildik, 2009: 38). Aşağıda örgütsel sessizliğin nedenleri dört ana başlık altında toplanıp kısaca açıklanmıştır.

### **III.6.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi**

Bazı örgütlerde çalışanların teknik, idari ve politik konularda konuşmalarının engellendiği görülmektedir. Morrison ve Milliken, bazı yöneticilerin idari ve politik kararlara ilişkin çalışanların karşı çıkmaması gerektiği ve örgütteki problemlerin açıkça dile getirilmesi hoş karşılamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu örgütlerde, çalışanlar sorunları dile getirdikleri için yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabileceklerine ve bu konuşmanın hiçbir fark yaratmayacağına inanmaya başlayabilirler.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar alma süreci, idarenin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve örgüt performansının düşüklüğü tartışılmaz konular arasında yer almaktadır. Katılımcılar bu konularda konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan çekinmektedirler (Rosemary, Akt: Kahveci, 2010: 13).

### **III.6.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi**

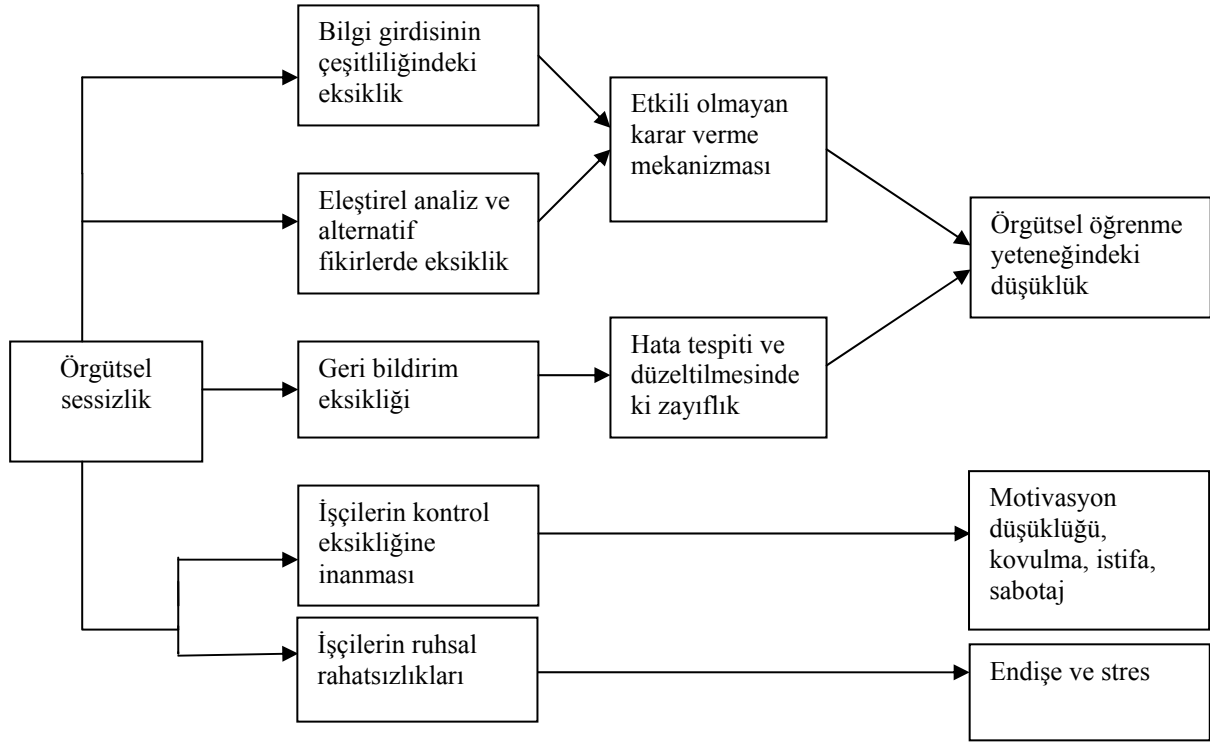
Ryan ve Oestreich, işgörenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgütü ilgilendiren konulardaki tartışmalara doğrudan ya da dolaylı bir biçimde katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Değişimin yaşandığı dünyada artan rekabet koşulları, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle örgütlerde çalışanların açıkça konuşma ve sorumluluk alma istekleri gittikçe artmaktadır. Fakat izolasyon korkusu, terfi edememe ve örgütte sevilme korkusundan dolayı çalışanlar fikirlerini açıkça ifade edememektedirler. Ancak yöneticiler örgütlerin hayatta kalabilmek ve değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edebileceği bir ortam yaratmak zorundadırlar (Bildik, 2009: 39).

### III.6.3. Dışlanma Korkusu

Çalışanların sessiz kalmasının sebebini psikologlar “Sessiz Etki” olarak adlandırmaktadırlar. Çalışanların olumsuz bir şekilde yorumlanabilecek bir bilgiyi paylaşmadaki isteksizlikleri ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve çoğunlukla sorun çıkarıcı, dedikoducu ya da şikâyet edici olarak anılmaktan korktukları belirtilmektedir. Dışlanma korkusu içerisindeki çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede performans gösterememektedirler. Çalışanların korkularını yenerek sorunları dile getirmeleri, kendilerini açıkça ifade etmeleri performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlere çalışanların dışlanma korkusu yaşamaması için örgüt yöneticileri çalışanlarla açık ve iyi bir iletişim kurmalı, onların sorunlarını dinlemeli ve bunlar için çözüm önerileri aramalıdır (Kahveci, 2010: 14- 15).

### III.6.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Morrison ve Milliken, çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler. Bu çalışanlar sorunlarını dile getirse dahi bir çözüm üretilmeyeceğine ve karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da engellerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Çalışanların yaşadıkları bu korkular iletişim eksikliğinin bir sonucu olarak gösterilebilmektedirler. Çalışanların birbirini iyi anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerinin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010: 15). Morrison ve Milliken’e göre örgütsel sessizliğe neden olan faktörler aşağıdaki şekilde gibidir.



**Şekil 3.1. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler**

**Kaynak:** MORRISON, E. W., MILLIKEN, F. J., (2000), "Organizational Silence: A Barrier To Change And Development in a Pluralistic", The Academy Of Management Review, Vol: 25, No: 4, 32.

### III.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizliğin örgütler ve çalışanlar üzerinde ortaya çıkaracağı sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çakıcı, 2010: 35- 37):

- Çalışanlar örgütsel aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Böylece çalışanlar örgüt üzerinde hiçbir katkı sağlayamamakta ve örgütün gelişimine engel olmaktadır. Örgütün sorunlarından açıkça bahsedememek kişiyi de olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel sessizlik bireyin; örgüte bağlılık, güven, aidiyet gibi duygularında azalma olmasına

sebeup olmakta, acizlik duygusu yaşayarak kendisini değersiz hissetmesi ve işten ayrılma isteği gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

- Açıkça konuşmanın genellikle toplumsal yarar sağladığı ve geç sonuç verdiği görölmektedir. Açık konuşmanın zararı ise itibar kaybı, sorun yaratan olarak etiketlenme gibi bireysel olup kısa zamanda sonuç verdiği görölmektedir. Fakat kişinin en iyi bildiği konularda konuşamaması da kişiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Toplumsal konularda duyarlı olan bireyler, açıkça konuşup bir sonuca ulaşamadıklarını fark ettiklerinde git gide sessizleşebilirler. Böylece kendisine göre yanlış olan olaylara ses çıkarmaması kişinin kendisiyle çatışmasına neden olacak ve bu da bireyi iç sıkıntı yaşamaya götürecektir. Kişinin inançları ve davranışları arasında yaşadığı bu çelişki onu bilişsel uyuşmazlığa götürmektedir. Kişiler inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek uyumlu olmaya çalışır. Fakat bunu yapamayan, uyumu sağlayamayan bireylerin stresi giderek artar ve sonucunda iş yerini değiştirme düşüncesine kadar gidebilmektedir.
- Alternatif görüşlerin, yeni yaratıcı fikirlerin, yararlı bilgilerin ve olumsuz geri bildirimün üst yönetime aktarılmayıp kendi içinde saklanması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütün değişim ve gelişim sürecini olumsuz etkilemekte, karar almada zararlı etkilere sebep olabilmektedir. Karar alma sürecinde çok yönlü bakış açıları, yeni fikirler ve çatışan düşünce ve görüşlerin yer almasının alınan kararların kalitesini arttıracakğı ve örgütün performansı üzerinde pozitif bir etki yaratacakğı belirtilmektedir. Bilginin çok fazla olması da karar alma sürecini uzatabilir. Fakat örgütün gelişimi için karar alma sürecine katılım ve örgüt hakkındaki düşüncelerin açıkça konuşulması gerekmektedir.

- Yeniliğe ulaşabilmemiz için içinde bulunduğumuz durumu sorgulamamız gerekmektedir. Sorgulamaya imkân verilmeyen ve sorun yaşanmayan ortamlarda gelişimin ve değişimin de yaşanmadığı gözlemlenmektedir. Çok uzun süreler aynı kişiler tarafından yönetilen örgütlerde içinde bulunulan durumun tartışılmaz derece doğruluğuna inanıldığı görülmektedir. Böyle yerlerde değişime yol açacak yeni fikirler kabul edilmemektedir.
- Örgütlerde hataların devam etmesine neden olan en önemli etmenlerden biri üst yönetimin, yaptıkları hakkında olumlu geri bildirimlerde bulunulup takdir ederken, olumsuz geri bildirimlerden kaçınılıp eleştirilmemesidir. Buna yol açan da olumsuz geri bildirim yöneticiye bir saldırı olarak düşünülebileceği ve bu doğrultuda bu davranışın cezalandırılabilceği düşüncesidir. Olumlu geri bildirim ise yöneticiyi başarılı göstereceği için sadakat davranışı olarak algılanabileceği ve ödüllendirme ile sonuçlanabileceği düşünülmektedir. Bir başka yönden üst yöneticiler sessizliği, anlaşma ve başarının sonucu olarak algılıyorsa ve bilgi eksikliği olduğunun bilincinde değilse çalışanlar olumsuzlukları daha fazla görmezden gelmeye başlayabilmektedirler.

## IV. BÖLÜM

### MOBBINGİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

#### IV.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmıştır. Daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin korelasyon, regresyon ve Anova testi gibi istatistiki yöntemlerle analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

#### IV.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Mobbing günümüz çalışanlarının maruz kaldıkları en önemli örgütsel sorunların başında yer almaktadır. Gerek kamu gerekse özel sektör çalışanları son yıllarda giderek dozajı artan oranda mobbing eylemlerine muhatap olmaktadır. Bu nedenle özellikle son 10 yıl içerisinde başta örgütsel davranış olmak üzere sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi ve iş ve sosyal güvenlik hukuku gibi pek çok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Ancak ülkemizde son yıllara kadar bu konuda yeterince teorik ve ampirik araştırma yapılmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışma mobbing diğer bir ifadeyle psikolojik taciz konusunu kapsamlı bir şekilde ele almayı amaçlamaktadır.

Mobbing gibi akademi dünyasının ilgisini çeken bir diğer konu da örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. İşgörenlerin örgüt lehine gönüllü olarak yaptıkları olumlu davranışları konu edinen örgütsel vatandaşlık davranışları giderek artan rekabet ortamında örgütlere farklılık kazandıran ve başarı getiren en önemli araçlardan birisi olarak görülmektedir. Bu bağlamda giderek çeşitlenen ve evrensel bir boyut kazanan psikolojik taciz eylemlerinin işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu tez çalışması ampirik bir uygulama ile bu iki değişken yani mobbing ile



örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ölçmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Son olarak örgütsel sessizlik, giderek karmaşık hale gelen çalışma hayatının ve içerisinde yaşadığı dünyaya yabancılaşan insanlığın modern çıkmazlarından birisidir. Teknolojik ilerlemeler ve artan gelir seviyesi ile yaşam kalitesi yükselen günümüz işgörenlerinin konforunu bozan, rahatını kaçıran ve onu derin bir sessizliğe iten örgütsel problemlerden bir diğeridir. Literatürde henüz çok yeni bir çalışma alanı olan ama belki de insanlık tarihi kadar eski olan bu problemi kavramsal anlamda değerlendirip mobbing ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilintilemek bu çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın amaçlarını ve cevaplandırmak istediği soruları aşağıdaki maddeler halinde sıralamak mümkündür:

- Mobbing nedir? Türleri ve etkileri nelerdir?
- En çok kimler mobbinge maruz kalmaktadırlar?
- Mobbing uygulayanlar kimlerdir?
- Örgütsel vatandaşlık davranışları nelerdir?
- Mobbinge maruz kalanların örgütsel vatandaşlık davranışları nasıl etkilemektedir?
- Mobbing ahlaki mi, yoksa hukuksal tedbirlerle mi önlenir?
- Mobbing eylemleri daha çok hangi tür örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir?
- Örgütsel sessizlik nedir?
- İşgörenleri sessizliğe sevk eden örgütsel ve yönetsel eylem ve problemler nelerdir?

- Mobbing ile örgütsel sessizlik arasında nasıl bir korelasyon bulunmaktadır?

### IV.3. Araştırmanın Kısıtları

Yaptığımız yazın taramasında bu tez çalışmasının değişkenlerini oluşturan mobbing, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri ele alan nazari ve deneysel bir araştırma bulunamamıştır. Bu bağlamda orijinal olan ve literatüre katkı yapması umulan bu çalışma için örneklem kitlesi olarak Karaman İl Özel İdaresi seçilmiştir. Araştırmada örneklem olarak İl Özel İdaresi çalışanlarının seçilmiş olması daha büyük bir denek kitlesine ulaşılmasına engel olmuştur. Daha geniş bir örneklem kitlesine ulaşabilmek için Karaman İl Emniyet Müdürlüğüne müracaat edilmiş ancak gerekli izin alınamamıştır. Kurumlar kendi içyapıları ve yapılanışları gereği özellikle mobbing ile ilgili yapılan bu tür çalışmalara pek sıcak bakmamaktadırlar.

Söz konusu çalışmanın en önemli sınırlılıklarından bir diğerini de işgörenlerin mobbing ve örgütsel sessizlik düzeylerinin değerlendirilmesinde kullanılan anket formlarında ad-soyad gibi mahremiyeti ortadan kaldıran bilgilerin bulunmadığının ve her türlü cevabın gizli tutulacağına belirtilmiş olmasına rağmen yine de yeterince samimi davranmamış olmalarıdır.

Araştırmanın diğer kısıtları ise şunlardır:

- Ulaşılan örneklem kitlesinin kamu çalışanları ile sınırlı olması tüm çalışanlar için genellemelerde bulunulmasını engellemektedir.
- Yine örneklem kitlesinin sayıca az işgörenden oluşması araştırmanın bir diğer önemli kısıtını oluşturmaktadır.
- Bu araştırmanın farklı sektörlerde, farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek gözden uzak tutulmamalıdır.

- Mobbing, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik konusu sektöre karşı duyarlı olduğu gibi, zamana karşı da duyarlıdır. Dolayısıyla aynı örneklem grubu üzerinde belli aralıklarla yapılacak olan çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılması mümkündür.
- Özellikle örgütsel sessizlik konusunun bireylerin algılamaları ile ilgili bir konu olduğu ve sübjektiflik arz ettiği unutulmamalıdır.

#### **IV.4. Örneklem Kitle**

Araştırmanın örneklem kitleyi yukarıda da belirtildiği üzere Karaman İl Özel İdaresidir. İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan kamu çalışanları bu ankete katılmışlardır. Çalışan işgören sayısı ile paralel olarak dağıtılan 90 anketin 78'i geri dönmüştür. Ancak 3 adet anket eksik ve yanlış doldurulduğu gerekçesiyle araştırmaya dâhil edilmemiş ve araştırma analiz için sağlıklı olan 75 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla anket formlarının geri dönüş oranı % 86'dır. Örneklem büyüklüğü için genel olarak 100 ile 200 arasındaki denek sayısının yeterli olacağını belirtmekte olmasına karşın Karaman İl Özel İdaresinin toplam evreni düşünüldüğünde 75 denekten oluşan örneklem kitlemiz bu tür bir araştırma için kabul edilebilir sınırlar içinde bulunmaktadır.

#### **IV.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler**

Araştırmada kullanılan modele uygun bir şekilde bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir.

##### **IV.5.1. Bağımsız Değişkenler**

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler, Leymann Psikolojik Terör Ölçeği (LPTÖ) esas alınarak beş kategoride ele alınmıştır. Bunlar; İşgörenin kendisini gösterme ve iletişimine yönelik saldırılar, işgörenin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar,

işgörenin itibarına yönelik saldırılar, işgörenin yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar ve işgörenin sağlığına yönelik saldırılar başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

#### **IV.5.2. Bağımlı Değişkenler**

Araştırmada bağımlı değişken olarak Podsakoff ve arkadaşları (2000) ile Morrison tarafından (1994) geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışları kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme, sahiplenme, işe özen gösterme ve centilmenlik olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın bir diğer bağımlı değişkeni ise örgütsel sessizlik değişkenidir. Örgütsel sessizlik; yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş alt boyuttan meydana gelmektedir.

#### **IV.6. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli**

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

**H<sub>1</sub>:** İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** İşgörenler kendilerini gösterme ve iletişimlerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

**H<sub>5</sub>:** İşgörenler sosyal ilişkilerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

**H<sub>6</sub>:** İşgörenler itibarlarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

**H<sub>7</sub>:** İşgörenler yaşam kalitesi ve mesleklerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

**H<sub>8</sub>:** İşgörenler sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.

**H<sub>9</sub>:** İşgörenlerin kendilerini gösterme ve iletişimlerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>10</sub>:** İşgörenlerin sosyal ilişkilerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

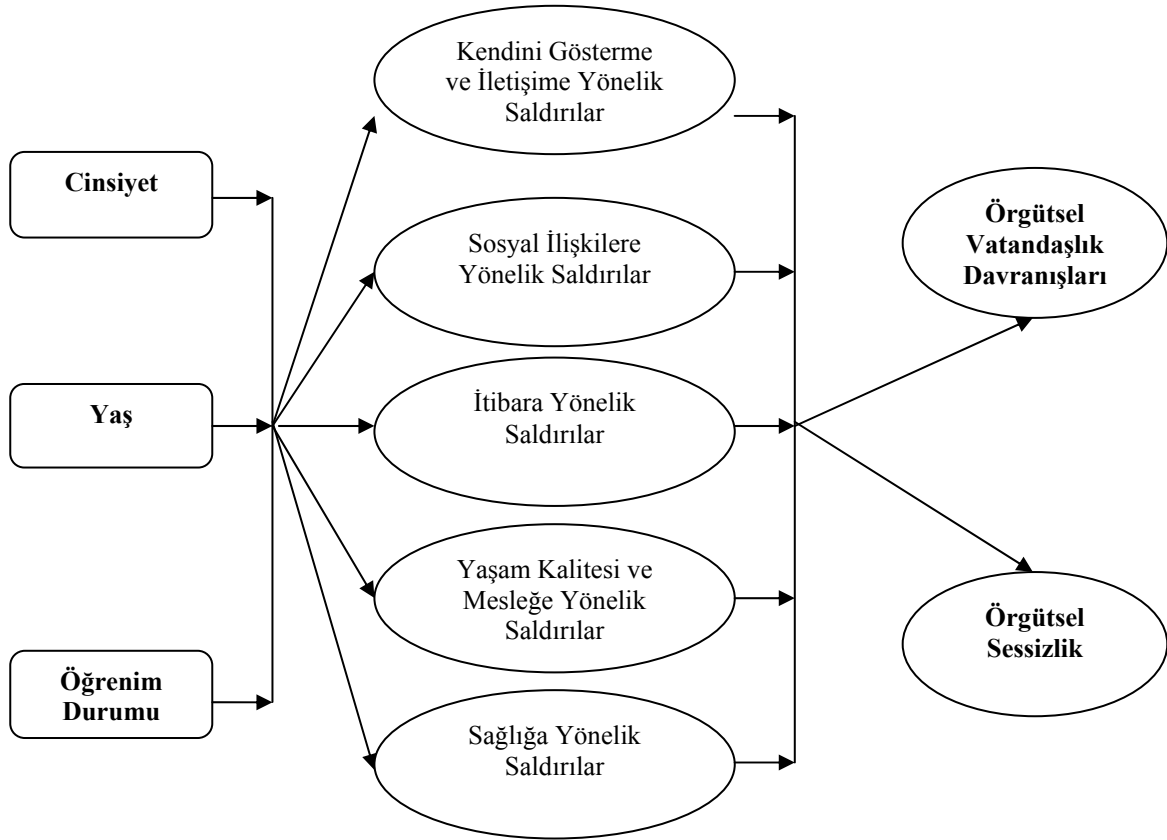
**H<sub>11</sub>:** İşgörenlerin itibarlarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>12</sub>:** İşgörenlerin yaşam kaliteleri ve mesleklerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>13</sub>:** İşgörenlerin sağlıklarına yönelik mobbing davranışlarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>14</sub>:** Mobbing ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



**Şekil 4.1. Araştırma Modeli**

#### IV.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirlenen ölçekler Türkçeye çevrilerek anket formu hazırlanmıştır. Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Hiçbir Zaman
2. Çok Nadir
3. Bazen
4. Çoğu Zaman
5. Her Zaman; cümlelerinden oluşmaktadır.

Likert tipi ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay veya bir olgu hakkındaki kanaatlerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak, değerlendirmek veya derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

Anket sorularının Türkçeden İngilizceye çevrilmesinde ortaya çıkabilecek potansiyel yanlışlıkların giderilmesi amacıyla ilk olarak, her iki lisana ve konuya hâkim bir kişi tarafından soruların İngilizceden Türkçeye çevirileri yapılmıştır. Daha sonra iki lisana da hâkim ancak konuyu bilmeyen bir dil uzmanı tarafından Türkçeye çevrilmiş olan sorular tekrar İngilizceye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metinler karşılaştırılmıştır. Anketin Türkçeye çevrilmesinde orijinal versiyonunun dil ve psikometrik denkliğini koruması için gereken özen gösterilmiştir.

Bu tez çalışması için hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özelliklerle ilgilidir. İşgörenlerin demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 6 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve medeni durumu gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma bünyesinde mobbingi ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği esas alınarak hazırlanmış olan 37 adet psikolojik şiddet davranışı kullanılmıştır. Leymann ölçeğinin orijinal sürümü 45 adet mobbing davranışını içermekteyken, bu çalışmada benzer anlamlar içeren 8 soru anket formundan çıkarılarak soru sayısı 37'ye indirilmiştir. Mobbing ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere ise Podsakoff ve arkadaşları (2000) ile Morrison tarafından (1994) geliştirilen ve Türker (2006) ile Yener ve Aykol (2009: 264- 265) tarafından Türkçeye uyarlanmış Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin (ÖVÖ) kısaltılmış formu kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 19 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği 6 alt boyuttan oluşmaktadır. 19 ifadenin 7'si örgütsel gelişime katkı, 4'ü yardımseverlik, 2'si kendini geliştirme, 3'ü sahiplenme, 1'i işe özen gösterme ve 2'si ise centilmenlik davranışlarını değerlendirmektedir. Bu bölümler ile ilgili sorular da 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

Anket formunun dördüncü bölümü ise örgütsel sessizlik ölçeği ile ilgilidir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla 5 bölümden oluşan 28 ifade kullanılmıştır. Örgütsel Sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soyacan tarafından uyarlan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin (ÖSÖ) alt boyutları şunlardır: Yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu.

Anket formunun içerik, soru sayısı ve şekil açısından hazırlanış biçiminin geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu düzenlenirken yazında altı çizilen hususlara özen gösterilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla anketin giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydası ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca anketi cevaplamamanın kişiye mal olacağı ortalama zaman süresi ile ilgili bilgiye yer verilmiştir. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.



Anketler örneklem grubuna, daha az maliyetli, daha yüksek geri dönüşlü ve yanlış anlama ve hata olasılıklarını yerinde ve ivedilikle giderme ihtimali nedenleri ile yüz yüze görüşülerek bizzat elden dağıtılmış ve toplanılmıştır.

#### **IV.8. İstatistiksel Analizler ve Bulgular**

Bu bölümde geliştirilen model doğrultusunda ileri sürülen hipotezlerin test sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre 16 hipotezin 10 tanesi kabul edilmiştir. Tümü beş (5) basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 84 sorudan elde edilen veriler SPSS 16.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, t-testi, Anova analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

##### **IV.8.1. Demografik Analizler**

Ankete katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları aracılığıyla aşağıda verilmiştir. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.1’de katılımcıların yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmektedir. Tablodan da anlaşıldığı üzere araştırmaya katılan bireylerin 54’ü bay ve 21’i ise bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları sırasıyla % 72 ve % 28’dir.

**Tablo 4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		N	%
CİNSİYET	Bay	54	72.0
	Bayan	21	28.0
	Toplam	75	100.0
YAŞ	18 – 22 yaş	4	5.3
	23 – 27 yaş	10	13.3
	28 – 32 yaş	6	8.0
	33 – 37 yaş	11	14.7
	38 – 42 yaş	12	16.0
	43 ve +	32	42.7
	Toplam	75	100.0
MEDENİ DURUM	Evli	60	80.0
	Bekâr	15	20.0
	Boşanmış	--	--
	Toplam	75	100.0
ÖĞRENİM DURUMU	Lise	34	45.3
	Ön Lisans	13	17.3
	Lisans	25	33.3
	Yüksek Lisans	3	4.0
	Doktora	--	--
	Toplam	75	100.0
GELİR DÜZEYİ	1000 - 1500 TL	12	16.0
	1500 - 1750 TL	20	26.7
	1750 - 2250 TL	32	42.7
	2250 - 3000 TL	11	14.7
	3000 + TL	--	--
	Toplam	75	100.0
KIDEM (ÇALIŞMA SÜRESİ)	< - 1	6	8.0
	1 – 5	11	14.7
	5 – 10	6	8.0
	10 – 15	9	12.0
	15 - >	43	57.3
	Toplam	75	100.0

Ankete cevap veren kişilerin % 20'si bekâr ve % 80'i evlilerden oluşmaktadır.

Görüldüğü üzere anketi cevaplayan bireylerin % 5.3'ü 18- 22 yaş grubuna girerken, % 13.3'ü

23- 27 yaş grubuna, % 8'i 28-32 yaş grubuna, % 14.7'si 33-37 yaş grubuna, % 16'sı 38-42 yaş grubuna ve % 42.7'si de 43 ve daha yukarı yaş grubuna girmektedir.

Tablo'da görüldüğü gibi bireylerin % 16'sı 1000– 1500 TL, % 26.7'si 1500– 1750 TL, % 42.7'si 1750– 2250 TL ve % 14.7'si de 2250– 3000 TL seviyesinde gelir elde etmektedirler. Katılımcı kamu çalışanlarının % 45.3'ü lise, % 17.3'ü ön lisans, % 33.3'ü ise lisans mezunlardır. İşgörenlerin yalnızca % 4'ü yüksek lisans derecesine sahip bulunmaktadır. İl Özel İdaresi çalışanları genel anlamda tecrübelidirler. Zira katılımcıların % 57.3'ü 15 yıldan daha uzun bir süredir çalışma hayatının içerisinde bulunmaktadır.

#### **IV.8.2. Faktör Analizleri**

Ölçeklerin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri kullanılmıştır. KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanması nedeniyle, faktör analizi uygulamaya karar verilmiştir. Faktörlerin hesaplanmasında Eigen değerleri 1 olarak kullanılmıştır. Ölçeklerin faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak 0.50 alınmıştır.

##### **IV.8.2.1. Mobbing'in Faktör Yükleri**

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. İlk aşamada ankette yer alan mobbing değişkenine ilişkin KMO ve Barlett testleri uygulanmıştır. KMO değeri 0,862 olarak bulunmuştur. Faktör analizinde KMO ölçütü, 0,80- 0,89 arasında bulunduğunda çok iyi kabul edilmektedir. Barlett testi ise anlamlı çıkmıştır.

Tablo 4.2. Mobbing ile İlgili Faktör Sonuçları

SORULAR		FAKTÖRLER				
		1	2	3	4	5
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları	• Üstümün kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor.	,581				
	• İş yerinde sözüm sürekli kesiliyor.	,552				
	• Birlikte çalıştığım kişilerin kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor.	,510				
	• Yüzüme bağırıldığı ve/veya yüksek sesle azarlandığım oluyor.	,706				
	• Yaptığım iş sürekli olumsuz yönde eleştiriliyor.	,767				
	• Sözlü tehditler aldığım oluyor.	,686				
	• Yazılı tehditler aldığım oluyor.	,569				
	• Jestler ve bakışlarla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor.	,626				
• İmalar yoluyla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor.	,744					
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	• Çevremdeki insanlar benimle konuşmuyor.		,779			
	• Kimseyle konuşamıyorum, başkalarına ulaşmam engelleniyor.		,768			
	• İş arkadaşlarımdan soyutlanmış iş alanlarında çalıştırılıyorum.		,626			
	• İş arkadaşlarımla benimle konuşması yasaklanıyor.		,696			
	• Sanki orada yokmuşum gibi davranıldığı zamanlar oluyor.		,546			
İtibara Yönelik Saldırıları	• İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu duyuyorum.			,766		
	• Hakkımda söylentiler çıktığını duyuyorum.			,719		
	• Psikolojik sorunlarım varmış gibi davranıldığı oluyor.			,837		
	• Psikolojik destek almam için baskı yapıldığı zamanlar oluyor.			,823		
	• Özrümle alay edildiği oluyor.			,713		
	• Beni gülünç duruma düşürmek için davranışlarımla taklit edildiği zamanlar oluyor.			,763		
	• Dini veya siyasi görüşlerimle alay edildiği zamanlar oluyor.			,850		
	• Özel yaşamımla alay edildiği zamanlar oluyor.			,867		
	• Özgüvenimi olumsuz etkileyen işleri yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor.			,817		
	• Çabalarımın beni küçük düşürecek şekilde yargılandığı zamanlar oluyor.			,598		
• Kararlarım sürekli sorgulanıyor.			,655			
• Cinsel içerikli imalarla karşılaştığım oluyor.			,583			
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	• İşyerinde bana özel bir görev verilmiyor.				,617	
	• Kapasitemin altında işler verildiği zamanlar oluyor				,523	
	• İşim sürekli değiştiriliyor.				,540	
	• Bana özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler verildiği zamanlar oluyor.				,563	
	• Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında işler verildiği oluyor.				,725	
	• Evime, özel eşyalarımın müdahale edildiği veya zarar verildiği oluyor.				,725	
	• İş arkadaşlarımla bana mali yük getirecek zararlara sebep olduğu zamanlar oluyor.				,761	

Sağlığa Yönelik Saldırıları	• Bana fiziksel olarak zarar verildiği oluyor.					,883
	• Fiziksel şiddet tehditleri aldığım oluyor.					,831
	• Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulandığı zamanlar oluyor.					,651
	• Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor.					,713
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>74,862</b>				

Mobbing ölçeği ile ilgili KMO ve Barlett testlerinden sonra yapılan faktör analizinde kendini gösterme ve iletişime, sosyal ilişkilere, itibara, yaşam kalitesi ve mesleğe ve sağlığa yönelik saldırılar olmak üzere beş alt boyut bulunmuştur.

Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış ve Tablo 4.2’de mobbing ölçeğinin faktör yükleri sunulmuştur. Mobbing ile ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve faktör yükleri,510 ile, 883 arasında değişmektedir. Mobbing ile ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 51’i ile % 88,3’ünü açıklamaktadır. Mobbing ölçeğinin açıklanan toplam varyansı ise 74,862’dir.

#### IV.8.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Faktör Yükleri

Aşağıdaki tabloda örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili değişkenler üzerinde yapılan faktör analizinde de güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir.

İlk aşamada ankette yer alan örgütsel vatandaşlık değişkenine ilişkin KMO ve Barlett testleri uygulanmıştır. KMO değeri 0,865 olarak bulunmuş ve Barlett testi de anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Faktör Sonuçları**

SORULAR		FAKTÖRLER					
		1	2	3	4	5	6
Örgütsel Gelişime Katkı	• Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum.	,744					
	• Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara, görevim dışında olsa bile gönüllü katılırım.	,797					
	• Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip ederim.	,782					
	• Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılır, görüşlerimi bildiririm.	,721					
	• Kurumsal duyuruları okur ve takip ederim.	,694					
	• İşimle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk alırım.	,752					
	• Kurum performansı arttırmak için diğer diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olurum.	,790					
Yardımsızlık	• Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırırım.		,737				
	• Benden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım ederim.		,787				
	• Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum.		,653				
	• Ağır iş yükü olanlara yardım ederim.		,732				
Kendini Geliştirme	• Yeni teknik ve gelişmeleri görevimi yerine getirirken kullanırım.			,760			
	• İş arkadaşlarımla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşıyorum.			,847			
Sahiplenme	• Çalıştığım kurumu, dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım.				,776		
	• Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum.				,732		
	• Kurumun çıkarlarını, kendimin ve çalışma arkadaşlarımla çıkarlarımdan üstün tutarım.				,639		
İşe Özen Gösterme	• İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olurum.					,609	
Centilmenlik	• İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösterir ve abartırım.						,735
	• İş ve kurumla ilgili yakınıyorum.						,796
Açıklanan Toplam Varyans		72,799					

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık ile ilgili faktör yükleri oldukça dengeli ve güçlü çıkmıştır. “İş arkadaşlarımla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşıyorum.” şeklindeki kendini geliştirmeyle ilgili ifadenin, 847 ile en güçlü faktör yüküne sahip olduğu bulunmuştur. Buna karşın “İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya

hazır olurum.” şeklindeki işe özen gösterme ile ilgili ifade ise, 609 değeri ile en düşük faktör yüküne sahip soru olarak belirlenmiştir.

#### IV.8.2.3. Örgütsel Sessizliğin Faktör Yükleri

Diğer soru gruplarında olduğu gibi örgütsel sessizlikle ilgili değişkenin faktör analizine de KMO ve Barlett testleri ile başlanmıştır. KMO değeri 0,881 olarak bulunmuştur. KMO testinin bu ölçek için de faktör analizine izin vermesi ile faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve beşli bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

**Tablo 4.4. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Faktör Sonuçları**

SORULAR		FAKTÖRLER				
		1	2	3	4	5
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	• Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	,788				
	• Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	,776				
	• Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	,745				
	• İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	,829				
	• Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	,811				
	• Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	,729				
	• Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok, fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	,788				
	• İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	,802				
	• Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	,771				
	• Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	,750				
	• Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	,733				
	• Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	,809				
	İşle İlgili Konular	• Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.		,625		
• Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.			,648			
• Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.			,756			
• Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.			,801			
• Yeni fikir ve öneriler iş yükünü arttırabilir.			,716			

<b>Teçrûbe Eksikliği</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.</li> <li>• İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.</li> <li>• Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.</li> <li>• Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.</li> </ul>			,582		
<b>İzolasyon Korkusu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.</li> <li>• Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.</li> <li>• Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.</li> <li>• Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.</li> </ul>			,774	,766	,838
<b>İlişkileri Zedeleme Korkusu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.</li> <li>• Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.</li> <li>• Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.</li> </ul>					,744
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>				<b>73,697</b>		

Tablo 4.4'den de anlaşılacağı üzere faktör yükleri, 510 ile, 838 arasında değişmektedir. Örgütsel sessizlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir.

#### IV.8.3. Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin t-testi, Anova ve regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir ölçek içindeki ifadeler arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin en temel göstergeleridir. Tutarlı olması ölçeğin ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan bir



ölçeğin dengeli olmasıysa diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir (Erdoğan, 1998: 118).

**Tablo 4.5. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri**

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI ( $\alpha$ )
<i>KGİYS</i>	9	,911
<i>SİYS</i>	5	,859
<i>İYS</i>	12	,951
<i>YKMYS</i>	7	,856
<i>SYS</i>	4	,936
<b>MOBBING</b>	37	,968
<i>ÖGK</i>	7	,910
<i>YRD</i>	4	,857
<i>KG</i>	2	,907
<i>SHP</i>	3	,818
<i>İÖG</i>	1	,823
<i>CNT</i>	2	,801
<b>ÖRGVTD</b>	19	,931
<i>YÖN</i>	12	,962
<i>İİK</i>	5	,879
<i>TE</i>	4	,723
<i>İK</i>	4	,944
<i>İZK</i>	3	,896
<b>ÖRGSES</b>	28	,967

Güvenilirliğin hesaplanması için Cronbach Alfa Katsayısı, Split Half Katsayısı, Guttman Katsayıları ve Paralel Yöntem gibi değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu tez çalışmasında ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak en sık kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999: 513).

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ortaya çıkan alt boyutların ve ölçeklerin tamamının alfa katsayılarına bakılmıştır. Yukarıdaki Tablo 4.5’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 4.5’de görüleceği üzere mobbing, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlikle ilgili değişkenlerin her birinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.72 ile 0.96 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

#### **IV.8.4. Korelasyon Analizi**

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemeye yardımcı olan istatistiki yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir (Özdamar, 1999: 407). Bir başka anlatımla korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonu ile iki değişken arasında ilişki olup olmadığına bakılmaktadır. Pearson katsayısı “**r**” harfiyle sembolize edilmekte ve bu katsayı  $r-1$  ile  $r+1$  arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Erdoğan, 1998: 129).

Korelasyon analizi için araştırmanın değişkenleri olan mobbing, örgütsel vatandaşlık ve sessizliğin alt değişkenlerini temsil eden ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Genellikle, eğer  $r > 0.70$  ise, değişkenler arasında “*güçlü ilişki*” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer  $r = 0.40$  ile  $0.70$  arasında ise, “*orta derecede*”,  $r = 0.20$  ve  $0.40$  arası ise “*zayıf bir ilişki*” olduğu söylenir. Eğer  $r < 0.20$  ise “*ihmal edilecek ilişki*” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000: 85).

**Tablo 4.6. Mobbing, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon Analizi**

	KGİYS	SIYS	İYS	YKMYS	SYS	ÖGK	YRD	KG	SHP	İÖG	CNT	YÖN	İİK	TE	İK	İZK
KGİYS	1															
SIYS	,701**	1														
İYS	,649**	,712**	1													
YKMYS	,564**	,633**	,764**	1												
SYS	,578**	,704**	,722**	,692**	1											
ÖGK	,068	,109	-,013	-,129	-,121	1										
YRD	,069	,044	,006	-,150	-,143	,768**	1									
KG	-,109	-,121	-,312**	-,244*	-,413**	,686**	,638**	1								
SHP	-,071	-,042	-,159	-,187	-,286*	,664**	,607**	,753**	1							
İÖG	-,086	-,109	-,192	-,119	-,365**	,463**	,364**	,617**	,638**	1						
CNT	,058	,166	,189	,141	,343**	,044	,093	-,137	-,169	-,147	1					
YÖN	,533**	,379**	,420**	,491**	,304**	-,128	-,066	-,022	-,071	,080	-,011	1				
İİK	,610**	,411**	,495**	,538**	,329**	,108	,110	,075	,057	,138	-,107	,669**	1			
TE	,465**	,521**	,498**	,558**	,380**	-,007	,055	-,012	-,055	,088	,027	,576**	,622**	1		
İK	,538**	,340**	,530**	,581**	,321**	,002	,074	,006	-,028	,020	,050	,643**	,779**	,540**	1	
İZK	,500**	,325**	,374**	,443**	,234*	,024	,092	-,019	,055	,150	-,063	,658**	,778**	,589**	,787**	1

\* $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı; \*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı;

Yukarıdaki Tablo 4.6'da görüldüğü üzere mobbingin kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile sağlığa yönelik saldırılardan oluşan beş alt boyutunun her biri birbiri ile ilişkilidir. Bu ilişkilerin düzeyi  $r$ : ,564 ile, 701 değerleri arasında değişmekte ve orta derecede bir ilişkiye işaret etmektedir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır. Buna karşın mobbing ile örgütsel vatandaşlığın 6 alt boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ancak mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında yine  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır.

#### IV.8.5. T-testi, Anova ve Regresyon Analizleri ile Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla t-testi, Anova testi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışanların mobbinge maruz kalma düzeylerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 4.7. İş görenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
KGİYS	Bay	54	1,6420	,78052	,845	,361
	Bayan	21	1,5661	,56098		
SİYS	Bay	54	1,4259	,66848	,329	,568
	Bayan	21	1,3333	,53790		
İYS	Bay	54	1,4954	,68344	2,389	,126
	Bayan	21	1,6071	,74589		
YKMYS	Bay	54	1,5476	,63570	3,802	,055
	Bayan	21	1,6871	,81016		
SYS	Bay	54	1,2639	,60738	,073	,788
	Bayan	21	1,2619	,61986		
MOBBING	Bay	54	1,5065	,62221	,005	,942
	Bayan	21	1,5380	,51811		

Tablo 4.7’de bay ve bayan işgörenlerin mobbing saldırılarına maruz kalma düzeyleri açısından birbirine yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca mobbingin alt boyutları açısından bay ve bayanların saldırılara maruz kalma düzeylerinde sigma (p) değerleri, 050 düzeyinin üzerinde bulunmuştur. Bu bağlamda “ $H_1$ : İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi red edilmiştir. Yani mobbinge maruz kalma açısından bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Aşağıdaki tabloda işgörenlerin yaş grupları açısından mobbinge maruz kalma düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 4.8 incelendiğinde işgörenler arasında yaş ile mobbing eylemlerine muhatap olma arasında

anlamli bir fark bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların genç, orta yaş grubunda veya yaşlı olmaları ile mobbinge maruz kalma düzeyleri açısından herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla ulaşılan bu bulgular doğrultusunda “**H<sub>2</sub>**: İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.” şeklinde ifade edilen H2 hipotezi de red edilmiştir.

**Tablo 4.8. İş görenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
KGİYS	Gruplar Arasında	,903	5	,181	,330	,893
	Gruplar İçinde	37,765	69	,547		
	Toplam	38,669	74			
SİYS	Gruplar Arasında	3,185	5	,637	1,664	,155
	Gruplar İçinde	26,415	69	,383		
	Toplam	29,600	74			
İYS	Gruplar Arasında	2,943	5	,589	1,226	,306
	Gruplar İçinde	33,129	69	,480		
	Toplam	36,072	74			
YKMYS	Gruplar Arasında	2,822	5	,564	1,216	,311
	Gruplar İçinde	32,018	69	,464		
	Toplam	34,840	74			
SYS	Gruplar Arasında	1,959	5	,392	1,069	,385
	Gruplar İçinde	25,278	69	,366		
	Toplam	27,237	74			
MOBBING	Gruplar Arasında	2,085	5	,417	1,208	,315
	Gruplar İçinde	23,818	69	,345		
	Toplam	25,903	74			

Tablo 4.9’da mobbinge maruz kalmanın işgörenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık arzedip etmediğine ilişkin Anova testi görülmektedir. Tablo incelendiğinde işgörenler arasında öğrenim durumu ile mobbing eylemlerine muhatap olma arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bağlamda “**H<sub>3</sub>**: İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” şeklindeki 3. hipotez red edilmiştir.

**Tablo 4.9. İş görenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
KGİYS	Gruplar Arasında	,120	3	,040	,073	,974
	Gruplar İçinde	38,549	71	,543		
	Toplam	38,669	74			
SİYS	Gruplar Arasında	,235	3	,078	,190	,903
	Gruplar İçinde	29,365	71	,414		
	Toplam	29,600	74			
İYS	Gruplar Arasında	,141	3	,047	,093	,964
	Gruplar İçinde	35,931	71	,506		
	Toplam	36,072	74			
YKMYS	Gruplar Arasında	,047	3	,016	,032	,992
	Gruplar İçinde	34,793	71	,490		
	Toplam	34,840	74			
SYS	Gruplar Arasında	,252	3	,084	,221	,881
	Gruplar İçinde	26,985	71	,380		
	Toplam	27,237	74			
MOBBING	Gruplar Arasında	,037	3	,012	,034	,992
	Gruplar İçinde	25,866	71	,364		
	Toplam	25,903	74			

Araştırmaya katılan kamu personelinin mobbing davranışlarının alt boyutlarını oluşturan bireyin kendisini göstermesi ve iletişim oluşturmaya, sosyal ilişkilerine, itibarına, yaşam kalitesi ve mesleki durumuna ve doğrudan sağlığına yönelik saldırılara ilişkin verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.10. İşgörenlerin Mobbing Saldırılarına İlişkin Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İFADELER		$\bar{X}$	S.S.
<i>Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları</i>	Üstümün kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor	2,0133	1,1911
	İş yerinde sözüm sürekli kesiliyor	1,8533	,96833
	Birlikte çalıştığım kişilerin kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor	1,6133	,89885
	Yüzüme bağırıldığı ve/veya yüksek sesle azarlandığım oluyor	1,4400	,82593
	Yaptığım iş sürekli olumsuz yönde eleştiriliyor	1,6000	1,0526
	Sözlü tehditler aldığım oluyor	1,5333	,99095
	Yazılı tehditler aldığım oluyor	1,3733	,81826
	Jestler ve bakışlarla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor	1,5733	,84106
	İmalar yoluyla ilişki kurmamın engellendiği zamanlar oluyor	1,5867	,85572
<i>Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları</i>	Çevremdeki insanlar benimle konuşmuyor	1,4533	,88978
	Kimseyle konuşamıyorum, başkalarına ulaşmam engelleniyor	1,3333	,74132
	İş arkadaşlarımdan soyutlanmış iş alanlarında çalıştırılıyorum	1,4267	,82484
	İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanıyor	1,2800	,66900
	Sanki orada yokmuşum gibi davranıldığı zamanlar oluyor	1,5067	,81163
<i>İtibara Yönelik Saldırıları</i>	İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu duyuyorum	1,8667	,94916
	Hakkımda söylentiler çıktığını duyuyorum	1,7467	,88674
	Psikolojik sorunlarım varmış gibi davranıldığı oluyor	1,5733	,98877
	Psikolojik destek almam için baskı yapıldığı zamanlar oluyor	1,4267	,94688
	Özrümle alay edildiği oluyor	1,5200	,85992
	Beni gülünç duruma düşürmek için davranışlarımdan taklit edildiği zamanlar oluyor	1,3733	,76712
	Dini veya siyasi görüşlerimle alay edildiği zamanlar oluyor	1,5200	,94954
	Özel yaşamımla alay edildiği zamanlar oluyor	1,4267	,85698
	Özgüvenimi olumsuz etkileyen işleri yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor	1,5333	,96329
	Çabalarımın beni küçük düşürecek şekilde yargılandığı zamanlar oluyor	1,3867	,67570
	Kararlarım sürekli sorgulanıyor	1,6400	,83245
	Cinsel içerikli imalarla karşılaştığım oluyor	1,3067	,63615
<i>Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları</i>	İşyerinde bana özel bir görev verilmiyor	1,7467	1,1518
	Kapasitemin altında işler verildiği zamanlar oluyor	1,9067	1,1171
	İşim sürekli değiştiriliyor	1,5467	,96273
	Bana özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler verildiği zamanlar oluyor	1,6667	,97722
	Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında işler verildiği oluyor	1,6400	,91000
	Evime, özel eşyalarımın müdahale edildiği veya zarar verildiği oluyor	1,1867	,51184
	İş arkadaşlarımdan bana mali yük getirecek zararlara sebep olduğu zamanlar oluyor	1,4133	,77273
<i>Sağlığa Yönelik Saldırıları</i>	Bana fiziksel olarak zarar verildiği oluyor	1,2533	,65951
	Fiziksel şiddet tehditleri aldığım oluyor	1,2267	,66927
	Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulandığı zamanlar oluyor	1,2800	,64849
	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor	1,2933	,67330

Tablo 4.10'a göre; işgörenlerin “kendini gösterme ve iletişime yönelik mobbing saldırıları” alt boyutuna yönelik verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, işgörenlerin kendilerini gösterme anlamında mobbinge çok nadiren maruz kaldıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu “**H<sub>4</sub>**: İşgörenler kendilerini gösterme ve iletişimlerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.” şeklindeki Hipotez 4’ü destekler niteliktedir.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere işgörenler sosyal ilişkilerine, itibarlarına, yaşam kalitesi ve mesleki durumlarına ve doğrudan sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarına da “çok nadir” düzeyinde maruz kalmaktadırlar. İşgörenlerin mobbing saldırılarının söz konusu alt boyutları ile ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların “çok nadir” ve “bazen” seçeneklerinde toplanmaları ve ilgili alt boyutların ortalamaları incelendiğinde bu sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda “**H<sub>5</sub>**: İşgörenler sosyal ilişkilerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.”, “**H<sub>6</sub>**: İşgörenler itibarlarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.”, “**H<sub>7</sub>**: İşgörenler yaşam kalitesi ve mesleklerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.” ve “**H<sub>8</sub>**: İşgörenler sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.” şeklindeki hipotezlerin kabul edildiğini söylemek mümkündür.

#### **IV.8.5.1. Mobbing Saldırıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi**

Değişkenler ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler ile ilgili olan H1, H2 ve H3 hipotezlerinin ve işgörenlerin mobbing saldırılarına maruz kalıp kalmadıkları ile ilgili olan H4, H5, H6, H7 ve H8 hipotezlerinin dışında kalan diğer hipotezlerin test edilmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Yukarıda sıralanan regresyon modelleri SPSS 16.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.



**Tablo 4.11. Mobbing Saldırıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN (ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI)		
	$\beta$	T	P (Sig.)
KGiYS	,065	,391	,697
	<b>-,467</b>	<b>-1,898</b>	<b>,047**</b>
SiYS	,079	,379	,706
	<b>-,217</b>	<b>-1,174</b>	<b>,244</b>
iYS	<b>-,390</b>	<b>-2,126</b>	<b>,037**</b>
YKMYS			
SYS			
<b>F</b>	1,955		
<b>R</b>	,352		
<b>R<sup>2</sup></b>	,124		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır			

Tablo 4.11’de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde mobbing saldırılarına maruz kalmanın etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo’daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 1,955 olması modelin düşük düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile mobbing saldırıları arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,352’dir. R<sup>2</sup> değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R<sup>2</sup> değeri 0,124 olarak bulunmuştur. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, modeldeki mobbing saldırıları ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 12,4’ünü açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişken olan mobbing türlerinden işgörenin sosyal ilişkilerine ve sağlığına yönelik saldırılar ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değerleri ,047 ve ,037 olarak bulunmuştur. Bu iki mobbing türünün standardize edilmiş Beta değerleri ( $\beta$ ) ise -,467 ve -

,390'dır. Dolayısıyla çalışanlar sosyal ilişkilerine ve sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarına uğradıklarında daha az örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedirler. Bu bağlamda “**H<sub>10</sub>**:İşgörenlerin sosyal ilişkilerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.” ve “**H<sub>13</sub>**:İşgörenlerin sağlıklarına yönelik mobbing davranışlarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. Buna karşın H9, H11 ve H12 red edilmiştir.

#### IV.8.5.2. Mobbing Saldırıları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon

##### Analizi

Aşağıdaki Tablo 4.12’de mobbing saldırıları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere yönelik regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4.12. Mobbing Saldırıları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN (ÖRGÜTSEL SESSİZLİK)		
	$\beta$	T	P (Sig.)
KGİYS	,503	4,044	,000**
	-,071	-,499	,620
SİYS	,067	,428	,670
	,489	3,530	,001**
İYS	-,267	-1,939	,057
YKMYS			
SYS			
F	14,211**		
R	,712		
R <sup>2</sup>	,507		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır			

Tablo 4.12’de örgütsel sessizlik üzerinde mobbing türlerine maruz kalmanın etkileriyle ilgili regresyon analizi bulguları gösterilmektedir. Söz konusu modelde F değeri

14,211 olarak bulunmuşturki, bu modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik ile mobbing saldırıları arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,712'dir. R<sup>2</sup> değeri ise 0,507 olarak bulunmuştur. Buna göre, örgütsel sessizliği, modeldeki mobbing saldırıları ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü % 50,7 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişken olan mobbing türlerinden işgörenin kendini gösterme ve iletişimine yönelik saldırılar ile yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değerleri ,000 ve ,001 olarak bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda “**H<sub>14</sub>**:Mobbing ile iş görenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezinin söz konusu iki mobbing türü açısından kısmen kabul edildiğini ileri sürmek mümkündür.

Aşağıdaki Tablo 4.13’de hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

**Tablo 4.13. Hipotez Analizleri Sonuçları**

<b>İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL VEYA RED DURUMU</b>
<b>H<sub>1</sub></b> :İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	<b>RED</b>
<b>H<sub>2</sub></b> :İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.	<b>RED</b>
<b>H<sub>3</sub></b> :İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	<b>RED</b>
<b>H<sub>4</sub></b> :İşgörenler kendilerini gösterme ve iletişimlerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>5</sub></b> :İşgörenler sosyal ilişkilerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>6</sub></b> :İşgörenler itibarlarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>7</sub></b> :İşgörenler yaşam kalitesi ve mesleklerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>8</sub></b> :İşgörenler sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaktadırlar.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>9</sub></b> :İşgörenlerin kendilerini gösterme ve iletişimlerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>10</sub></b> :İşgörenlerin sosyal ilişkilerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>11</sub></b> :İşgörenlerin itibarlarına yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>12</sub></b> :İşgörenlerin yaşam kaliteleri ve mesleklerine yönelik mobbing saldırılarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>13</sub></b> :İşgörenlerin sağlıklarına yönelik mobbing davranışlarına maruz kalmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>14</sub></b> :Mobbing ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	<b>KISMEN KABUL</b>

## SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Post kapitalizm veya Hizmetler Sınıfı Toplumu gibi değişik kavramlarla nitelendirilen bilgi toplumunda örgütlerin en önemli kaynağı insandır. İnsanın sosyal ve ekonomik yaşamda bu kadar önemli hale gelmesi, örgüt ve işgörenlerin işbirliği yapma, işgörenlerin gönüllü çalışma ve sadakatlerine dayanan örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan ihtiyacı artırmaktadır.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin temelini örgütsel vatandaşlık bağı oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu, şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel vatandaşlık hayati önem arz etmektedir. Zira bu gün örgütler geçmişte olduğundan çok daha fazla örgüt-çalışan kaynaşmasına ve işbirliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların amaç, beklenti ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme anlamına gelen vatandaşlık davranışlarını artırarak pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına yol açacaktır.

Mobbing davranışı, toplumun ve örgütlerin en değerli kaynağı olan insana yöneltilen çok ciddi bir tehdit olarak görülmektedir. Çalışma hayatında hemen her meslek grubunda görülebilen mobbing, iş görenlerin genellikle kimseye bu durumundan söz etmemesi nedeniyle fiziksel şiddetten daha az ön plana çıkmaktadır. İş görenler ve dolayısıyla örgütler üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle son dönemlerde bu konu üzerinde bir çok çalışma yapılmaktadır. Yaptığımız bu çalışmada da mobbing konusu incelenip mobbing davranışının; örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı üzerine etkileri ele alınmıştır.

Bir kurumda bireyin fikirleri, görüşleri, kaygıları ve önerileri örgütün süreçlerini oluşturan en önemli etmendir. Bu nedenle, bir örgütte, hangi kademedede olursa olsun; insan kaynağından en etkin düzeyde faydalanabilmek, örgüt için oldukça önemli bir yetkinliktir. Bu doğrultuda en önemli görev yönetim düzeyine düşmektedir. Çünkü bilinmektedir ki çalışanın örgütün daimi ve vazgeçilemez bir mensubu olabilmek için duyduğu kaygılar onu örgüt içerisinde sessiz ve tepkisiz bir yapı içerisine sokabilir. Yöneticilerin çalışanlardan gelen fikirlere karşı önyargılı davranmaları, yapılan eleştirileri kendilerine yapılmış saygısızlık olarak görmeleri çalışanları sessizlik davranışı göstermeye sürüklemektedir. Böylece örgütler gelişimi için yarar sağlayacak yeni fikir ve görüşlerden mahrum kalmakta ve yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik organizasyon için ciddi problemler oluşturabilmektedir.

Literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir. Mobbinge maruz kalan bireylerin göstereceği ilk tepkilerin başında örgütsel vatandaşlık davranışını ertelemek gelmektedir. Mobbinge karşı pasif bir tepki olarak adlandırılabilen bu davranış ile çalışan kendisine verilen görev ve sorumluluklar çerçevesinde işini yapmaya çalışıp kurumu için daha fazla gayret göstermemeye başlayacaktır. Daha sonra da kendisini organizasyondan soyutlayıp olumlu ya da olumsuz hiçbir şekilde fikir ve görüş beyan etmemeye başlayarak örgütsel sessizlik davranışı göstermeye başlayacaktır.

Yaptığımız uygulama çalışması kapsamında ise kamu sektörü çalışanları üzerinde bir uygulama yapılmış, kurum olarak da Karaman İl Özel İdaresi tercih edilmiştir. Çalışanların az ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları, mobbinge maruz kalma sıklığının ortalama olarak bakıldığında nadir düzeyde olduğu söylenebilir.

Mobbing, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik arasında yapılan korelasyon analizine göre mobbingin kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal

ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile sağlığa yönelik saldırılardan oluşan beş alt boyutunun her birinin birbiri ile ilişkili olduğu bu ilişkinin orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın mobbing ile örgütsel vatandaşlığın 6 alt boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ancak mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır.

Demografik özellikler kısmına baktığımızda çıkan sonuç İl Özel idaresi çalışanlarının % 57.3'ünün 15 yıldan daha uzun bir süredir çalışma hayatı içinde olduğunu gösteriyor. Dolayısıyla bu bulgular bizi bu kurumda çalışan personelin tecrübeli kişiler olduğu sonucuna götürmektedir. Cinsiyet faktörüne göre yapılan değerlendirmelerde bay ve bayan çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyleri açısından birbirine yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Buna bağlı olarak mobbing davranışıyla karşılaşmak açısından bay ve bayan arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Çalışanların genç, orta yaşlı veya yaşlı olmaları ile mobbinge maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Eğitim durumu ile mobbinge maruz kalma arasındaki ilişki incelendiğinde ise herhangi anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır.

Araştırmaya katılan kamu personelinin kendini gösterme ve iletişime yönelik mobbinge çok nadiren de olsa maruz kaldıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların, mobbing saldırılarının alt boyutlarına ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların “çok nadir” ve “bazen” seçeneklerinde yoğunlaşmalarından dolayı sosyal ilişkilerine, itibarlarına, yaşam kalitesi ve meslek durumlarına ve sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarına düşük düzeyde de olsa maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada bağımsız değişken olan mobbing türlerinden iş görenin sosyal ilişkilerine ve sağlığına yönelik saldırılar ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ters

yönlü ve anlamlı bir ilişkiye ulaşılmaktadır. Yani çalışanlar sosyal ilişkilerine ve sağlıklarına yönelik mobbing saldırılarıyla karşılaştıklarında daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Örgütsel sessizlik davranışı açısından baktığımızda ise mobbing türlerinden çalışanların kendini gösterme ve iletişimine yönelik saldırılar ile yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kısmen de olsa kabul edilmektedir.

Genel bir değerlendirme olarak mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alınarak organizasyonların mobbinge karşı önlem almaları gerekmektedir. Kurumların, mobbingi önlemeye ve mobbing uygulayanları cezalandırmaya yönelik prosedürler oluşturmaları mobbinge engel olmak adına önemli bir adım olacaktır. Mobbinge maruz kalanların psikolojik durumlarının düzelmesine yardımcı olmaları önerilir. Mağdur olan kişi ise asla kendini yalnızlığa itmemeli, sosyal çevresinden yardım almalıdır. Kurum içerisinde ilgili yerlerle iletişime geçmeli ve meselenin bu şekilde hallolması için mücadele etmelidir. Eğer bu uğraşından bir sonuç alamazsa her ne kadar ülkemizde mobbing ile ilgili yasal düzenlemelerde birçok eksiklikler olsa da kişi yasal yollara başvurmalıdır.

Son olarak da organizasyonların iletişim kanallarının açık olması, şeffaf bir yapının bulunması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması, yöneticilerin önyargılı davranmaması ve yeni fikir, görüş ve eleştirilere açık olması çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde ve örgütsel sessizlik davranışından uzaklaşmalarında çok büyük katkı sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- ATALAY, G. C., (2000), “*Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BOLAT, T., (2008), “*Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*”, Detay Yayıncılık, I. Baskı, Ankara.
- ÇAKICI, A., (2010), “*Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇETİN, Ö. M., (2004), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*”, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÇOBANOĞLU, Ş., (2005), “*Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*”, Timaş Yayınları, İstanbul.
- DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R. D., ve ELLIOTT, G. P., (2003), “*Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*”, Çev.: Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DOĞAN, S., (2007), “*Vizyona Dayalı Liderlik*”, Kare Yayınları, II. Baskı, İstanbul.
- EROĞLU, F., (2009), “*Davranış Bilimleri*”, Beta Yayınları, Ankara.
- FINDIKÇI, İ., (2000), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Alfa Yayınları, II. Baskı, İstanbul.
- GÖKÇE, A. T., (2008), “*Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*”, Pegem Akademi, Ankara.
- GÖKÇE, A. T., (2008), “*Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*”, Pegem Akademi, Ankara.

- GÜN, H., (2010), “*Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz, Mobbing/Bullying, İşyeri Sendromu*”, Lazer Yayıncılık, II. Baskı, Ankara.
- KIREL, Ç., (2008), “*Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları: No. 1806, Eskişehir.
- ÖZDAMAR, K., (1999), “*Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi*”, Kaan Kitabevi, II. Baskı, Eskişehir.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (1995), “*Örgütsel Psikoloji*”, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAVAŞ, F. B., (2007), “*İşyerinde Manevi Taciz*”, Beta Yayınları, İstanbul
- TINAZ, P., (2008), “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*”, Beta Yayınları, II. Baskı, İstanbul.
- TUTAR, H., (2004), “*İş Yerinde Psikolojik Şiddet*”, Platin Yayıncılık, İstanbul.
- YAMAN, E., (2009), “*Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet -Mobbing-*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.

### **Makaleler**

- ACAR, A. Z., (2006), “*Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 1, ss: 1- 15.
- AĞIRBAŞ, İ., ÇELİK, Y. ve BÜYÜKKAYIKÇI, H., (2005), “*Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 3, ss: 326-350.

- AKBABA, A. ve ERENLER, E., (2008), “*Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi*”, Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, ss: 21- 36.
- ALTAŞ, S. S. ve ÇEKMECELİOĞLU, H. G., (2007), “*İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma*”, Öneri Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 28, ss: 47- 57.
- ALTUNTAŞ, C., (2010), “*Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*”, Journal of Yasar University, 18 (5), ss: 2995- 3015.
- ARPACIOĞLU, G., (2003), “*İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz*”, Human Resources, Sayı: 10- 11, Aralık- Kasım.
- ARSLANTAŞ, C. C. ve PEKDEMİR, I., (2007), “*Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2007/1, ss: 261- 286.
- AYDIN, Ş., ŞAHİN, N. ve UZUN, D., (2007), “*Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*”, Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, ss:61- 67.
- BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H., (2006), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması*”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı: 61- 4, ss: 83- 101.
- BJÖRKQVIST, K., ÖSTERMAN, K. ve HJELT-BACK, M., (1994), “*Aggression Among University Employees*”, Aggressive Behavior, Vol: 20, pp: 173- 184.
- BOLAT, İ. O., BOLAT, T. ve SEYMEN, A. O., (2009), “*Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 21, ss: 215- 239.

- BOLAT, O. İ ve BOLAT, T., (2008), “*Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 19, ss: 75- 94.
- BOWER, W. M., HALBESLEBEN, J. R. B. ve PAUL, J. R. B., (2010), “*If You’re Close with the Leader, You Must be a Brownnose: The Role of Leader- Member Relationships in Follower, Leader and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives*”, Human Resource Management Review 20, ss: 309- 316.
- BULUÇ, B., (2008), “*Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6 (4), ss: 571- 602.
- CEMALOĞLU, N., (2007), “*Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma*”, Bilig, Yaz, Sayı: 47, ss: 111- 126.
- CENGİZ, S. A., (2007), “*Kişilerarası İletişimde Sapkın Şiddet: Manevi Taciz (Mobbing)*”, Kriz Dergisi, 15 (2), ss: 1- 14.
- COWIE, H., NAYLOR, P., RIVERS, I., SMITH, P. K. ve PEREIRA, B., (2002), “*Measuring Workplace Bullying*”, Aggression and Violent Behavior, Vol: 7, pp: 33- 51.
- ÇAKICI, A., (2007), “*Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, ss: 145- 162.
- ÇAKICI, A., (2008), “*Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, ss: 117- 134.

- ÇARIKÇI, H. İ ve YAVUZ, H., (2009), “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 10, ss: 47- 62.
- DEMİRCAN, N. ve CEYLAN, A., (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, ss: 139- 150.
- DEMİREL, Y. ve ÖZÇINAR, M. F., (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, ss: 129- 145.
- DEMİREL, Y., (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, ss: 179- 194.
- EINARSEN, S., (1999), “The Nature and Causes of Bullying at Work “, International Journal of Manpower, Vol: 20, Nr: 1/2, pp: 16- 27.
- EINARSEN, S., (2000), “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, Aggression and Violent Behavior, Vol: 5, Nr: 4, pp:379- 401.
- ERDOĞAN, G., (2009), “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, [www.gulnur Erdogan.av.tr/tr/uploads/mobbing.pdf](http://www.gulnur Erdogan.av.tr/tr/uploads/mobbing.pdf), E.T: 15.04.2011.
- ERSOY, N. C., PH. BORN, M., DEROU, E. ve MOLEN, H. T., (2010), “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Among Blue- and White- Collar Workers in Turkey”, International Journal of Intercultural Relations 12, ss: 1- 12.
- GÖKTAŞ, B., ASLAN, G., ASLANTEKİN, F., ERDEM, R., (2005), “Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 3, ss: 351- 372.

- GÜL, H., İNCE, M., ÖZCAN, N., (2011), “*The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University*”, Research Journal of International Studies, Sayı: 18, ss: 118- 134.
- GÜL, H., OKTAY, E. ve GÖKÇE, H., (2008), “*İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 15, ss: 1- 11.
- GÜRBÜZ, S., (2006), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, ss: 48- 75.
- HENRIKSEN, K. ve DAYTON, E., (2006), “*Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety*”, Health Services Research 41: 4, Part: II, ss: 1539- 1555.
- HILHARD, J. R., (2009), “*Workplace Mobbing: Are They Really Out to Get Your Patient?*”, Current Psychiatry, Vol: 8, No: 4.
- IRENA, W., “*Mobbing- Dysfunctional Behavior in Organization*”, Charles University, Prague, Czech Republic, web.ff.cuni.cz/wagnerova/5.pdf.
- İBİCİOĞLU, H., ÖZMEN, H. İ. ve TAŞ, S., (2009), “*Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, ss: 1- 23.
- KARAASLAN, A., ÖZLER, E. D. ve KULAKLIOĞLU, A. S., (2009), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 2, ss: 135- 160.

- KELEŞ, Y ve PELİT, E., (2009), “*Otel İşletmesi İş Görenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, ss: 24- 45.
- KLAUS, N., (1996), “*Mobbing and Well- being: Economic and Personel Development Implications*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 5, Nr: 2, pp: 239- 249.
- KOÇ, H. ve YAZICIOĞLU, İ., (2011), “*Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), ss: 46- 57.
- KÖK, S. B., (2006), “*İş Yaşamında Psiko- Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri*”, *Atatürk Üniversitesi 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, ss: 433- 448.
- KÖSE, S., KARTAL, B. ve KAYALI, N., (2003), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, ss: 1- 19.
- LEVINE, E. L., (2010), “*Emotion and Power (As Social Influence): Their Impact on Organizational Citizenship and Counterproductive Individual and Organizational Behavior*”, *Human Resource Management Review* 20, ss: 4- 17.
- LEYMANN, H., (1996), “*The Content and Development of Mobbing at Work*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 5, Nr: 2, pp: 165- 184.
- MCGOWAN, R. A., (2003), “*Organizational Discourses: Sounds of Silence*”, *Silence and Voice in Organizational Life Stream 3. International Critical Management Studies Conference Lancaster University, UK*, ss: 1- 6.

- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, ss: 117- 135.
- PARK, C. W. ve KEIL, M., (2009), “*Organizational Silence and Whistle- Blowing on IT Projects: An Integrated Model*”, Decision Sciences, Vol: 40, No: 4, ss: 901- 918.
- POLAT, S. ve CELEP, C., (2008), “*Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 54, ss: 307- 331.
- POYRAZ, K., KARA, H., ve ÇETİN, S. A., (2009), “*Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 3, ss: 71- 91.
- REICHERT, E., (2003), “*Workplace Mobbing: A New Frontier for the Social Work Profession*”, Çev.: Emine Özmete, Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education, Vol: 5, Nr: 3, pp: 4- 12.
- RUBIN, R. S., BOMMER, W. H. ve BACHRACH, D. G., (2010), “*Operant Leadership and Employee Citizenship: A Question of Trust?*”, The Leadership Quarterly 15, ss: 329- 354.
- SEVİ, E., (2010), “*Effects of OCB on Group Performance*”, Journal of Modelling in Management, Vol: 5, No: 1, ss: 25- 37.
- SEZGİN, F., (2005), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar*”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, ss: 317- 339.



- SHALLCROSS, L., SHEEHAN, M. ve RAMSEY, S., “*Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector*”, International Journal of Organizational Behaviour, Volume: 13 (2), pp: 56- 70.
- SHEEHAN, M., (2004), “*Workplace Mobbing: A Proactive Response*”, Paper Presented at the Workplace Mobbing Conference, Brisbane, Australia, [www.lindas.internetbasedfamily.com/f/mobms.pdf](http://www.lindas.internetbasedfamily.com/f/mobms.pdf): 1- 11.
- ŞENTURAN, Ş. ve MANKAN, E., (2009), “*Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi*”, Bilig, Yaz, Sayı: 50, ss: 153- 168.
- TAŞCI, D. ve KOÇ, U., (2007), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, ss: 373- 382.
- TAŞKIN, F. ve DİLEK, R., (2010), “*Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması*”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss: 37- 46.
- TETİK, S., (2010), “*Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (18), ss: 81- 89.
- TINAZ, P., (2006), “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*”, Çalışma ve Toplum, Cilt: 4, ss: 13- 28.
- TİTREK, O., BAYRAKÇI, M. ve ZAFER, D., (2009), “*Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Görüşleri*”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 17, ss: 1- 28.
- VANDEKERCHOVE, V. ve COMMERS, R. M. S., (2003), “*Downward Workplace Mobbing: A Sing of Times*”, [home.pi.be/cevi/dosword/CeviWP%20DWM.doc](http://home.pi.be/cevi/dosword/CeviWP%20DWM.doc).

- WAT, D. ve SHAFFER, A. M., (2003), “*Egüity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors*”, *Personal Review*, Vol: 34, No: 4, ss: 406-422.
- YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I. G., (2003), “*Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss: 3- 16.
- YENER, M. ve AYKOL, E., (2009), “*Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, ss: 255- 271.
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z., (2009), “*Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, *KMU İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 16, ss: 83- 99.
- YILMAZ, K., (2010), “*Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Görüşleri*”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), ss: 1- 16.
- YOON, C., (2009), “*The Effects of Organizational Citizenship Behaviors on ERP System Success*”, *Computers in Human Behavior* 25, ss: 421- 428.
- YÜRÜR, S., (2008), “*Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, ss: 295-312.
- ZAPF, D., (1999), “*Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work*”, *International Journal of Manpower*, Vol: 20, Nr: 1/2.

ZAPF, D., KNORZ, C. ve KULLA, M., (1996), “*On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:5, Nr: 2, pp: 215-237.

ZEHİR, C., (2011), “*Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı*”, <http://www.millihaber.com>, E.T: 12.04.2011.

ZEINABADI, H., (2010), “*Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers*”, Procedia Social and Behavioral Sciences 5, ss: 998- 1003.

### **Tezler**

ALPARSLAN, A. M., (2010), “*Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

BİLDİK, B., (2009), “*Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

BULUT, Ş. M., (2011), “*İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

- ÇELİK, M., (2007), “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- DİLEK, H., (2005), “*Liderlik, Tarzlarının ve adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- EKŞİCİ, Ş., (2009), “*Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- GÜVEN, M., (2006), “*Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslar arası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- İŞİK, E., (2007), “*İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- İŞBAŞI, Ö. J., (2000), “*Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- KAHVECİ, G., (2010), “*İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

- KARYAĞDI, A., (2007), “Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- KOCAOĞLU, M., (2007), “*Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- MERCAN, M., (2006), “*Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- SOYCAN, Ş. H., (2010), “*Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- SÖKMEN, A., (2000), “*Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- USLU, B., (2011), “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Manisa İl Örneği*”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- YAVUZ, H., (2007), “*Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

### **İnternet Siteleri**

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html>

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/407.html>

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4721.html>

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>

<http://www.belgenet.com/arsiv/sozlesme/iheb.html#s>

<http://www.dunya.com>

**EK 1 ANKET FORMU**

Sayın katılımcı,

Bir Yüksek Lisans tez çalışmasının bir parçası olarak bu anketin amacı mobbinge maruz kalan çalışanların örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları gösterip göstermediklerini belirlemektir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel esaslara dayalı olarak hazırlanan bu çalışmada genel anlamda değerlendirilecek olup, çok önemli katkılar sağlayacaktır. Ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

Nazlı ÖZCAN

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi  
SBE Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL

Tez Danışmanı

**I. BÖLÜM****1. Cinsiyet**

Bay       Bayan

**2. Yaş**

18-22 yaş       23-27 yaş       28-32 yaş  
 33-37 yaş       38-42 yaş       43 ve/veya yukarısı yaş

**3. Medeni Durum**

Evli       Bekâr       Boşanmış

**4. Öğrenim Durumunuz**

Lise       Ön Lisans       Lisans       Yüksek Lisans       Doktora

**5. Gelir**

1000-1500       1500-1750       1750-2250       2250-3000       3000 +

**6. Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz?**

1 yıldan az       1-5       5-10       10-15       15 +

**LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ ...**

## II. BÖLÜM (MOBBING-PSİKOLOJİK TACİZ)

	Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.	1 HIÇBİR ZAMAN	2 ÇOK NADİR	3 BAZEN	4 ÇOĞU ZAMAN	5 HER ZAMAN
<b>Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırımlar</b>	Üstümün kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor					
	İş yerinde sözüm sürekli kesiliyor					
	Birlikte çalıştığım kişilerin kendimi gösterme olanaklarımı kısıtladığı oluyor					
	Yüzüme bağırıldığı ve/veya yüksek sesle azarlandığım oluyor					
	Yaptığım iş sürekli olumsuz yönde eleştiriliyor					
	Sözlü tehditler aldığım oluyor					
	Yazılı tehditler aldığım oluyor					
	Jestler ve bakışlarla ilişki kurmanın engellendiği zamanlar oluyor					
	İmalar yoluyla ilişki kurmanın engellendiği zamanlar oluyor					
<b>Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırımlar</b>	Çevremdeki insanlar benimle konuşmuyor					
	Kimseyle konuşamıyorum, başkalarına ulaşmam engelleniyor					
	İş arkadaşlarımdan soyutlanmış iş alanlarında çalıştırılıyorum					
	İş arkadaşlarımdan benimle konuşması yasaklanıyor					
	Sanki orada yokmuşum gibi davranıldığı zamanlar oluyor					
<b>İtibara Yönelik Saldırımlar</b>	İnsanların arkamdan kötü konuştuğunu duyuyorum					
	Hakkımda söylentiler çıktığını duyuyorum					
	Psikolojik sorunlarım varmış gibi davranıldığı oluyor					
	Psikolojik destek almam için baskı yapıldığı zamanlar oluyor					
	Özrümle alay edildiği oluyor					
	Beni gülünç duruma düşürmek için davranışlarımdan taklit edildiği zamanlar oluyor					
	Dini veya siyasi görüşlerimle alay edildiği zamanlar oluyor					
	Özel yaşamımla alay edildiği zamanlar oluyor					
	Özgüvenimi olumsuz etkileyen işleri yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor					
	Çabalarımın beni küçük düşürecek şekilde yargılandığı zamanlar oluyor					
	Kararlarım sürekli sorgulanıyor					
	Cinsel içerikli imalarla karşılaştığım oluyor					



<b>Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırımlar</b>	İşyerinde bana özel bir görev verilmiyor					
	Kapasitemin altında işler verildiği zamanlar oluyor					
	İşim sürekli değiştiriliyor					
	Bana özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler verildiği zamanlar oluyor					
	Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında işler verildiği oluyor					
	Evime, özel eşyalarımın müdahale edildiği veya zarar verildiği oluyor					
	İş arkadaşlarımdan bana mali yük getirecek zararlara sebep olduğu zamanlar oluyor					
<b>Sağlığa Yönelik Saldırımlar</b>	Bana fiziksel olarak zarar verildiği oluyor					
	Fiziksel şiddet tehditleri aldığım oluyor					
	Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulandığı zamanlar oluyor					
	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor					

### III. BÖLÜM (ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK)

		<b>1</b> <b>HIÇBİR ZAMAN</b>	<b>2</b> <b>ÇOK NADİR</b>	<b>3</b> <b>BAZEN</b>	<b>4</b> <b>ÇOĞU ZAMAN</b>	<b>5</b> <b>HER ZAMAN</b>
	Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.					
<b>Örgütsel Gelişime Katkı</b>	Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum.					
	Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara, görevim dışında olsa bile gönüllü katılırım.					
	Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip ederim.					
	Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılır, görüşlerimi bildiririm.					
	Kurumsal duyuruları okur ve takip ederim.					
	İşimle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk alırım.					
	Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olurum.					
<b>Yardımsızlık</b>	Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırırım.					
	Benden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım ederim.					
	Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum.					
	Ağır iş yükü olanlara yardım ederim.					

<b>Kendini Geliştirme</b>	Yeni teknik ve gelişmeleri görevimi yerine getirirken kullanırım.					
	İş arkadaşlarımla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşıyorum.					
<b>Sahiplenme</b>	Çalıştığım kurumu, dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım.					
	Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum.					
	Kurumun çıkarlarını, kendimin ve çalışma arkadaşlarımla çıkarlarımdan üstün tutarım.					
<b>İşe Özen Gösterme</b>	İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olurum					
<b>Centilmenlik</b>	İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösterir ve abartırım.					
	İş ve kurumla ilgili yakınırım.					

#### IV. BÖLÜM (ÖRGÜTSEL SESSİZLİK)

Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.		1 HİÇBİR ZAMAN	2 ÇOK NADİR	3 BAZEN	4 ÇOĞU ZAMAN	5 HER ZAMAN
<b>Yönetmel ve örgütsel nedenler</b>	1.Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.					
	2.Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
	3.Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
	4.İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
	5.Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
	6.Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.					
	7.Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
	8.İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					
	9.Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak					
	10.Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					

	11.Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
	12.Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
İşle ilgili konular	13.Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
	14.Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
	15.Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
	16.Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
	17.Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					
Tecrübe eksikliği	18.Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
	19.İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
	20.Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
	21.Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
İzolasyon korkusu	22.Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
	23.Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.					
	24.Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
	25.Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
İlişkileri zedeleme korkusu	26.Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					
	27.Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
	28.Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

**TEŞEKKÜRLER ...**