



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MOBBİNGİN ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ
İLETİŞİME ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA**

Gizem GÖRGÜLÜ

150740334

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER

ANKARA,2018

**MOBBİNGİN ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ
İLETİŞİME ETKİSİ: : ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA**

Gizem GÖRGÜLÜ

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı – İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara,2018

KABUL VE ONAY

Gizem GÖRGÜLÜ tarafından hazırlanan "Mobbingin Çalışanlar ve Yöneticiler Arasındaki İletişime Etkisi : Ankara İlinde Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma, 31.07.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ

Danışman : Dr. Öğretim Üyesi Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

TEŞEKKÜR

Türkiye’de yer alan çeşitli örgütlerde yaşanan mobbingin iletişim üzerindeki etkisi ve bu süreçte yaşanan sorunları ele almak üzere hazırladığım “Mobbingin Çalışanlar ve Yöneticiler Arasındaki İletişime Etkisi: Ankara İlinde Bir Uygulama” isimli çalışmamın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Öğr. Üyesi Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER’e emekleri için ve yardımlarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu çalışmam süresince bana her konuda destek olan sevgili aileme de teşekkür ederim.

Gizem GÖRGÜLÜ

ÖZET

Çalışma hayatında mobbing ve iletişim kavramları, önemli psikoloji kavramları içerisinde yer almaktadır. Mobbingin iş yaşamımızda her geçen gün daha fazla ortaya çıktığı görülmektedir. İş hayatında çoğu zaman karşılaşılan ama mobbinge uğrayan kişilerin sessiz kaldığı, ortaya çıkmasından korktuğu mobbing durumu; kişiye hem psikolojik hem de fiziksel olarak zararlar vermektedir. Yaşanan mobbing ile beraber çalışanın çalışma ortamına ilgisinin azalması, performansının düşmesi gibi olgular ortaya çıkmaktadır. Mobbing davranışlarının mağdurları fiziksel, psikolojik ve performans etkileri bağlamlarında anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Mobbinge uğramış kişinin en azından çalışma hayatında dayanışma içinde bulunmasının mobbingin olumsuz etkilerinin azalmasına katkı sağladığı bilinmektedir.

Mobbinge uğramış ve uğramakta olan çalışanların bu süreçte neler yaşadıkları ve verdiği zarar kabul edilemez bir olgudur. Özellikle çalışma ortamında yaşanan ve çalışanların çalışma ortamını etkileyen bu durum, bunun yanında sosyal ortamlarını, yakınlarıyla olan ilişkilerini de etkilemektedir.

İletişim, çalışan ve yönetici arasında bir köprü vazifesi görür. İletişimin düşük olması çalışma veriminin düşmesine, anlaşmazlıklara neden olur. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların iletişim verimlerinin çok yüksek ve verimli olması gerekir.

Çalışmanın temel amacı mobbingin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim etkisini belirlemektir. Çalışmanın teorik kısmında çalışanlar ve yöneticilerin yaşadıkları mobbing sorunları ve iletişim süreci ele alınmıştır. Uygulama bölümünde ise Ankara ilinde faaliyet gösteren sağlık sektörü çalışanları ve yöneticilerine anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada toplamda 340 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulama sonucu geçerli olan anketlerin verileri SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiştir. Uygulama kısmında tanımlayıcı analizler, faktör analizi ve lineer regresyon analizi yapılmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda 4 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler iletişim hızı ve iletişim kurma becerisi, psikolojik etkenler ve aşağılamadır. Uygulama kısmında mobbing faktörlerinden psikolojik etkenler ve aşağılanma skorlarının iletişim hızı ve iletişim kurma becerisi üzerindeki etkisine bakmak için çoklu lineer regresyon analizi yapılmıştır. Uygulama sonucunda mobbing faktörlerinden psikolojik etkenler skorunun 10 birimlik artışı; iletişim faktörlerinden iletişim hızı skorunun 5 birim azalmasına ve

iletişim faktörlerinden iletişim kurma becerisi skorunun 3 birim azalmasına neden olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Mobbing Süreci, Fiziksel Sağlık, Psikolojik Sağlık, İletişim

ABSTRACT

Mobbing and communication concepts in working life, are included in the concepts of important psychology. It seems that mobbing has become more and more evident every day in our business life. Most of the time in business life in which encountered, the people who are suffering from mobbing remain silent and the situation of being in case of a fear of emergence about mobbing; hurts the person both psychologically and physically. With the experience of mobbing for an employee, there happens a reduction of interest to the working environment and a decrease in performance. Mobbing behaviours significantly affect victims in physical, psychological and performance impact contexts. It is known that the person who has suffered from mobbing at least has a solidarity in working life for contributing to the decrease of the negative effects of mobbing.

The damage caused that the employees who have suffered and are suffering from mobbing at their lives and have lived during this process is unacceptable. This situation, which is especially experienced in the working environment and affecting the working environment of the employees, also affects their social environment and the relations with their relatives.

Communication forms a bridge between the employee and the manager. The communication being low, causes a reduce in work efficiency, causes disagreements. Especially in the service sector, the efficiency of communication should be very high and efficient.

The main aim of the study is to determine the influence of communication between employees and managers. In the theoretical part of the study, the mobbing problems experienced by employees and managers and communication processes are addressed. In the application part, a questionnaire study was conducted to the health sector employees and managers operating in Ankara province. A total of 340 people were surveyed in the study. The results of the surveys that were valid after the application were analyzed by the SPSS 15.0 program. Descriptive analyzes, factor analysis and linear regression analysis were performed in the application part. As a result of applied factor analysis, 4 factors were obtained. These factors are; communication speed and communicating skill, psychological factors and humiliation. In the application part,

multiple linear regression analysis was performed to look at the effect of mobbing factors which are psychological factors and humiliation scores, on communication speed and communicating skill in practice. As a result of the application, it has been determined that a 10-units of increase in psychological factors score from the mobbing factors; causes a 5-units of decrease in communication speed score from communication factors and also causes a 3-units of decrease in communicating skill score from communication factors.

Key-Words: Mobbing, Mobbing Process, Physical Health, Psychological Health, Communication

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
MOBBİNG KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	
1.1. MOBBİNG KAVRAMI VE TANIMI.....	2
1.2. MOBBİNG İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.3. MOBBİNG SÜRECİNİN TARAFLARI.....	8
1.3.1. Mobbing Uygulayanlar.....	8
1.3.2. Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar).....	9
1.3.3. Mobbing İzleyicileri.....	9
1.4. MOBBİNG DERECELERİ.....	10
1.5. MOBBİNG TÜRLERİ.....	12
1.5.1. Hiyerarşik Dikey Mobbing.....	12
1.5.2. Yukarıdan Aşağı Doğru Mobbing.....	13
1.5.3. Aşağıdan Yukarı Doğru Mobbing.....	14
1.5.4. Yatay Fonksiyonel Mobbing.....	14
1.6. MOBBİNG SÜRECİ.....	15
1.7. ÖRGÜTLERDE MOBBİNGİN MALİYETİ.....	17
1.7.1. Bireysel Maliyetler.....	17
1.7.2. Örgütsel Maliyetler.....	17
1.7.3. Toplumsal Maliyetler.....	18
1.8. MOBBİNGİN SONUÇLARI.....	18
1.8.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları.....	18

1.8.2. Aile Üzerindeki Sonuçları.....	20
1.8.3. Örgüt Üzerindeki Sonuçları.....	20
1.8.4. Toplum Üzerindeki Sonuçları.....	22
1.9. MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ.....	23
1.9.1. Mobbingle Bireysel Başa Çıkma Stratejileri.....	24
1.9.2. Mobbingle Örgütsel Başa Çıkma Stratejileri.....	25
İKİNCİ BÖLÜM	
İLETİŞİM SÜRECİ	
2.1. İLETİŞİM KAVRAMI.....	27
2.2. İLETİŞİMİN AMACI VE ÖNEMİ.....	28
2.3. İLETİŞİMİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	30
2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ.....	30
2.5. KURUMSAL İLETİŞİM KANALLARI.....	31
2.5.1. Biçimsel İletişim Kanalları.....	31
2.6. İLETİŞİM SÜRECİ.....	34
2.7. İLETİŞİM ENGELLERİ.....	36
2.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AĞ MODELLERİ.....	38
2.8.1. Merkezi İletişim Modeli.....	39
2.8.2. Y İletişim Modeli.....	39
2.8.3. Zincir İletişim Modeli.....	40
2.8.4. Dairesel İletişim Modeli.....	41
2.8.5. Çok Yönlü İletişim Modeli.....	42
2.9. ÖRGÜTLERDE YAZILI İLETİŞİM ARAÇLARI.....	42
2.10. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİ GELİŞTİRMENİN YOLLARI.....	46
2.11. İLETİŞİMİ GELİŞTİREN TEKNİKLER.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
MOBBİNGİN ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ İLETİŞİME	
ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA	
3.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE GEÇMİŞİ.....	51
3.1.1. Çalışmanın Önemi.....	51
3.1.2. Çalışmanın Geçmişi.....	51
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	53

3.2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları.....	53
3.2.2. Araştırmanın Modeli.....	53
3.2.3. Araştırma Hipotezleri.....	54
3.2.4. Örneklem Süreci ve Ön Çalışma.....	54
3.2.5. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	54
3.2.6. Verilerin Analizi.....	55
3.2.6.1. Demografik Özellikler.....	55
3.2.6.2. İletişime Yönelik İfadeler.....	56
3.2.6.3. İletişime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	58
3.2.6.4. İletişime Yönelik Tutum Ölçeği Faktör Analiz.....	60
3.2.6.5. Mobbing Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
3.2.6.6. Mobbing Ölçeği Faktör Analizi.....	65
3.2.6.7. Regresyon Analizi.....	68
3.3. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKÇA.....	72
EKLER.....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	83

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ILO : Dünya Çalışma Örgütü

A.B.D : Amerika Birleşik Devletleri

TSSB : Travma Sonrası Stres Bozukluğu

AMA : Amerika Yönetim Derneği

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Literatürde Mobbing Olguna Karşılık Gelen Kavramlar.....	7
Tablo 1.2. Mobbing olgusunun yarattığı zararlar.....	23
Tablo 2.1. İletişim sorunlarının önem sırasına göre tasnifi.....	37
Tablo 2.2. Örgütsel iletişimi geliştirmek için vizyonla yönlendirilmiş yollar.....	47
Tablo 3.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri.....	55
Tablo 3.2. En Çok Tercih Edilen İletişim Şekli.....	56
Tablo 3.3. Çalışanların Sorunlarını ve Önerilerini Yönetime Kolayca Ulaştırabilmesi.....	57
Tablo 3.4. Yönetimin Çalışanlarla Takip Ettiği İletişim Yolu.....	57
Tablo 3.5. İletişim Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	58
Tablo 3.6. İletişim Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	60
Tablo 3.7. İletişim Ölçeğine Ait Faktörler.....	61
Tablo 3.8. Mobbing Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar.....	63
Tablo 3.9. Mobbing Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	65
Tablo 3.10. Mobbing Ölçeğine Ait Faktörler.....	66
Tablo 3.11. Mobbingin iletişim Hızı Üzerindeki Etkisi.....	68
Tablo 3.12. Mobbingin İletişim Kurma Becerisi Üzerindeki Etkisi.....	69

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Örgütsel İletişim Modeli.....	28
Şekil 2.2. İletişim Süreci.....	35
Şekil 2.3. Merkezi İletişim Modeli.....	39
Şekil 2.4. Y İletişim Modeli.....	40
Şekil 2.5. Zincir İletişim Modeli.....	41
Şekil 2.6. Dairesel İletişim Modeli.....	41
Şekil 2.7. Çok Yönlü İletişim Modeli.....	42
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	54

GİRİŞ

Çalışma hayatı içinde yer alanlar, zamanlarının büyük çoğunluğunu işyerlerinde geçirmektedirler. Ekonomik gelişmelerle birlikte daha da güçlenen rekabet ortamı, örgütlerin çalışanlarına baskı yapmalarına ve onları daha çok çalışmaya yönlendirmelerine sebep olmaktadır. Çalışanlar da örgütün onlardan beklediklerini karşılayabilmek amacıyla daha hırsla çalışmakta ve kariyer basamaklarını hızla tırmanabilmek için kendilerine göre yöntemler geliştirmektedirler. Çalışanlar örgütün isteklerine cevap verebilmek uğruna, strese girmekte ve bu durum da örgütte çatışma ortamı oluşmasına neden olmaktadır. Çalışma ortamındaki huzursuzlukların çalışanlara geri dönüşümü ise ne yazık ki psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar şeklinde kendini göstermektedir. Mobbing (psikolojik şiddet), son yıllarda adından daha sık söz ettiren bir kavram olmuştur. Örgütlerde özellikle mobbingin iletişim üzerindeki önemi ve buna bağlı olarak iletişim süreçlerinin başlaması sıkıntılı süreçleri beraberinde getirmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde mobbing kavramı ve tanımı, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki mobbing ilişkileri incelenmiştir. İkinci bölümde ise iletişim tanımı, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim süreçleri incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde Ankara ilinde faaliyet gösteren sağlık sektörü çalışanları ve yöneticileri arasındaki mobbingin iletişim üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması örgüt çalışanları ve yöneticilere uygulanmıştır. Bu bölümde anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. MOBBİNG KAVRAMI VE TANIMI

Mobbing son yirmi yıl içerisinde gelişmiş ülkelerde iş yaşamının en önemli konularından biri haline gelmiştir. Avrupa’da çok tartışılan ve araştırılan mobbing ile ilgili deneyimler kamuoyuyla giderek daha fazla paylaşılmaktadır. Avrupa’da birçok konunun önünde ilerleyen mobbinge hemen her yerde rastlanabilmektedir (Hiçkorkmaz, 2016, s:3).

Mobbing kelime anlamıyla ‘yıldıрма, bezdirme, duygusal, saldırı, ayrımcılık yapan ve kişiye yönelik yapılan bir saldırı’ türüdür. Ülkemizde ise ‘yıldıрма, psikolojik taciz, duygusal taciz, işyerinde baskı, işyerinde kötü davranış’ gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Keskin, 2015, s:5).

Mobbing terimi ilk olarak 1960 yılında Avustralyalı Konrad Lorenz tarafından hayvanların kendi aralarında veya dışarıdan grubu rahatsız etmek amacıyla hayvanlara karşı uyguladıkları tacizi tanımlamak için kullanılmıştır (Kuş, 2015, s:5).

1972 yılında Avustralyalı Konrad Lorenz İsveç’te “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adlı kitabını yayınlamıştır (Çingırlar, 2014, s:6). Mobbing kavramının şekillenmesi bakımından, Brodsky’nin 1970’li yılların sonlarında yaptığı bazı çalışmalar katkı sağlamıştır. 1976 yılında Brodsky iş yerinde mobbingi anlatan “Taciz edilmiş çalışan” kitabını yazmıştır (Karakale, 2011, s:8). Mobbingin tarihsel süreci incelendiğinde çoğu zaman mantık dışı, statü, yaş, cinsiyet ayrımı gözetmeden, psikolojik, duygusal taciz ve küçük düşürme yoluyla herhangi bir kişiye yapılan saldırganlıklar mobbing olarak algılanmaktadır (Karakale, 2011, s:8).

Kişiyi iş yaşamından, hatta yaşadığı sosyal hayattan dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılmaktadır. Kişinin küçük düşürücü ve yanlış yaptığı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamakta ve toplumsal itibarını zedelemeye yönelik saldırgan bir ortam yaratılarak, hayatı ona zindan edilmektedir (Karakale, 2011, s:8). 1980’li yıllarda ise Dr. Heinz Leymann, mobbing terimini iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldıрма hareketlerini tanımlamak için kullanmış ve “Mobbing, duygusal bir saldırıdır. Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik

bir biçimde uygulanan psikolojik bir terördür (1976)” şeklinde tanımlamıştır (Erdoğan, 2009, s:319). 1990’lı yıllar boyunca mobbing teriminin boyutları, aşırı iş yükü, çalışanlara uygun olamayacak şekilde iş görevleri ve düşman çalışma arkadaşları kavramlarını da kapsayacak şekilde genişletildi. Mobbingin kapsamı genişledikçe, çalışanların sağlığına karşı öngörüler de artmaya başladı Bu kavramın İngilizce etimolojisi ise, kendi kanununu yazıp uygulayan gangster çetesi anlamına gelen “mob” köküne dayanmaktadır (Cicerali, 2015, s:10).

1.2. MOBBİNG İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Mobbing ile benzer olarak kullanılan bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar şunlardır;

Bullying: Mobbing kavramı zaman zaman, benzer kavram olan bullying ile karıştırılmaktadır Leymann (1990) “mobbing”, Adams (1992) da “bullying” kelimesini birlikte çalışan kişilerin belli bir kişiye karşı tekrarlanan agresif ve zararlı davranışlarını tanımlamak için kullanmış, Leymann (1997) bu konudaki terminolojik karışıklığın ortadan kalkması için; okul örgütleri için “bullying”, işyerleri için ise “mobbing” kelimesini önermiş, mobbingin daha sofistike davranışlarla karakterize olduğunu belirtmiştir (Erdoğan, 2009, s:319). İçinde fiziksel cebri de barındıran bir zorbalığı ifade eden bullying, okullarda uygulanan ve ‘sürekli kusur bulma’, ‘bireyi küçük düşürme’ anlamında da kullanılmaktadır (Erdoğan, 2009, s:319).

Zorbalık: Randall, Zorba eylemler gösteren kişilerin bu eylemleri zaman içinde öğrendiklerini, sorunlu bir çocukluk dönemi geçirdiklerini (örneğin aile içi şiddete maruz kaldıklarını), sosyal ve kültürel olarak kötü ve zor koşullarda yetiştirdiklerini ve yaşları ilerledikçe mobbing eylemlerini artırdıklarını belirtmektedir (Özler, Mercan, 2009, s:8).

Zorbalık daha çok okullarda öğrencilerin kendi aralarında yaptıkları dışlamaları ve bu dışlamalara karşı yaptıkları davranışları inceleyen disiplini ifade etmektedir. Mobbing de zorbalık da anlam olarak kişiye yapılan psikolojik ve fiziksel şiddeti içermektedir. Zorbalık terimi içinde adından da anlaşıldığı gibi daha çok şiddet ve baskı vardır. Mobbingde daha çok planlar halinde ilerlemektedir (Karakale, 2011, s:11). Zorbalıkta yapılan güç dengesiz bir şekilde kullanılmakta ve bu kişiye fiziksel bir hasar vermektedir. Mobbinge uğrayan kişiye yapılan bu fiziksel temasın yanında fazlasıyla

çirkin sözler söylenerek kişinin çöküş durumuna geçişi sağlanmaktadır.

Leymann mobbing ve zorbalık kelimelerinin kullanım alanlarını birbirinden ayırmıştır (Karakale, 2011, s:12). Zorbalık kavramını daha çok okullardaki fiziksel saldırı hareketleri olarak tanımlarken buna karşılık işyerinde yetişkinler arasında yaşanan kötü davranışları ise mobbing olarak ifade etmektedir. Mobbing grup halinde ya da tek başına olabileceği gibi zorbalıkta tam tersi tek kişi tarafından hayatından bezdirecek kadar kişiyi hırpalayarak ya da yaptığı ağır sözlerle itham etmektedir. Zorbalığı yapan kişi genel olarak yönetici pozisyonundaki kişidir ve yaptığı hareketlerden hiçbir şekilde sorumluluk almamakla beraber bu hareketlerini başka türlü de değiştirmeye çalışmamaktadır (Karakale, 2011, s:12).

Çatışma: Mobbing sürekli bir olaydır. Dolayısıyla bu sürecin başlaması zamanla kendini göstermesi ve bitiş evreleri vardır. Fiziksel ya da sözlü şekilde olabilmektedir. Mobbingde çatışma evresi ilk başta yer alır. Her mobbing sürecinde bir çatışma vardır (Gün, 2009, s:27).

Çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki birbirlerine uymayan kendilerine ters düşen olaylar olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, yaptıkları işlerin düşüncelerin birbirlerine zıt düşmesinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında çatışma, fikirlerinin ters düşmesi yapılan davranışların birbirlerine uyuşmaması olarak da adlandırılabilir. Uyuşmazlık ve çatışma, çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde strese neden olmakta ve sonuçta bu kişilerde davranış bozukluklarına yol açmaktadır (Karakale, 2011, s:13).

Stres: Stres, kişilerin verimliliğini düşüren her şeyi olumsuz etkileyen insanlar arası düzeni bozan olgu olarak tanımlanmaktadır (Karakale, 2011, s:15). Stres, aniden ortaya çıkmaz bir nedeni olmalı ve bu olay neticesinde içinde bulunduğu durum ve buna bağlı olarak da kişinin hayatında yaşadığı değişikliklerdir. Bu değişiklik herkese göre farklılık gösterir (Karakale, 2011, s:15). Stresle baş etmek çoğu insan için kolay olmayabilir (Türkeli, 2015, s:15). Bazı bireyler daha hızlı stresle baş ederken bazıları stresin içinde zarar görürler. İş hayatında sevdikleri işi yapan, beceri ve yetenekleri işle uyumlu olan kişiler daha az stres ve gerilim yaşamaktadır. Bu uyumsuzluğun zararlı etkilerini zayıf performans gösteren kişilerde daha, yüksek performans gösteren kişilere göre daha fazla depresyon ve fiziksel sağlık problemlerine yol açtığı tespit edilmiştir (Türkeli, 2015, s:15).

Kişilerin iş ortamında yaşadığı stres yaptıkları işlerin yetersiz olması bu işte başarılı olamayacaklarını düşünmeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu düşünceler iş ortamındaki motivasyonun düşmesine ve işi gerektiği şekilde yapamaması olarak iş ortamına yansıtılmaktadır. Stresle başa çıkmada zorlandığı durumlarda bireyin psikolojisini etkilemekte ve iş yerinde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum birçok iş yerinde personellerin ayrılmasına kadar gitmekte buna bağlı kurumsal sorunlara neden olabilmektedir (Karakale, 2011, s:15).

Yaşanan stresle birlikte panik atak, depresyon, kendini dinleme sürekli kafa karışıklığı vb. durumlarda bireye ayrıca bir stres yaşatmaktadır. Stresin uzun süreli olması içinden çıkılamayacak şekilde hayatını etkileyen durumlar ciddi hastalıkların oluşmasına neden olmaktadır (Karakale, 2011, s:15). Stres her daim mobbing olarak düşünülmemelidir. Çalışma ortamında personelin yaptığı bir yanlış düzeltmek amacıyla yöneticinin sinirlendiği stresin üst sınırlara çıktığı ve anlaşmazlıkların yaşandığı durumlar olabilir. Bu davranışlar mobbing oluşturmaz. İş ortamından farklı olarak insanın yapısı gereği yaşadığı durumlar (kıskançlık gibi) olabilir, bu durumlar mobbing olarak nitelendirilmemelidir. Stres stresi doğurmaktadır. Bir strese karşılık verirken diğer stres kaynağı oluşmaktadır (Karakale, 2011, s:15). Böylece stres bir döngü halinde devam etmektedir. Mobbingde aynı şekildedir. Kişi saldırgana ne kadar tepki verirse o kadar içinden çıkılmazlıklar büyür ve bu süreç aynı şekilde devam eder. Mobbingin diğer stres kaynaklarından farkı bireyi yıldırmak için sürekli bir şekilde baskı uygulamasıdır (Karakale, 2011, s:16). Stresle baş etme ve dayanıklılık hem iş hayatında hem de normal hayatta kişiden kişiye farklılık gösterir (Türkeli, 2015, s:15). Bazı kişiler stresle savaşırken bazı kişiler de stresle baş edememektedir. Bu durumda kişiler stresle baş etme yollarını öğrenmeli ve uygulamalıdır (Türkeli, 2015, s:15).

Şiddet: Şiddet insanlık tarihi ile birlikte ortaya çıkmıştır (Özler, Mercan, 2009, s:4). Şiddetin kişi üzerinde bıraktığı olumsuz durumlar ölüm, sakatlama, psikolojisine yaptığı zararlar olarak görülmektedir. Toplumda şiddete ne şekilde bakıldığı önemlidir. Şiddet normal bir davranış olarak algılanmamalıdır, normal olarak düşünüldüğünde bir sorun olmaktan çıkıp onay görmüş bir durumu göstermektedir (Özler, Mercan, 2009, s:4). İşyerinde hangi davranışın şiddet hangisinin olmadığını anlamak şirket çalışanlarının yapılarına göre değişmektedir. Bir bireye veya gruba uygulanan şiddete fiziki şiddet denilmektedir. Bireylerin ruhsal, sosyal gelişimine zarar verecek şekilde uygulanmasına

da psikolojik şiddet denilmektedir. Psikolojik şiddet ise bireylerin ruhsal, fiziksel ve ahlaki durumlarına zarar veren bir durumdur (Özler, Mercan, 2009, s:5).

Türkiye'nin de üyesi olduğu Dünya Çalışma Örgütü (ILO) şiddetin çalışma ortamlarında sadece fiziksel olmadığını psikolojik baskı olarak da yapıldığını tanımlamaktadır (Özler, Mercan, 2009, s:5).

Mobbing kelimesindeki mob sözcüğü “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete” anlamında kullanılmaktadır (Karakale, 2011, s:17). Bir şiddet türü olarak psikolojik şiddet yani mobbing sürecinde: kişinin; saygınlığına, güvenilirliğine ve mesleki yeterliliğine saldırılmaktadır (Karakale, 2011, s:17). Olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı ve kötü niyetli mesajlar verilmekte, bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilmektedir (Türkeli, 2015, s:16). Tüm bunlar sistematik ve sürekli olarak uygulanmakta, kurban kusurlu duruma düşürülmekte, kurban duruma boyun eğmeye zorlanmakta, işten ayrılmaya mecbur edilmekte ve bu durum, kurbanın kendi seçimi olarak gösterilmektedir (Türkeli, 2015, s:16). Birey, yaşadığı psikolojik şiddet sonrasında onun etkisinden çıkmakta zorlanmakta ve bazen hayatına kaldığı yerden devam etmekte güçlük çekmektedir. Kendisinde kalıcı rahatsızlıklar oluşabilmekte ve zaman zaman yardım almak zorunda kalmaktadır (Karakale, 2011, s:18).

Cinsel Taciz: Tacizin sözlük anlamı, kişinin alanına yaklaşma, sıkıntı yaratma ve sürekli olarak endişe yaşamasını sağlamasıdır (Özler, Mercan, 2009, s:6). Taciz, politik görüş, yaş, fiziksel görünümlere göre gerçekleştirilir (Özler, Mercan, 2009, s:6). Cinsel taciz ise, bir bireyin başka bireye istemediği şekilde rahatsızlık verme, yaşam alanına girmeye çalışmak ve bunu kötü niyetli bir şekilde yapma durumudur. Genelde cinsel tacize uğrayan kurbanlar kadınlardır. Kadınların fiziki görünüşü, yaşları, meslekleri önemli olmaksızın yapılmaktadır (Özler, Mercan, 2009, s:7).

Cinsel taciz gelişmiş ülkelerde fazla görülmektedir. Özellikle toplumumuzda namus önemli bir durum olduğundan cinsel taciz yaşayan kişi, kendisini bu durumda daha fazla rahatsız hissetmekte ve sıkıntının kendisinde olduğunu düşünmektedir. Bu durumda kişi için işyerinde bunalıma, sıkıntıya sebep olmaktadır (Özler, Mercan, 2009, s:7).

Cinsel taciz durumu itibariyle mobbing ile benzer olan bir eylem olarak algılanmaktadır. Mobbing ve cinsel taciz arasında farklılık vardır. Mobbing sürekli ve

baskıcı bir şekilde bir kişi veya bir grup tarafından uygulanabilmektedir. Cinsel taciz ise tek kişi tarafından yapılan can sıkıcı, rahatsızlık veren bir durumdur (Özler, Mercan, 2009, s:7). Mobbing sürekli ve uzun bir zaman dilimini ele alırken cinsel taciz daha küçük boyutlu ve daha çabuk algılanabilen bir durumdur. Cinsel taciz bir kere bile uygulansa cinsel taciz olarak kabul edilmektedir. Cinsel taciz mobbinge göre daha çabuk algılandığından avantajlı olarak daha hızlı bir şekilde önlemler alınarak kişinin yaşadığı sıkıntılı dönemlere daha çabuk cevaplar vermektedir (Özler, Mercan, s:7-8).

Cinsel taciz sözle yapıldığı gibi fiziksel olarak da kişiye uygulanmaktadır. Bu durumda iş yerinde çalışan kişiyi rahatsız etmekte ve bu yapılanları kimse ile paylaşmadığı için acı çekmekte haksızlığa uğradığını düşünerek sıkıntı içine girmekte ve işten ayrılma durumuna kadar gitmektedir (Karakale, 2011, s:19). Cinsel tacizi yapan kişi amacına ulaşmış ve bir tür mobbing yaparak kişiyi o ortamdan uzaklaştırmıştır. Kişi veya kişilerin cinselliklerine yönelik sözlü veya yazılı rahatsız edici nitelikte cinsel amaçlı her türlü saldırı cinsel taciz teşkil eden davranış olarak kabul edilmektedir. Cinsel içerikli laf atma, mektup yazarak cinsel ilişki teklifinde bulunma ya da el kol hareketleriyle cinsel şiddet uygulama bu kavrama dahildir (Karakale, 2011, s:19).

Tablo 1.1. Literatürde Mobbing Olgusuna Karşılık Gelen Kavramlar

ARAŞTIRMACI	İNGİLİZCE KARŞILIĞI	TÜRKÇE KARŞILIĞI	YIL
Heinz Leymann	Mobbing	Mobbing	1984
M.Sheean, C.Rayner, M.Barker	Psychological Abuse	Psikolojik İstismar	1990
J.W.Cox	Verbal Abuse	Sözlü istismar	1991
A.Adams	Bullying	Bullying	1992
B.E Ashforth	Petty Tyranny	Küçük Tiran	1994
K.Björkqvist	Workplace Haressment	İşyerinde Taciz	1994
Price Spatler	Workplace Mistreatment	İşyerinde Kötü Davranış	1995
Y.Vardi&Y.Wiener	Misbehavior in Organization	Örgütlerde Kötü Davranış	1996
L.Keashly	Emotional Abuse	Duygusal İstismar	1998
Robinson,O'leary-Kelly	Antisocial Behavior	Anti-Sosyal Davranış	1998

Baron ve Neuman	Workplace Aggression	İşyerinde Saldırganlık	1998
K.Aquino,Grover	Victimizational	İşyerinde Mağduriyet	1999
Anderson,Pearson	Incivility	Kabalık	1999
Tepper	Abusive Supervision	İstirmarcı İdare	2000
S.Eirnasen	Bullying	Bullying	2002
Duffy,Ganster,Pagon	Social Undermining	Sosyal Baltalama,Zayıflatma	2002
Insitute for Workplace Traumaand Bullying	Psychological Violence	Psikoloji Şiddet	2002
D.Lewis	Macho Management	Maço Yönetim	2003
P.Lutge-Sadvik	Employee Emotional Abuse	Çalışanın Duygusal İstismarı	2003
Bennet ve Robinson	Interpersonal Deviance	Kişilerarası Sapkın Davranışlar	2003

Kaynak: Köşker Seval, **Kamu Kurumlarında Yaşanan Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,2016,s:7

1.3. MOBBİNG SÜRECİNİN TARAFLARI

Mobbingin sürecinde mobbing uygulayanlar, mobbinge maruz kalanlar (mağdurlar) ve mobbing izleyicilerinden oluşan üç taraf bulunmaktadır. Bu kişilerin belli başlı özellikleri aşağıda belirtilmiştir. Bu özelliklerin hepsi bir kişi de bulunmasa da belli başlı bölümleri kişide görülmektedir (Yıldız, 2015, s:53).

1.3.1. Mobbing Uygulayanlar: Mobbingin asıl faktörleri mobbing yapan kişilerdir. Her şeyin kendi ellerinde olmasını isterler, hırslıdırlar (Yıldız, 2015, s:53). Başka kişilerin yaptıkları yenilikleri hazmedemezler, bütün fikirlerin kendilerinden çıkmasını isterler (Yıldız, 2015, s:53). Karşısındaki kişilerle empati kurmak istemezler. Kendilerini beğenmişlik, kıskançlık gibi özellikleri vardır. Bu özellikleri onları daha da acımasız yapar. Bütün gücün kendilerinde olmasını isterler. Kendilerindeki eksiklikleri başkalarının eksiklerini göstererek kapatmaya çalışırlar. Bundan dolayı güç gösterisinde bulunup karşısındaki kişiyi etkileyerek elindeki imkanları almayı düşünürler (Yıldız,

2015, s:53). Yani, mobbing uygulayanlar eleştiriyi kaldıramayan, bütün ilginin kendisinde olmasını isteyen kişilerdir (Şenerkal, 2014, s:14). Bununla beraber bu kişilerin çocuklarının baskı içinde kötü geçmesi ve bir takım olaylar yaşamasından dolayı mobbing davranışlarını karşı tarafa yansıtmaları mümkündür (Şenerkal, 2014, s:14).

1.3.2. Mobbinge Maruz Kalanlar (Mağdurlar): Mobbinge maruz kalan kişiler; genelde yüksek mevkiler için potansiyel oluşturan çalışan, verimli yaptığı işlerde başarılı hedeflerine yönelik iyi planlamalar yapan ileriye gören kişilerdir (Yıldız, 2015, s:53). Yapılan araştırmalara göre, mobbinge maruz kalan kişilerin genellikle dürüst, işinde iyi, iyimser, örgüte bağlı kişiler olduğu görülmektedir (Çingirler, 2014, s:21). Bunun tersi de olabilir işinde iyi olmayan kendini gösteremeyen kişilerde mobbinge maruz kalabilmektedir (Yıldız, 2015, s:53).

1.3.3. Mobbing İzleyicileri: Mobbing izleyicileri mobbing sürecini görüp neler olup bittiğini bilen, algılayan gruptur (Yıldız, 2015, s:54). Bu grupta kimisi mobbinge ilgi gösteren kimisi de ilgi göstermeyen şekilde kendini göstermektedir. Mobbinge ilgi gösteren grup bu yapılan tutumlara karşı hoşnut olurlar. Bir şekilde destek olurlar ve yapılan birçok şeye seslerini çıkarmayarak bu duruma göz yumarlar (Güldere, 2017, s:27). Mobbinge ilgisiz kalan grup ise her iki tarafa da ilgisizdir. Mobbinge karşı olanlar yapılanlara sıcak bakmazlar, karşılarında mobbinge uğrayan kişi ile empati kurarlar neler yaşadıklarını anlamaya çalışırlar. Bu negatif durum onları da rahatsız etmektedir. Bu duruma bir yol bulmaya çalışırlar ellerinden geldiğince karşısındaki kişiye yardım etmeye çalışırlar (Yıldız, 2015, s:54). Mobbing izleyicileri bakış açılarına göre mobbingi sona erdirebilecekleri gibi şiddetlenmesine de sebep olabilirler. Bu durum mobbingin geleceğini belirleyebilmektedir (Çetin, 2015, s:23-24).

Mobbing izleyicileri tipleri çeşitli şekillerde olabilmektedir. Bu çeşitli tipik halleri mobbing sürecinde takındıkları tavırla ilgilidir. Her biri farklı şekilde tavır takınır. İzleyicilerin davranış tipleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Karakale, 2011, s:27).

Diplomatik İzleyici: Mobbing yapılan kişiye karşı bir çatışma söz konusu olduğunda tereddütsüz bir şekilde mobbingi yapan kişiyle arasında uzlaşma olmasını istemektedir (Çingirler, 2014, s:23).Aslında mobbing yapanla mobbinge uğramış kişinin arasında

kaldığı için sevilen ya da nefret edilen kişi durumundadır. Her zaman için aracıdır Bunun için her zaman mağdur durumu vardır (Karakale, 2011, s:27).

Yardakçı İzleyici: Bu kişiler mobbingciye bağlıdır. Onun sözünden çıkmaz ve sadıktır, karşısındaki kişilerin bunu bilmesini istemeden oyununu gizlice oynar (Çingirler, 2014, s:23). Böyle oyunlar oynayarak kendisinin güvenli olduğu hissini vermeye çalışır (Karakale, 2011, s:27).

Fazla İlgili İzleyici: Sürekli olarak problemlerin içinde olan meraklı hareketleriyle rahatsızlık veren her alanda onun olduğu kişidir. Bu merakından dolayı mağdur dahi ondan rahatsızlık duyabilir (Karakale, 2011, s:27).

Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Bu kişiler olup bitene hiçbir şekilde karışmak istemezler (Çingirler, 2014, s:23). Hatta karışıklarını düşünüp korkuya kapılabilirler. İki tarafında yanında değildirler onun için mobbingin hızlanmasında da yardımcı değildirler, ama mobbing yapılan kişinin de yanında olmadıkları için ona karşı yapılan baskıya karşıda ilgisiz kalırlar (Karakale, 2011, s:27).

İki Yüzlü Yılan İzleyici: Mobbing sürecinde iki taraftan da yana olmadıklarını gösterirler ama gizliden gizliye bir tarafa hizmet ederler (Çingirler, 2014, s:23). Sırf kendisine karşı mobbing uygulanmasın diye mobbing uygulayana destek çıkararak kendilerine yapılacak mobbing olgusundan kurtulmaya çalışırlar. Bu durum uğruna karşıdaki kişilere yalan dahi söyleyebilirler (Karakale, 2011, s:27).

1.4. MOBBİNG DERECELERİ

Mobbingin dereceleri birinci, ikinci, üçüncü derece ve endişe semptomları olarak ayrılmaktadır. Evrelerin derecesine göre mobbingi yaşayan kişilerin sıkıntılı halleri daha da artarak kişiye verdiği zararları da burada değişmektedir (Önertay, 2003, s:21).

Birinci Derece Mobbing: Bu devrede kişi mobbing yapıldığını fark edip çok önemsemeden bunun üstesinden gelmeye çalışır. Kendisine karşı yapılan hareketler kişiyi şaşırtır bir yandan da huzursuzluk verir (Önertay, 2003, s:67). Bu durum kişiye üzüntü verebilmektedir. İş ortamına karşı olumsuz düşünceler duyarak yeni iş arayışlarına girişirler ve bunun sonucu olarak işten ayrılmalar başlar (Önertay, 2003, s:67). Bu dönemde çözüm olarak meditasyon, egzersizler, hobi ile ilgilenmek kişiyi biraz da olsa rahatlatmaktadır (Kılıç, 2006, s:53).

Bu evrede oluşan sıkıntılar genel olarak (Önertay, 2003, s:68);

- Duygusallık,
- Uyku düzensizlikleri,
- Dikkat Bozukluklarıdır.

İkinci Derece Mobbing: Burada kişi baskının üzerinden gelememektedir. İş yerinden de uzaklaşmamaktadır (Önertay, 2003, s:21).Yakınındaki kişiler bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ama anlam veremezler. Mobbinge uğramayan kişiler işin içinde değildirler ve kişinin iş yapmak istemediğini düşünebilirler. Kişinin kendi içinde yaşadığı sıkıntılar psikolojik ve fiziksel olarak rahatsızlık vermektedir. Tıbbi bir yardıma gereksinim vardır (Kılıç, 2006, s:54).

Bu evrede oluşan sıkıntılar genel olarak (Önertay, 2003, s:68);

- Yüksek Tansiyon,
- Uyku Bozuklukları,
- Dikkat Bozuklukları,
- Kilo Değişiklikleri,
- Ruhsal Bozukluklardır.

Üçüncü Derece Mobbing: Mobbingden etkilenen kişi iş yerinden soğumuştur. İş yerine gelmekte zorlanmaktadır (Kılıç, 2006, s:54). Artık kendini koruyamaz duruma gelmiştir, Sıkıntıları içinden çıkılmaz bir hal almış ruhsal ve fiziksel yara almış ve bunların üstesinden gelmek için yardıma ihtiyaç duymaktadır (Önertay, 2003, s:21, s:69).

Bu evrede oluşan sıkıntılar genel olarak (Önertay, 2003, s:70);

- Şiddetli Depresyon,
- Panik Bozukluğu,
- Kalp Hastalıkları,
- Diğer ciddi hastalıklar,
- Dikkat dağınıklığına bağlı kazalar,
- İntihar düşünceleri,
- Üçüncü kişilere karşı şiddet ve saldırganlıktır.

Kronik Endişe Semptomları: Kronik endişe semptomlarında, kaslarla ilgili, otonom sinir sistemi ve tetiklilik ve aşırı duyarlılık olmak üzere fiziksel hastalıklar baş göstermektedir (Önertay, 2003, s:71). Leymann burada on sekiz hastalıktan

bahsetmektedir. Bu evrede psikolojik rahatsızlıkların yerini fiziksel rahatsızlıklar almıştır (Önertay, 2003, s:71).

Kaslarla ilgili Gerilim Semptomları (Önertay, 2003, s:71):

- Aşırı gerginlik,
- Kasların ağrması veya acıması,
- Rahatsız olduğunu hissetme,
- Geçmeyen yorgunluktur.

Otonom Sinir Sistemi Hiperaktivitesi (Önertay, 2003, s:71):

- Nefes almada güçlük,
- Kalp çarpıntısı ya da göğüs ağrısı,
- Terleme,
- Ağızda kuruluk,
- Baş dönmesi, bayılacakmış gibi hissetme,
- Midede rahatsızlık, kusacakmış gibi hissetme,
- Sürekli idrara çıkma,
- Yutkunmada güçlük ya da boğazda yumrudur.

Tetiklilik Ve Aşırı Duyarlılık (Önertay, 2003, s:71);

- Heyecan ve endişe,
- Dışarıdan gelen uyarımlara karşı aşırı tepki,
- Dikkati toplamada zorluk veya hissizlik,
- Uykuya dalmada zorluk,
- Aşırı alınganlıktır.

1.5. MOBBİNG TÜRLERİ

İş yerinde mobbing türleri dikey, yukarıdan aşağı doğru, aşağıdan yukarıya doğru, yatay mobbing olmak üzere ayrılmıştır.

1.5.1. Hiyerarşik Dikey Mobbing

Hiyerarşik mobbing sadece üst yönetimden ast yönetime yöneltilen bir mobbing türü değildir. Hiyerarşik kelimesinden de anlaşıldığı üzere iki yönlüdür (Yalçındağ, 2014,

s:20). Üstten asta uygulanabileceği gibi asttan üste de uygulanabilir. Bazen alt pozisyondaki çalışanlarda yöneticisine mobbing uygulamakta ve bu da hiyerarşik dikey mobbing türüne dahil olmaktadır (Var, 2016, s:25).

Dikey mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenlerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Karakaş, 2011, s:20):

- İşyerindeki sosyal etiketinin tehdidi (amirinden daha hedeflerine odaklanmış bir astın varlığı),
- Yaş farkının olumsuzluğu (amirinden daha dinamik bir astın varlığı),
- Kayırma (kayırlan kişi amir ise, istediği her şeyi yapma gücünü kendinde görmesi hali),
- Politik nedenler (astın amiri ile düşüncelerinde farklılık olmaması)

1.5.2. Yukarıdan Aşağı Doğru Mobbing

Bir üstün bir alt kademedeki çalışan kişiye yaptığı mobbing çeşididir (Ertek, 2009, s:33). Üst statüdeki kişi anlamsız nedenlerle kadro içinde çalışan kişiye baskıcı tutum sergilemektedir. Üst statüdeki kişi, kadro içinde çalışanlara karşı aynı davranışları sergiliyor ise bu durum sıkıntılı bir durum oluşturmaz (Ertek, 2009, s:33). Bu durumda üst statüdeki kişi farklı davranışlar sergilese bile her çalışanını eşit bir şekilde tutup ayrımcılık yapmıyorsa, bu süreçte saldırgan olarak kabul edilemez. Üst yönetim bazı durumlarda çalışanlarına ayrımcılık yapıp diğerlerine yakın davranıyorsa ortamda yavaş yavaş sıkıntılar, hoşgörülü olmayan davranışlar yaşanmaya başlar. Bu durumda mobbing olgusunun bir süre sonra oluşabileceği bilinmelidir (Bilge, 2014, s:15). Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre, yıldırma eylemlerinin %85,5'ini yöneticilerin astlarına uyguladığı yıldırma eylemleri oluşturmaktadır (Ertek, 2009, s:33). Bu durum yönetici yıldırımlarının örgüt ve statü gücüyle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir. Bazı yöneticiler baskı ve saldırgan tutumların olmasını yönetim biçimi olarak benimsemişlerdir. Otokratik yönetim tarzının benimsendiği kurumlarda yukarıdan aşağıya doğru yıldırma daha fazla görülmektedir(Ertek, 2009, s:33). Yöneticilerin tüm çalışanlara farklı şekilde olumsuz algı oluşturabilecek şekilde davranmaları mobbing olarak kabul edilmemeli, burada yöneticinin olumsuz olarak tavır takınması çalışanın işinde yaptığı yanlış fark etmeyip onu doğru bir yola yönlendirmesi anlamına da gelmektedir. Sadece bazı bireylere olumsuz davranışlar gösterildiğinde yıldırma

kapsamında değerlendirilmelidir (Ertek, 2009, s:33).

1.5.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Aşağıdan yukarıya doğru mobbing çok ender rastlanılan bir mobbing çeşididir. Yöneticilerin gruplara yapılması için verilen işlerin aksatılması, geciktirilmesi, aldığı kararların yanlış mı doğru mu şeklinde düşünülmesi, yöneticinin yaptığı harekette ya da söylediği bir sözde hatasının bulunması gibi yapılan davranışlardır (Ertek, 2009, s:34).Aşağıdan yukarıya mobbing olgusunda mobbingciler birden fazla hatta bir bölümdeki çalışanlar olabilir (Bilge, 2014, s:18). Genellikle rekabet olan işletmelerde daha çok yaşanmaktadır. Bu tür mobbing süreçleri eski yöneticisiyle kıyaslanınca eski yöneticiye karşı duyulan saygı, sevgi ve bağlılık durumları yıldırmanın daha da ön plana çıkmasını sağlamaktadır (Ertek, 2009, s:34). Genellikle alt kadroda çalışanların kendilerini üst yönetimle kıyasladıklarında daha iyi olduklarına dair düşünceleri vardır. Bu düşüncede onların yerlerinin yöneticinin yeri olduğu düşüncesini getirmektedir. Amirin işlerde yetersiz, başarısız olduğu imajını vermek için işleri zamanında yapmama, yönetici hakkında dedikodular yayma, yöneticiye karşı alınan olumsuz davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Ertek, 2009, s:34).

1.5.4. Yatay Fonksiyonel Mobbing

Yatay fonksiyonel mobbing, kişiler arasında fonksiyonel ilişkilerin olduğu bir mobbing çeşididir (Yalçındağ, 2014, s:21). Üst kademelerden alt kademelere doğru veya alt kademelerden üst kademelere doğru uygulanan mobbing genellikle şeffaf ve görünür durumda iken, yatay mobbing o kadar şeffaf bir durumda değildir (Karakaş, 2011, s:20). Üst kademelerden alt kademeler uygulanan mobbing her şekilde fark edilir yapıdadır kişiye bu durumun mobbing olduğu fark ettirilir ve kişinin bu durumu algılayarak işine son vermesi sağlanır. Fakat yatay mobbingde bunun tam tersi kişiler arasında mobbing olsa dahi bu kişiye fark ettirilmeden yapılır ya da mobbing yapılan kişi farketse dahi bu olay başka tarafa çekilerek kendi aralarında çekişme durumu gibi algılatılabilir (Karakaş, 2011, s:20). Yatay mobbingin içinde çekememezlik, kıskançlık karşısındaki kişinin işini iyi yaptığını görerek kendisinin de iyi olmasını düşünerek o kişiye imrenme durumları vardır (Yalçındağ, 2014, s:21).

1.6. MOBBİNG SÜRECİ

Mobbing süreci bireylerle alakalı olduğu kadar işyerinin işleyiş yapısıyla da alakalıdır (Akdeniz, 2013, s:11). İşyerlerinde yaşanan sıkıntıların basit veya normal bir döngü olarak algılanması, "mobbing" davranışlarının önemsenmemesi ya da desteklenmesi gibi nedenler ister kasıtlı şekilde olsun isterse kasıtsız yapılsın "mobbing" sürecini artırmakta ve mağdurun sıkıntıları evre evre artmaktadır (Akdeniz, 2013, s:11).

Mobbing süreçlerinin aşamaları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

Tanımlama Aşaması: Tanımlama aşaması oldukça önemlidir. Bu durum çatışma olarak belirtilen bir olayın ortaya çıkma halidir.(Akdeniz, 2013, s:12). Mobbingi oluşturan bu çatışmaların kaynağının ne olduğu genel anlamıyla bilinmemektedir (Kocaman, 2017, s:11). Kritik bir olay, bir uyuşmazlık ile ayırt edilir (Akdeniz, 2013, s:12). Tanımlama aşamasında, saldırgan davranışlar yavaştan yapılır, yani hissettirmeden bir şekilde ortaya konur. Mobbingin bir şekilde ortaya çıkabilmesi için saldırgan davranışın açıkça yapılıyor olması gerekir ve bu aşamada mağdurun sıkıntılı, işlere ayak uyduramayacak, sinirli bir yapısı varmış gibi gösterilip çalışma ortamında bu kişinin bu sorunlarını herkesin bilmesi için yayılmasına özen gösterilir (Akdeniz, 2013, s:12). Şirket yönetiminin mağdura karşı önyargı oluşturması ve tek taraflı davranması bu olumsuz durumu daha da hızlandırmaktadır (Akdeniz, 2013, s:12).

Anlaşmazlık Aşaması: Çalışma hayatında bazı konularda uyumsuzluk ya da çatışmalar yaşanabilir. Bu çatışmalı durumları zamanında halledebilmek önemlidir. Bu durum ne kadar çok uzarsa iş yerinde o kadar negatiflik yayılır (Akdeniz, 2013, s:13). Bu gibi durumlarda olaylara karşı daha sakin davranılmalı ve çatışmaların uzamaması için uzlaşmaya gidilmelidir. Bu sıkıntıların çözülmediği durumlarda ortada olmayan bir mobbing olmasa da çıkan anlaşmazlığın mobbinge dönüşebilmesi an meselesidir (Akdeniz, 2013, s:13).

Saldırganlık Aşaması: Bu aşamada ortaya çıkan rahatsız eden olaylar hemen her gün ve uzun süre kişiye sıkıntı veren bir durum haline gelmekte ve günlük rutin bir iletişim halinde olmaktadır. Bu davranışların yerini bir süre sonra farklı davranışlar almaktadır (Akdeniz, 2013, s:13). Mobbing yapılan kişi hakkında yalan yanlış şeyler uydurularak, şikayetler başlar (Bucuklar, 2009, s:24). Ortamda mağduru yalnız bırakmak, önemli bir konu üzerinde bir şey anlatırken sözünün kesilmesi, kullandığı araç ve gereçlerin

elinden alınması, kendi işiyle ilgili olan işlerin başkasına devredilmesi, bireye sözlü cinsel tacizin yapılması gibi bu durumlar yaşanırken mağdur kendini yalnız, yetersiz hissederek psikolojik ve fiziksel olarak çökmüştür. Bu durumda kişiyi fazlasıyla yormaktadır (Akdeniz, 2013, s:13).

Kurumsal Güç Aşaması: Bu aşamaya kadar yöneticiler bu sürece katılmadıysa yapılan mobbing süreçlerinin farkına vararak dahil olabilirler, bunun sonucunda mağduriyetle ilgili çözüm oluşturacak bir çaba içine girmezler (Ünal, 2018, s:12). Yöneticiler mobbing aşamasına girmeden mağduru suçlu olarak kabul ederek onun işine son verebilirler. Burada kurumunda işin içine karışmasıyla mağdur karmaşık duygular yaşayarak kendini savunmasız hissedebilir (Akdeniz, 2013, s:13). Yöneticide mağdur hakkında neler söylendiğiyle ilgili her şeyi dinler. Yöneticiye iletilen her şey yöneticinin mağdura karşı önyargılar oluşturmasına sebep olur. Süreci gözleyenler veya yöneticiler, mağdurun süreçle başa çıkma çabalarını, ‘zor’ veya ‘nörotik’ birinin çatışmalarına karşı mertçe savaşımı biçiminde değerlendirirler (Akdeniz, 2013, s:13). Bu tutum genelde, örgüt ikliminden sorumlu olup, “mobbing” gerçekleştiğinde ise sorumluluk almayarak, bu durumun astların kusurlarından kaynaklandığını düşünen yönetici davranışıdır (Akdeniz, 2013, s:14).

İşine Son Verme: Bu aşama mobbing sürecinin en son aşamasıdır (Çam, 2013, s:27). Burada mağdura yapılan baskın tutum mağdurun işten ayrılması, kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi veya erken emekliliğe zorlanması ile mobbing süreci bitirilmek istenmektedir (Çam, 2013, s:27).

Kişi iş yaşamından uzaklaştıktan sonra buna sebep olan olaylarla ilgili herhangi bir çabanın olmaması kişinin kendi içinde yaşadığı sıkıntı ve yetersizlik duygusu ile içine kapanmakta ve onu hastalıklara itmektir (Akdeniz, 2013, s:14). Mobbing sürecini üzerinden atamayan kişideki sarsıntı “Travma Sonrası Stres Bozukluğu'nu (TSSB)” tetikler. TSSB; Sevilen birinin kaybı, ölüm tehdidi, ciddi bir hastalık, kaza, kişisel saldırı gibi kişinin fiziksel bütünlüğünü tehdit eden bir durumla karşılaştığında ortaya çıkabilen ve bu durumlara tanık olduğu için ağır travmatik bir şekilde baş gösteren bir hastalıktır. Bu hastalık mobbing durumuyla beraber kişinin iş yerine karşı yaptığı olumsuz düşüncelerle devam eder, işyerini ateşe vermesine, kendisine zarar vermesine kadar götürür (Akdeniz, 2013, s:14).

1.7. ÖRGÜTLERDE MOBBİNGİN MALİYETİ

Örgütlerde yaşanan mobbing örgüte çeşitli maliyetler getirir. Bunlar şu şekildedir;

1.7.1. Bireysel Maliyetler

Örgütlerde psikolojik yıldırmanın, kişiler, aileler ve kuruluşlar açısından topluma maliyeti oldukça yüksek boyutlardadır (Kırel, 2008, s:53). Türkiye'nin de üyesi bulunduğu Dünya Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddeti tanımını, sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmektedir. Örgütlerde son yıllara bakıldığında mobbing kavramı birçok kişi tarafından bilinmekte ve tartışılmaktadır. Mobbing kavramı iş ortamında yoğun bir şekilde yaşanmakta ama mobbinge uğrayan kişiler tarafından açığa çıkarılmamaktadır. Bunun sonucu olarak korku, endişe, sıkıntı durumları ortaya çıkmaktadır. Bu durum kişiyi çaresiz ve sıkışmışlığın içine sürüklemektedir. Mobbingin yarattığı maliyetler sadece kişilere değil, kurumlara ve toplumlara da yansıtılmaktadır (Kırel, 2008, s:53).

1.7.2. Örgütsel Maliyetler

Mobbingin bireysel maliyetleri, örgütsel maliyetler üzerine doğrudan etkilidir. Mobbinge uğrayan kişi örgütteki yöneticilere, çalışanlara ve örgüte karşı güvenini azalmaktadır (Kırel, 2008, s:66). Bu durum kişinin işe gelmeme, sık sık rahatsızlanma ve performansında düşüş olarak geri dönüş yapmaktadır. Mobbingin örgüte olan maliyetlerini tek bir kişiye bakarak ölçmek mümkün değildir. Ancak işe gelmeme, performansının düşmesi örgütün genel durumunu etkileyebilecek olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmalara göre psikolojik yıldırma örgütsel maliyetleri aşağıdaki başlıklar altında toplamıştır (Kırel, 2008, s:66).

- Hastalıklara bağlı olarak işe gelmeme,
- İşe karşı isteksizlik,
- Performansta düşüklük,
- Sigorta primlerinin artması,
- Erken Emeklilik,
- Hukuki süreçler,
- Örgüte karşı iyi niyet düşüncelerinin değişmesi,

- Yüksek işgücü devir oranları,

1.7.3. Toplumsal Maliyetler

Uluslararası çalışma örgütüne göre günümüzde işyerlerinde karşılaşılan en önemli sorun mobbingdir (Kırel, 2008, s:71). Kuzey Afrika'da çalışanların büyük bir kısmı (%78) çalışma hayatlarında en az bir defa mobbinge uğramışlardır. Uluslararası araştırmalar, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanları %25-50 arasındaki bölümünün yıldırma davranışlarıyla karşılaştığını göstermektedir. Mobbing bireyleri sadece ruhsal açıdan değil ekonomik açıdan da etkilemektedir. Toplumlara etkileyecek ekonomik maliyetleri şu şekilde özetleyebiliriz (Kırel, 2008, s:71);

- Uzun süren hastalıkların işe devamsızlığa etkisi,
- Fiziksel rahatsızlıklara bağlı olarak erken emeklilik,
- Devam eden işsizlik süreci ve sosyal yardım almak,
- Erken ve planlanmamış iş gücü kaybı,
- Aile ve iş arkadaş çevresinin üstlenmiş olduğu ekonomik sorumluluk,

1.8. MOBBİNGİN SONUÇLARI

Mobbingin sonuçlarında sadece birey etkilememekte bunun yanı sıra aile bireyleri, işletme ortamı ve toplumsal açıdan da etkilenmeler görülmektedir. Mobbingin etkileri şunlardır:

1.8.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları

Bireysel açıdan sonuçlarında, kasıtlı ve süreklilik halinde tekrarlanan mobbing sürecinde öncelikle kişinin psikolojik sıkıntıları artmakta daha sonrasında psikolojik sorunları takip eden fiziksel sıkıntılar baş göstermektedir (Karavardar, 2009, s:42). Bu durumda mobbinge uğrayan kişi kendini iyi hissetmek amacı ile doktorlara gitmekte, ilaçlara ve hastanelere ödenen ücretlerle zaten sıkıntı yaşanan gelirin de kaybolması söz konusudur (Karavardar, 2009,s:42). Bireyin çalışma hayatında sosyal etiketinin tehdit edilmesi mobbing sürecinin sosyal bir sonucudur.

Mobbinge uğrayan kişi bu durumdan sonra içine kapanmakta depresif tavırlar takınmakta ve etrafındaki insanlara bu tutumundan dolayı sıkıntı vermekte ve birey yavaş yavaş yalnız bırakılmaktadır (Karavardar, 2009, s:42). Birey işyerindeki çalışma

hayatından ve mesleğinden uzaklaşmış hem de sosyal hayatındaki kişilerinde bireyi yavaş yavaş yalnız bırakmasıyla beraber sosyal hayatına da veda etmektedir. Mobbingi yaşayan birey bu sıkıntıların kendisinden kaynaklı olduğunu düşünerek, yetersizlik duygusu, bir daha başarılı olamayacağı düşünerek kendisini suçlamaktadır. Bu suçlamalardan dolayı kendini yeni iş arayışlarına kapatmıştır. Birey bu süreçte kendiyi baş başa kalmış ve olumsuz düşüncelerle baş etmeye çalışmaktadır. Bu olumsuzlukların üzerinden gelemediği için yeni psikolojik rahatsızlıklar baş göstermektedir (Karavardar, 2009, s:42).

Mobbingin kişi üzerindeki etkisi ciddi anlamda kişiye birçok zarar vermektedir. Bu durumda ürkütücüdür. Norveç, İsveç, Finlandiya, İngiltere ve A.B.D.'de mobbing sürecinin iyi giden ruh haline olan etkileri üzerinde yapılan çalışmalar mobbing süreci ile panik atak, anksiyete bozuklukları, stres, uyku düzensizlikleri, genel fiziksel ve ruhsal bozukluklar arasında çok açık bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Karavardar, 2009, s:42). Mobbingin tespit edilen diğer etkileri ise, kendini zavallı hissetme, işe karşı isteksizlik, kendine saygısının kalmaması ve buna bağlı olarak performansında düşüklük, işe karşıda bağlılığın düşmesidir. Bireyin gözle görülen rahatsızlıkları depresif sorunlar, yüksek tansiyon, kalpte çarpıntı, dikkat dağınıklığı, yersiz bir şekilde sıcak basmaları, boğazında tıkanma, nefes alamama başışıklık sisteminde düşme buna bağlı olarak mide-bağırsak şikayetleri, iştahta azalma, deride sıkıntılara bağlı olarak kaşıntı, alerjik durumlar ortaya çıkabilir. Bu durumda bireye uyum bozukluğu tanısı konabilir (Karavardar, 2009, s:43).

Bu tanının konabilmesi için yaşanan bu durumların bir ya da bir kaçının olması gereklidir. Bu durumun ortadan kalması 6 ayı bulabilir. Çok fazla karşılaşılsa da mobbinge maruz kalmış kimi kişilerde "Travma Sonrası Stres Bozukluğu" ortaya çıkabilir (Karavardar, 2009, s:43). Stres yapıcı olay ortadan kalksa bile bu durum devam etmektedir. Bu durumla ilgili bir sözcük, kelime dahi duysa tekrarlayıp kişinin aynı yere gidip o acıyı hissetmesine neden olmaktadır. Tekrardan bir işe başlamaktan korkmakta veya yeni bir işe başladığı zaman yine aynı tecrübeleri yaşayacağından korkmaktadır. Mobbing süreci devreye girdiğinde kişi güvenini kaybetmektedir. Gary Namie'nin yaptığı çalışmalara ve gözlemlere göre, bu durumu yaşayan kişiler ya da bu duruma şahit olan kişilerin dörtte üçü pes edip istifa etmektedir (Karavardar, 2009, s:43).

1.8.2. Aile Üzerindeki Sonuçları

Mobbing sürecinde bireyin kafasında yaşadığı olumsuz durumların yanında endişesi, sıkıntısı duygularını etkileyip, davranışlarına yansımakta ve ilişkilerinde de büyük problemlere yol açmaktadır. Mobbinge uğramış kişi içine kapanmış aktif durumlardan uzaklaştırmış ve yalnızlığı tercih etmiştir (Çetinkaya, 2016, s:30).

Yapılan çalışmalara göre mobbing sürecinde sadece mobbinge uğrayan kişi değil aynı zamanda onun aile ve aile yaşamını da derinden etkilediği açıkça ortadadır (Çetinkaya, 2016, s:30). Aile ve arkadaşlar onun bu durumunu yadırgadıklarından ne yapacaklarını bilemez halledirler. Kişi içine kapanmış kimseyle bir şey paylaşmadığından ötürü aile ve arkadaşlar durumun ne olduğunu bilmediklerinden çaresizlik içinde bekleyip, ümitsizliğe kapılabilirler (Çetinkaya, 2016, s:31). Kişinin yanında olduklarını göstermek için bireyi dinlemek ve ona ellerinden geldikçe yardımcı olmaya çalışırlar. Fakat kişi hala aynı davranışları göstermekte ısrarcı olunca etrafındaki kişiler sıkılmaya başlayıp yanından uzaklaşmaya başlarlar (Çetinkaya, 2016, s:31). Mobbing sürecinde bireyin yanında olup en büyük desteği ailesi ve arkadaşlarının sağlaması gerekmektedir. Hayatının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren birey zaten iş yerinde yaşadığı sıkıntılardan dolayı bunalmakta sıkıntılarını anlatacak kişiler aramakta ve sıkıntılarını eve yansıtmaması çok zor olduğu için anlatmaktadır (Çetinkaya, 2016, s:31). Bu süreçte zaten kendisini değersiz, işe yaramaz biri gördüğü için ailesinin desteğiyle atlabileceği olgusu göz ardı edilmemelidir. Toplumumuzda psikolojik destek almaya çok sıcak bakılmadığından mobbing sürecinde yaşadığı sıkıntılı durumu ailesinin desteği ile en kısa zamanda atlatabilmektedir. Bu durumdan birey ve aile en az zararla kurtulabilir (Çetinkaya, 2016, s:31).

1.8.3. Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Mobbing sürecinin örgüt üzerindeki etkileri son derece önemlidir (Çam, 2013, s:66). Örgüt açısından sonuçlarına bakıldığında, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporuna göre mobbing süreci orta ve uzun vadede bireyler arasında yaşanan ilişkilere, örgütlere ve tüm iş yaşantısına zarar verir (Karavardar, 2009, s:46). Burada işverenler mobbing yaptıkları süreçte oluşan maliyetlerine katlanmak durumundadır. Kişinin maliyeti yüksek olmakla birlikte bunun yanında giden kişinin yerine başka bir elemanın alınması

tekrardan işlerin baştan yapılması, gelen elemana oryantasyon çalışmalarının yapılması, eğitimlerin verilmesi bunlar başlı başına bir maliyet olduğundan hem işletme ortamında hem de işverene ve çalışanlara büyük bir yükümlülük düşmektedir (Karavardar, 2009, s: 46).

Mobbing süreci ile ilgili bazı maliyetleri örneklendirmek gerekirse: A.B.D.'de Ulusal Güvenli İşyeri Kurumu'nun yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, işyerinde yaşanan mobbing sürecinde işverenlere maliyeti 1992 yılında 4 milyar \$'ı aşmıştır. Almanya'da, 1000 çalışanı olan bir işletmenin her yıl direkt maliyeti 112.000 \$, dolaylı maliyetleri ise 56.000 \$ olarak hesaplanmıştır (Karavardar, 2009, s:46). İngiltere'de Ticaret Sendikası Kurumu (Trades Union Congress) tarafından kurulan bir komisyon tarafından yapılan, 5300 çalışanın katıldığı araştırmada, İngiltere'deki çalışanların neredeyse yarısının mobbinge şahit olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma tekniklerine göre mobbing süreci sebebi ile her yıl milyonlarca iş gücü kaybı yaşanmakta ve bunun sonucunda işverenler bu maliyet kaybına katlanmak zorunda kalmaktadırlar (Karavardar, 2009, s:46). Bu araştırmayı yapan psikologlar, mobbing sürecinde olan kişilerin bu sürece maruz kalmayanlara göre her yıl fazladan 7 gün hastalık izni kullandığını benimsemişlerdir (Karavardar, 2009, s:46). Mobbing sürecini yaşayan kişi kendisini her şekilde yorgun hissetmekte ve işe gelmemek için mazeretler uydurmaktadır. (Karavardar, 2009, s:46).

Mobbing uygulayan işverenlerin, çalışanların başarılarına ve hedeflerine engel olduğu belirlenmiştir. Sanayi Kurumunun (The Industrial Society) raporuna göre, çalışanın çalışma ortamında yaptığı işler olumsuz bir şekilde eleştirilerek gözü korkutularak iş yaptıran işverenler, çalışanların yapacağı başarılı işlerin önüne geçerek iş ahlakını öldürmektedir. Mobbing sürecinde mobbing yapılan kişinin yanı sıra bu duruma şahit olan kişilerinde ortamda yaşadıkları olumsuzluktan etkilenip yaptıkları işlerde düşüş meydana gelmektedir. Bu yaşanan durumda da zincir etkisi yaratarak organizasyonda genel olarak düşük performans kaybına yol açmaktadır (Karavardar,2009, s:46).

Davenport, Elliot ve Schwartz da psikolojik yıldırmanın işletmeye etkilerini şu şekilde sıralamışlardır (Karavardar, 2009, s:47).

- İşin özelliği ve miktarında düşüş
- Çalışanlar arasında iletişim bozuklukları ve bunun sonucunda grup halinde

yapılacak işlerin olumsuz şekilde etkilenmesi

- Arabozuculuk
- Artan personel hareketi
- Hastalık izinlerinin çoğalması
- Karşılıklı olarak saygınlık ve özgüveni kaybetme
- Tazminatlar
- Davalar

1.8.4. Toplum Üzerindeki Sonuçları

Toplumda mutsuz bireyler çoğalmakta, bunun sonucunda intihar düşünceleri, işsizlik artmakta ve böylece toplum ve aile içinde huzur bozulmaktadır (Çam, 2013, s:69). Mobbing sürecinin doğrudan maliyetine bakıldığında işten ayrılma ve güvenlik boyutunda gözükmektedir, işverenin ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı dolaylı maliyet ise, aşağıya çekilmiş verim, ürün ve üretimin en aşağı seviyelerde izlemesi, işletmedeki etiketin zedelenmesi ve işletmenin pazar payını koruyamayıp mevcut müşterilerde azalma olarak gözükmektedir (Çetinkaya, 2016, s:31). Mobbing sürecinde mobbing yapılan kişinin emekliliğine az kalmış olsa bile erken emekliliğe itilebilir ve erken emeklilik gerçekleştirilebilir. Tam donanımlı oldukları anda çalışma hayatına veda eden çalışanlar aynı düzeyde oldukları kişilere göre 10-20 yıl daha uzun süre emekli maaşı almaya devam etmektedir. Bu durum her çıkan işçinin maliyeti olarak milyarlarca liralık kayıp olarak geri dönüş yapmaktadır (Çetinkaya, 2016, s:31).

Mobbing sürecinde genel olarak kişilerde ortaya çıkan sağlık sorunları neticesinde sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında yükseliş, işsizlik ve donanımlı olmayan çalışandan doğan vergi kayıpları, devlet yoluyla yapılan yardım programlarına ilginin yönelmesi tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik sıkıntılar olarak belirtilebilir (Çetinkaya, 2016, s:31). Ayrıca hayata karşı bakış açısı olumsuz bireyler, aileler, çalışma hayatında yaşanan sıkıntılar bu gibi sıkıntılar iş hayatında mobbing sürecinin ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problemdir (Çetinkaya, 2016, s:31).

Tablo 1.2.'de Mobbing olgusunun yarattığı zararların tablo haline dönüştürülmüş hali gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Mobbing Olgusunun Yarattığı Zararlar

ETKİLERİ	PSİKOLOJİK MALİYETLER
Bireyler	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerginlik ● Depresif Haller ● Fiziksel Rahatsızlık ● Dikkat Dağınıklığı ● Mesleki Kariyerde Kayıplık ● Dibe Vurma ● İntihar Girişimleri
Aileler	<ul style="list-style-type: none"> ● Ümitsizlik ● Karışıklık, Sıkıntı ● Ayrılma veya Eşten Boşanma ● Aile içi sıkıntılar
Örgütler	<ul style="list-style-type: none"> ● Uyumsuzluk ● Moralsizlik ● Başarıya Ket Vuran Şirket Kültürü ● Hedefe Yönelmeme
Toplumlar	<ul style="list-style-type: none"> ● Olumsuz Düşünceli Bireyler

Kaynak: Çetinkaya, Neslihan, **Belediye Çalışanlarının Psikolojik Yıldırma İle GÜdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Toros Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,2016,s:32

1.9. MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

Örgütlerde zaman zaman anlaşmazlıklar olmaktadır. İnsanların olduğu her yerde sıkıntılar baş göstermektedir (Tutar, 2015, s:195). İnsanlar bir arada yaşadıkları sürece ne kadar anlayışlı olsalar dahi farklı bakış açıları, farklı çıkarları temsil etmeleri nedeniyle bazı anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır (Tutar, 2015, s:195). Bu gibi durumlardan dolayı insanların birbirlerine karşı yaşamış olduğu tutumlar çok fazla ileriye gitmeyecek şekilde olmalıdır. Çözülmemiş, ihmal edilmiş sorunlar ve mobbing faktörleri kişilerin içini kemirip kaçınılmaz hal almaktadır (Tutar, 2015, s:195). Çözülmemiş mobbing duygusal tepkilere yol açar; bu davranışlar mobbing yapan kişiye malzeme sağlar ve mobbingi körükler. Mağdur çözüm bulmaya çalıştıkça mobbing yapan kişi daha fazla üstüne gider. Bu durumda işin içinden çıkılmaz bir hal almaktadır (Tutar, 2015, s:195). Mağdurun mobbinge direnç göstermesi için bir strateji geliştirmesi gerekir. Bu aşamada mağdurun yapması gereken sadece savunma yapmak değil, bir taraftan da koşulları kendi belirleyeceği bir mücadele vermektir (Tutar, 2015, s:195).

1.9.1. Mobbinge Bireysel Başa Çıkma Stratejileri

Öncelikle mobbinge mücadele etmek mobbingi görmezden gelmek veya onunla yaşamak değildir (Tutar, 2015, s:196). Mobbinge uyum sağlamak acı çekmekten başka bir şey değildir. Bu şekilde ilerlemek sadece mobbingin sürecini uzatır. Mağdur önceleri ne yapılmak isteneni algılayamaz ve üzüntü yaşayabilir (Tutar, 2015, s:196). Bu tutum karşısında kendisini yargılar, bu davranış mobbing yapan kişinin istediği bir durumdur. Oysa mağdur kendisini geliştirerek, bu durumu boşa çıkaracak stratejiler geliştirerek mobbing yapan kişinin verdiği mücadeleyi boşa çıkarmalıdır (Tutar, 2015, s:196). Mobbinge mücadele için mobbingin ne olduğu tespit edilmeli ve ona göre yollar denenmelidir (Tutar, 2015, s:196).

Mobbinge bireysel başa çıkmada kullanılabilecek üç yöntem vardır.

1. Psikolojik Dayanıklılığı Artırmak

Bazı insanlar mobbing olgusuna karşı çıkabilirken bazı insanlar mobbinge başa çıkmada zorluklar yaşayabilirler (Tutar, 2015, s:201). Mobbing faktörleriyle başa çıkabilen kişilerin psikolojik dayanıklılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülebilir. Psikolojik dayanıklılık olumsuz olaylar karşısında dayanıklı olmak anlamına gelmektedir (Tutar, 2015, s:201). Psikolojik dayanıklılıkta sadece güçlü kişilik özelliklerinin değil, onları etkileyen çevresel faktörlerinde rolü vardır.

Psikolojik dayanıklılığı etkileyen üç etken vardır. Bunlar şu şekildedir (Tutar, 2015, s:201):

- Risk Faktörleri,
- Koruyucu Faktörler,
- Olumlu Sonuçlardır.

2. Özgüveni ve Özsaygıyı Artırmak

Mobbinge bireysel başa çıkmada uygulanacak bir diğer strateji mobbinge uğrayan kişinin özsaygısını yükseltmesidir (Tutar, 2015, s:205). Özgüven bireyi oluşturan bütün özelliklerin, bütünlüğünü gösteren kişinin kendisine olan güvenidir. Özgüven kişiye her zaman yapıcı ve olumlu bir bakış açısı kazandırır. Özgüven yüksek olunca kişinin kendine olan güveni artar bu durumda mobbinge karşı yüksek direnç gösterir (Tutar, 2015, s:205).

Özsaygısı yüksek olan insanların sahip oldukları özellikleri mobbinge mücadele

bakımından onları güçlü yapar (Tutar, 2015, s:206). Bu özellikler şunlardır:

- Psikomatik hastalıklara karşı daha dirençlidirler,
- Sosyal süreçleri kullanmada ve sosyal hayatta başarılıdırlar,
- Bağımsızdırlar ve özerk davranışlar gösterirler,
- Kendileriyle barışıktırlar, başkalarıyla rahat iletişim kurabilirler,
- Davranışları ve öfke kontrolleri kendi ellerindedir,
- İçsel iletişim kurarak psikolojik rahatlama yapabilirler.

3. Öğrenilmiş Çaresizlik Tuzağına Düşmemek

Mobbingle mücadele etmek istediğimizde öğrenilmiş çaresizlik içinde olmamız gerekir (Tutar, 2015, s:207). Öğrenilmiş çaresizlik insanların önceki deneyimlerini düşünerek kendisini yine aynı durumun içine sürüklenme durumuna denir. Bu durum kişinin özgüvenin düşmesine neden olmaktadır. Seligman ve Maier'in araştırmalarıyla ortaya konulan öğrenilmiş çaresizliğin diğer araştırmalarla tüm canlılarda ortak bir davranış türü olduğu gözlenmiştir (Tutar, 2015, s:207). İnsan kontrol edemediği şekilde olumsuz sonuçlarla karşılaştığından başarısızlıklar ortaya koymakta ve yeteneklerinin altında kalmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlikten uzak kalmak, mobbinge mücadelede önemli bir yol kat etmektir (Tutar, 2015, s:208). Mağdur yaptığı işte kontrolü eline alabilirse emin adımlarla yoluna devam edebilir. Bazı çalışanlar işyerinde yapılan mobbing karşısında bu baskıyı içselleştirir ve sıradan bir muamele gibi görür. Bu tür bir uyum öğrenilmiş acizliktir (Tutar, 2015, s:208).

1.9.2. Mobbinge Örgütsel Başa Çıkma Stratejileri

Mobbing her örgütte görülebilir (Mizrahi, 2013, s:448). Örgüt kendi psikolojik tacizcisini yaratma yeteneğindedir. Örgütün yapacağı ilk iş sağlam temellerle oluşturulmuş bir örgüt kültürü yaratmak ve bu kültürün içine sağlam adımlarla ilerleyecek yöneticiler koymaktır. Mobbing konusunda farkındalıklar yaratılarak çalışanların bu konuda bilgi edinmeleri sağlanır (Mizrahi, 2013, s:448). Mobbing davranışlarına izin vermeyen bir örgütsel kültür öncelikli tedbirlerden biridir. İşyerinde mobbinge karşı çıkılması, yapılmasının engellenmesi mücadelenin önemli adımlarıdır (Tutar, 2015, s:211). Örgütte mobbingin hiçbir şekilde kabul edilmeyeceği ilan edilmeli, örgütte herkesin emin olduğu bir güven kültürünün yerleştirilmesine çalışılmalıdır (Tutar, 2015, s:211).

Mobbingle mücadele için mobbingin ne olduğu analiz edilmeli, buna karşı engellerin alınması, yönetici ve çalışanlara mobbinge karşı farkındalık düzeylerinin artırılması gerekmektedir. Mobbing ile mücadele için alınması gereken örgütsel tedbirler şunlardır (Tutar, 2015, s:211):

- Mobbing konusunda örgüt çalışanları bilinçlendirilmeli,
- Mobbingle ilgili hukuksal tedbir alınmalı,
- Kişiler için onuru korumak adına tedbirler alınmalı, aksine davranışların cezalandırılacağı söylenmeli,
- Çalışanların katılımı ile mobbinge karşı strateji geliştirilmeli,
- Şikayetler çözümlenmeli ve önlem alınmalı,
- Örgütte adalet ve güven duygusunun yansıtılması ve yetkili ağızlardan ilan edilmesi,
- Mobbingle ilgili şikayetlere yaklaşımlar belirlenmeli,
- Mobbing mağdurları için psikolojik destek verilmeli,
- Mobbing mağdurlarının iş doyumlarını ve motivasyonlarını tekrar yüksek düzeye çıkarmaya çalışılmalı,
- Misilleme ve intikam almaya imkan verilmemelidir.

Mobbingle mücadele önerilen çözüm stratejinden biri de hukukun uyumlaştırılmasıdır. Buna karşılık mevzuatın işlemei çoğunlukla ağır işlemektedir (Aldıg, 2011, s:40). Ayrıca birçok ülkede mevcut yasal düzenlemelerin mobbingle mücadelede yeterli olmadığı da bilinmektedir (Aldıg, 2011, s:40). Esasen hukuk sisteminin iyi işletilmesi durumunda ülkemizde kamu görevlileri bakımından işyerinde mobbinge ilişkin hukuksal korunma yolları bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Tutar, 2015, s:215);

- İdareye Şikayet,
- Türkiye İnsan Hakları Kurumu'na Başvuru,
- Kamu Denetçiliği Kurumu'na Başvuru,

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM SÜRECİ

2.1. İLETİŞİM KAVRAMI VE TANIMI

İletişim kavramı karşılıklı olarak bilgi birikimi, bilgi aktarımı süreci olarak bilinmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre iletişimin 4560 kullanımı yapılmış ve 15 farklı anlamı ortaya konmuştur. Bu durumdan dolayıdır ki iletişimi farklı anlam ve değişik biçimlerde de kullanabilmekteyiz (Adıgüzel, 2005, s:4). İletişim toplumdan bireye, televizyondan gazeteye, konferanstan söyleşiye, internetten, telefona kadar uzanan çok farklı şekillerde geniş kapsamlı bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. İnsan ilişkileri ve birbirlerini karşılıklı anlamaları iletişikle ilgilidir. Bu nedenle her şekilde ve her yerde iletişim olmazsa olmazdır. Anlaşmadır ve anlamların paylaşımıdır (Tınaz, 2013, s:51).

İletişim insanların davranışlarına etki edecek şekilde veya belli bir durum amacıyla düşüncelerine, inançlarına, duygu durumlarına, davranış ve tavırlarına sözlü, yazılı ya da sözsüz olarak yapılan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan sürece denir (Güneç, 2014, s:29). İletişim bireyler ve kurumlar arasında olması gereken ilişkilerin sürdürülmesi için gereklidir. Kişiler arası iletişim daha çabuk kavratılıp öğrenilmekte, örgütsel iletişimde anlaşılmaması güç sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel iletişim çalışanlar arasında oluşacak uyum, grup amacıyla çalışma iletişim etkenlerinin pozitif olması şekliyle gerçekleşmektedir. Bu gibi durumlarda yöneticilerden çıkacak işlerin planlı ve programlı yapılması için iletişim sürecinin etkin bir şekilde işlenip çalışan kişilere ulaşmasıyla doğru kararlar, güzel sonuçlar ve hedefe göre planlanmış işlerle ilgili kişiler ve gruplarca güzel bir şekilde işlenebilir (Güneç, 2014, s:29).

İnsanlar iletişimi, başkalarına aktarmak, başkalarını tanımak, iletilen iletişimi başkalarına anlatabilmek amacıyla kullanır. İletişimde ne kadar kopukluklar olursa kişiler arası anlaşmazlıklar, çatışmalar ortaya çıkar. Sosyal yaşamda kişilerle iletişime geçmek kendini o ortama ait hissedebilmek, birlik halinde bir işi gerçekleştirebilmek ancak iletişikle olur (Güneç, 2014, s:30). Bireyin kendi bilgi ve birikimlerine başka kişilerin deneyimlerini ekleyerek hayatına yeni anlamlar katmasını sağlar. Bu durumda kişi kendini yenilemiş, hayata bakış açısı farklılaşmış ve farklı bilgilerle daha donanımlı

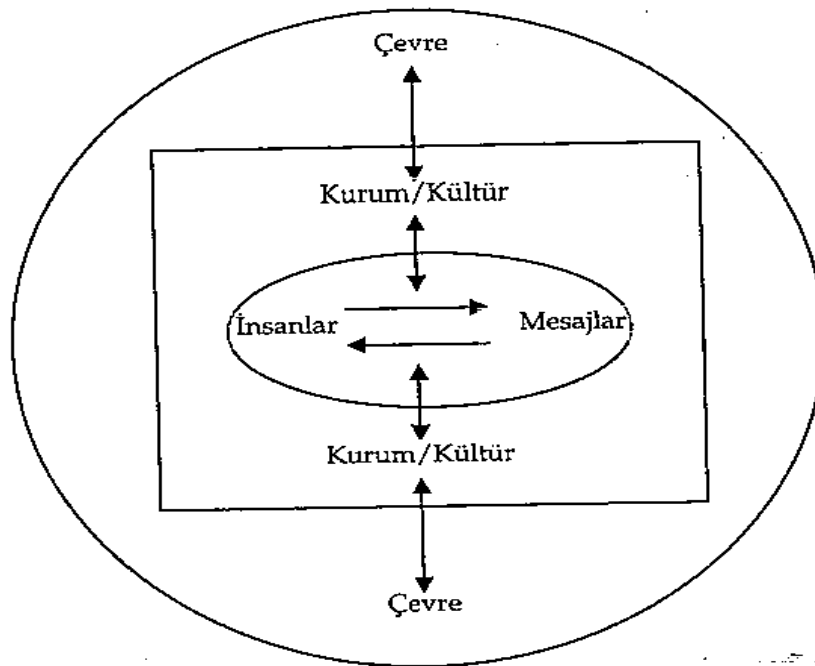
hale gelmiştir.

Çalışma hayatı iletişimin çok değişik şekillerde birebir kişilerle iletişime geçilmiş ve yoğun olarak kullanıldığı alanların başında gelir. Çalışma ortamları insanların birbirine iletişime geçebileceği duygu ve düşüncelerini birbirlerine yansıtabilecekleri, paylaşabilecekleri ve birbirlerini daha iyi anlayabilecekleri yerler olarak görülebilir (Güvenç, 2014, s:30).

İletişim tanımlarında ortak noktaya bakacak olursak iletişimin varlığı yadsınamaz bir gerçektir. Birden fazla kişinin iletişimde olduğu yerde iletişimde olan kişilerin birbirlerinden aldıkları duygu ve düşünceleri aynı şekilde algılayıp birbirlerine iletebilmeleridir (Adıgüzel, 2005, s:5).

Örgütsel İletişim modeli şekil 2.1.'de gösterilmiştir.

Şekil 2.1. Örgütsel İletişim Modeli



Kaynak: Gülnar, Birol, **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, Literatürk Yayıncılık, İstanbul, 2007.

2.2. İLETİŞİMİN AMACI VE ÖNEMİ

İletişimin amacını sosyal bir varlık olarak adlandırabiliriz. İnsan, etkileşim, güç, kuvvet

içinde yaşamını sürdürür (Adıgüzel, 2005, s:5). İletişime bakıldığında kişiler arası ilişkiler kurmak ilişkiyi daha da ileriye götürmek beraber işler yapabilmek anlayışlı bir şekilde çalışarak yapılacak işe odaklanıp o işi başarmak bireyin elindedir. İletişim sürecinde anlaşılır, yani durumlara karşı açık şekilde olmak daha sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlar (Adıgüzel, 2005, s:5).

İş yaşantısında, bireyin sosyal çevresinde aile ile olan ilişkilerde iletişim halinde bulunulan kişilerle duygu ve düşünce paylaşımı yapmak, kendini anlatma, karşısındaki kişilere fikirlerini algılayabilmek, sağlıklı işler yapmak için görev dağılımları yapmak için iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. İletişim her zaman her yerde ihtiyaç duyulan bir araçtır. Bu nedenle hava, su kadar önemli bir yaşam kaynağıdır (Hoşgör, 2014, s:14).

İletişim, ilk insanın var olduğu günden bu yana var olmuştur; ancak insanlar için iletişimi bu kadar önemli yapan, insanların iletişim kurmadan birbirlerine anlatacakları, paylaşacakları herhangi bir durumu iletişim olmadan yapamayacaklarıdır. İnsanlar kendilerini anlatmak, bilgilerini aktarmak, kendilerini ortama uyumlaştırmak için birçok şekilde iletişimi kullanmaktadırlar (Hoşgör, 2014, s:14). Örneğin; her bebeğin gazı olduğu için ağlamasına, öğrencinin öğretmenine kendini ifade etmesine, bir çocuğun annesine derdini anlatmasına bir çalışanın iş yerindeki sıkıntısını üst yönetimle paylaşmasına kadar yaşamın her alanında ve anında iletişim kullanılmaktadır. İletişim bir kişi için ihtiyaçtır. İletişim olmadan yaşama devam etmek olanaksız olarak görülmektedir. Yemeden, içmeye, sevgiden, öfkeye her durumumuzu iletişikle gerçekleştirmekteyiz (Hoşgör, 2014, s:14).

İletişimin amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz (Adıgüzel, 2005, s:5);

- Dinleyicide yeni ufuklar açmayı,
- Dinleyicide var olan bilginin daha da yükseltebileceği,
- Dinleyicide olan bilgi ve düşünceyi değiştirmeyi amaçlar,

İletişim insanlar arası anlaşmanın birbirleri arasında empati kurmanın yolunu da açmaktadır. Buna karşılık iletişim süreci bozulursa şu gibi durumlarla karşılaşabilir (Danayiyen, 2015, s:12);

- İnsanlar arasında iletişim kopuklukları anlaşmayı güçleştirir,
- Planlanan hedeflere ulaşım gerçekleşmez,
- İnsanlar çalıştıkları yerden ayrılabilirler,

- İnsanlar koydukları hedeflerden vazgeçebilirler,
- İnsanların arasında uyumsuzluklar başlar, bu durum çatışmalara neden olur,
- İnsanların yönettiği gruplar dağılıbilir.

İletişim sürecinin bozulması durumunda yukarıda sayılan durumlardan biri bile dikkate alındığında toplumsal yaşantının sürdürülebilmesinde iletişimin önemi kolayca ortaya çıkacaktır (Danayiyen, 2015, s:12).

2.3. İLETİŞİMİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

İletişim konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında, iletişimin üç temel özelliği olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi iletişim etkinliği için insan faktörünün olmasıdır. İletişim ancak insanların birbirini anlama ihtiyaçları sayesinde kurulabilir. İkinci temel özelliği paylaşmanın olmasıdır, yani iletişimde gönderici ve alıcı, mesajın ortak bir anlamı üzerinde anlaşmalıdırlar (Eskiyörük, 2015, s:24). Bir diğer temel özelliği ise sembolik olmasıdır. Semboller; jestler, mimikler, sesler, rakamlar ve sözcüklerdir. Alıcı ve gönderici mesaja aynı anlamı verdikleri zaman, tam olarak iletişim ortaya çıkar.

Sosyal etkileşim aracı olan iletişim, insanın temel faaliyetlerinden biridir. İletişim olgusunun bazı temel özellikleri vardır. Bu özellikler şu şekilde özetlenebilir (Eskiyörük, 2015, s:25);

1. İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür.
2. İletişim dinamik bir olgudur.
3. İletişim belirli kalıplar içerisinde gerçekleşir.

2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ

Yapılan çalışmalara göre etkili iletişim süreci ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya koymuştur (Gülner, 2007, s:44).Günümüzde bazı liderler iletişimin önemi vurgulamışlardır. Örneğin; Pitney Bowes'un yönetim kurulu başkanı, daha iyi bilgilendirilmiş çalışanların daha iyi çalışanlar olacaklarına inanmaktadır. Pitney Bowes'a göre çalışan verimliliği yüksektir ve iş gücü devri de düşüktür (Gülner, 2007,s: 44). Diğer bir örnek de United Airlines'ın önceki başkanı Edward Carslon, şirketin 50.000 çalışanıyla iletişim kurmak için her yıl 20.000 milden fazla seyahat ettiğini

tahmin etmektedir. Resmi toplantılar düzenlemekte, resmi olmayan sohbetler yapmakta ve tokalaşma turları yapmaktadır (Gülner, 2007, s:44).

Örgütsel bağlamda iletişim altı işlevden oluşur. Bunlar şu şekildedir (Gülner, 2007, s:45):

- İletişim bilgi verme işlevi
- İletişimin düzenleme işlevi
- İletişimin bütünleştirici işlevi
- İletişimin yönetim işlevi
- İletişimin ikna edici işlevi
- Sosyalleştirme fonksiyonu

2.5. KURUMSAL İLETİŞİM KANALLARI

Kurumsal iletişim, değerlerin, kültürlerin ve kurumsal imajın gelişerek sürdürülmesi amacını yansıtmakta olup, belli kurallar içinde gerçekleşmesi ve kurumların hedeflerine ulaşmalarında önemli rol oynayan iletişim sürecidir (Kılıç, 2014, s:31). Kurumsal iletişim, kurum içinde birimler arasında anlaşmayı sağlayarak çalışma düzenini belirler. Kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, iletişim hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için yapılan kurumsal stratejiler çerçevesinde kurumların işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, uyumlaştırmayı, birlik olmayı, planlı iş akışını, değerlendirmeyi, eğitim, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir (Kılıç, 2014, s:31). Örgütsel iletişim kanalları şunlardır;

2.5.1 Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim kanalları, kurumun yapısal özelliğini göstermektedir. Biçimsel iletişim, kurum çalışanları arasında alt-üst ilişkilerine bakılarak, iletişim yapısını düzenler. Kurumlarda gerçekleşen iletişim öncelikle kurumun alt ve üst çalışanlarının düzeni doğrultusunda formel (resmi, biçimsel) yapı özelliğini gösterir (Kılıç, 2014, s:32). Kurum içinde nasıl bir iletişim kurulacağı, kimin kiminle anlaşacağı, iletişiminin nasıl olduğu, yetkinin kimlerde olduğu, kimlerin hangi tür bilgileri ve hangi yollarla

toplayacağı bu bilgilerin hangi basamaklarda toplanacağı ve nasıl kullanılacağı biçimsel iletişim boyutu ile tanımlanır ve örgüt şemalarında açıkça belirtilir (Danayiyen, 2015, s:27). Bu iletişim biçimi, genellikle kurumun kuralları ile tanımlanır ve akış biçimi kurumun yapısını gösteren şemalarla ortaya konur. Biçimsel iletişim kanalları, kurum içinde bölümler arasındaki bağlantı ile bütünleşmeyi sağlar. Biçimsel iletişim, kurumun yapısal özelliğini gösterdiği gibi hiyerarşik anlamda kurumun bir düzen içinde çalışmasında etkin rol oynar (Danayiyen, 2015, s:27). Kurumun biçimsel yapısını bir doku gibi ören ve damar gibi saran formel (biçimsel) iletişim kanalları dört başlık altında incelenmektedir. Biçimsel iletişim kanalları şu şekildedir (Danayiyen, 2015, s:27):

Dikey İletişim: Kurumsal işletmelerin alt-üst yapısındaki iletişim türüdür (Kılıç, 2014, s:32). Kurumsal yapıda, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya doğru örgüt arasında iletişimin etkin ve en kısa sürede bilgi akışını sağlayan sürecidir. Kurum ve kuruluşlarıyla örgütlenmesi aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı ilişki temeline dayalı olarak gerçekleşir. Toplumsal yapılar aslında belli güç ilişkileri içerisinde biçimlenir (Kılıç, 2014, s:32). Bu da hiyerarşik ilişki biçimini gerekli kılar. Buna bağlı olarak toplum yaşamında iletişim de çoğunlukla alt-üst, üst- alt düzeyinde işler. Dikey iletişim, üst ve astlardaki iletişim düzeyinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için gereklidir (Kılıç, 2014, s:33). Dikey iletişim ile üst basamaklar ile alt basamaklar arasındaki iletişimin doğru bir şekilde algılanıp bilgi akışı ve emirlerin doğru gitmesi ile çalışma düzeni sağlanır. Dikey iletişim, çalışanlar arasındaki emir komuta düzenindeki, üst ve alt basamaklar arasında hiyerarşideki iletişim sürecidir (Kılıç, 2014, s:33).

Yatay İletişim: Aynı düzeyde çalışan kişilerin farklı birimlerde bulunan kişilerle aralarında gerçekleşen iletişim sürecidir (Özkan, 2016, s:13). Yatay iletişim, bölümler arasındaki iletişim alışverişinin önemini artırarak, üst kademedeki gelecek herhangi bir emri beklemeden kendi aralarında anlaşarak yapacakları işleri kendi başlarına yaparak gerçekleşen süreçtir (Kılıç, 2014, s:34). Yatay iletişim; aynı kademedeki yöneticilerin, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye gerek duymadan, başka deyişle, üst kademenin vereceği talimatlara gerek duymadan karşılıklı olarak aynı dili konuşmaları ve iletişimin çok güçlü olması nedeni ile kendilerini ilgilendiren konularla, birbirleriyle kurdukları iletişim ağıyla beraber hiç bir anlaşmazlık olmadan gerçekleşen bir iletişim biçimidir (Kılıç, 2014, s:34). Yatay iletişim, çalışanlar arasında kurulan planlı ve sağlam iletişimle çalışanların davranış birliğini güçlendirir. Yatay iletişim, çalışanların

koordinatlı bir şekilde çalışmalarını nedeni ile en önemli işlevi çalışanlar arasında verilen hedefe yönelik yapılan işlerin sağlam bir şekilde yapılmasına yardımcı olmaktır. Örgütte aynı statüde bulunan birimler arasında gerçekleşen iletişim sürecidir. Örgütlerin zaman içinde bünyelerine kattıkları yeni çalışanlar ile örgütün büyümesi ile beraber iletişimsel olarak sorunlar ortaya çıkmakta ve bir takım zorlukları da beraberinde getirmektedir (Kılıç, 2014, s:34). Bu da birimler arasında farklılaşmalar neticesinde, birim sayısının artmasına bağlı olarak aralarında koordinasyon kurulması öneminin artması ile iletişimin güçleşmesidir. Birimler arasında yatay kanallarla iletişim kurulması ve düzensiz biçimde oluşmasını önlemek için yetkilendirmenin işlemesi gerekir. Hiyerarşik yapıda otoritenin sağlanması için üst yöneticilere zamanında bilgi aktarımı gerekmektedir (Kılıç, 2014, s:34).

Çapraz İletişim: Örgütün farklı departmanlarında farklı statülere sahip kişiler arasında oluşan iletişim sistemini tanımlamaktadır (Özkan, 2016, s:14). Çapraz iletişim, kurumsal yapı da hiyerarşik basamakları izlemeden, aynı unvan da bulunan farklı birimlerin yönetim pozisyonunda olan ve bölüm çalışanları arasında doğrudan doğruya gerçekleşen iletişim türüdür (Kılıç, 2014, s:34). Biçimsel iletişim, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay biçimde olmak üzere üç şekilde gerçekleşmekle birlikte bazı durumlarda iletilen mesajın doğrusal bir yönde değil de çapraz olarak iletiildiği de gözlemlenir. Örneğin: bir bölüm yöneticisi, yeni uygulanan bir teknik konusunda, formel iletişim zincirinin dışında bir teknik elemandan bilgi talebinde bulunabilir. Bu durumda bir çapraz iletişim gerçekleşmiş olur. Çapraz iletişim, istisnai durumlarda kullanılan süreçtir. Acil durumlarda kullanılması gerektiği bilinmelidir. Çapraz iletişimin, büyük örgütlerde bilgi alış veriş amacıyla kullanılarak çok faydalı olduğu tespit edilmiştir. Üst düzey yöneticilerin hiyerarşik yapıyı bir kenara bırakarak, çapraz iletişim yöntemini alışkanlık haline getirmeleri dengelerin bozulmasına ve otorite boşluğuna sebep olabilir. Bu iletişim süreci daha çok zamandan tasarruf sağlamanın ve fonksiyonel yetki ilişkilerinin sonucudur (Kılıç, 2014, s:35). Çapraz iletişim, uzmanlığı gerektiren ve fonksiyonel yetki ilişkilerinde görünen iletişim sürecidir. Bu tür iletişim, kurumsal yapı içinde önem kazanan süreçtir. Kurumsal yapı içinde yüz yüze, telefon konuşmaları ve toplantı gibi birçok biçimlerde gerçekleşebilmektedir. Tamamlayıcı veya paralel olan bu iletişim türünün iletişim bazında başarı oranı yüksektir (Kılıç, 2014, s:35). Bu durumda iletişimin çıkılmaz boyuta ulaşmasında ya da iletişim anlamında

bağların kopması durumunda çapraz iletişim varlığını ortaya koyar. Çapraz iletişim, kişiler arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesine yardımcı olan süreçtir. Ancak, çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması yetki karmaşasına yol açabilmekte, zorunlu kalınmadıkça çapraz iletişim kanalını kullanmamak gerekmektedir (Kılıç, 2014, s:35).

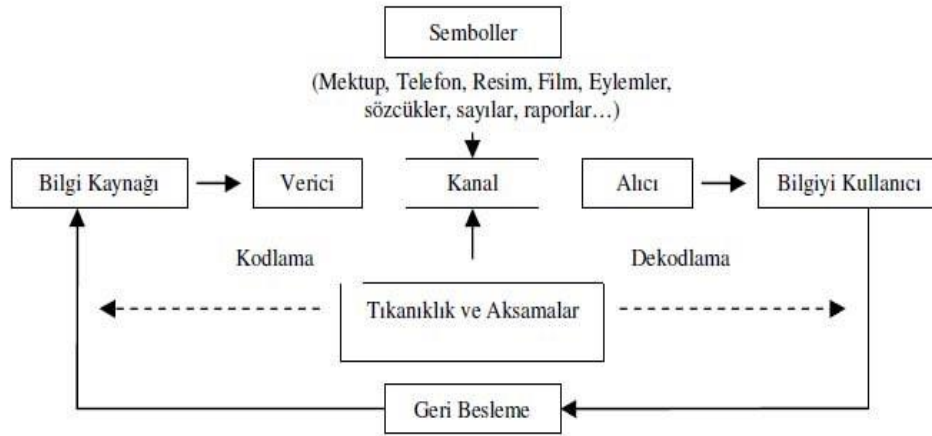
Çok Yönlü Ve Açık İletişim: Kurumsal yapı içerisinde iletişimin akıcı ve sağlıklı bir biçimde gelişmesidir (Kılıç, 2014, s:35). Çok yönlü iletişimin amacı, kurum içinde ve dışında yer alan herkese kurumu, sürekli, dürüst, içten ve yaygın mesajlarla, iç ve dış çevreye tanıtmaktır. Bunun için kurum içine dönük açık iletişim kanalları kurum dışına yönelik olarak da halkla ilişkiler yoluyla, kurumun iç ve dış çevresiyle etkin iletişim kurulmalıdır. Kurumsal iletişimde tavandan tabana hiyerarşik iletişim, çoğunlukla tek yönlü ve kapalı bir iletişim modeli uygulamasıdır (Kılıç, 2014, s:35). Kaynaktan alıcıya ileti gider fakat geri dönüşü olmayabilir. Kurumsal iletişim kaynak ve alıcı arasında karşılıklı ve açık bir süreç olarak gelişmelidir. Açık iletişim, bilgi ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde zirveden dibe, dipten zirveye, çok yönlü kanallarla, serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Kurumlarda açık iletişim sistemleri çalışanlar arasında gerginlik azaltıcı, huzur ve verimlilik artırıcı ortamlar yaratırlar (Kılıç, 2014, s:35). Çok yönlü ve açık iletişim, örgütsel yapı içerisinde çok yönlü kanallarla bilgi ve haberlerin serbestçe çalışanlara ulaşmasını sağlayan iletişim sürecidir. Çok yönlü ve açık iletişim, kurum çalışanlar arasında huzur ve güvenin oluşması ile çalışanların daha verimli hale gelmesini sağlamaktadır (Kılıç, 2014, s:36).

2.6. İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim 2 ya da daha fazla kişi arasında olduğu zaman iletişimden söz edilir (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2012, s:402). İletişim günlük hayatımızda çok yer kaplayan önemli bir olgudur. Özellikle günümüzde gittikçe karmaşıklaşan ve hızlanan yaşamımız düşünüldüğünde iletişim olgusunun önemi gittikçe artmaktadır. Bu nedenle iletişim üzerine önemli araştırmalar yapılmış ve çeşitli iletişim modelleri oluşturulmuştur (Olgun, 2005, s.3).

İletişim süreci Şekil 2.2. 'de gösterilmiştir.

Şekil 2.2. İletişim Süreci



Kaynak:Gülbahçe Öner, K.K Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi, K.K.E.F Beden Eğitimi Bölümü Erzurum Dergi Kapak-1,2003,s:76

Kaynak: Düşünce ve duygularını aktarmak için iletişimi başlatan kişidir. Verici ya da gönderici olarak da adlandırılabilir. Kaynak hedeflediği kişi ya da grupta davranış değişikliği oluşturmak, bir görevi yerine getirmek, bir ihtiyacı gidermek ya da bir durumu ortaya koymak amacıyla iletişimi başlatabilir (Olgun, 2005, s:4).

Mesaj: Kaynağın alıcısıyla paylaşmak istendiği düşünce, duygu ve davranışları temsil eden sözlü ya da sözsüz sembollerdir. Kaynağın sahip olduğu bir düşünceyi, duygu, davranış paylaşması için öncelikle hareket, ses, jest, mimik gibi unsurlardan birini kullanarak oluşturduğu bir mesaja sahip olması gereklidir (Olgun, 2005, s:5).

Kod Açma: Mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ile bu simgeler arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallardır. Mesajın biçimini düzenleyen işaretler olarak da tanımlanabilir. Gönderilen mesajın net olarak anlaşılabilmesi ve belirsizliklerin bulunmaması için mesajın kodlanması ve bu kodların anlaşılır olması gerekmektedir (Tarku, 2014, s:9).

Kanal: Kaynağın iletmek istediği mesajlar için kullandığı tüm araçlar kanal ögesini oluşturmaktadır. Sözlü ve sözsüz iletişim teknikleri, basılı yazılı materyaller, ses resim

iletken araçlar ve çeşitli yöntemler kanal ögesinin içeriğini oluşturur (Olgun, 2004, s:5).

Alıcı: Kaynağın gönderdiği mesajları alıp çözecek ve değerlendirecek olan kişidir. Hedef ya da hedef birim şeklinde adlandırılabilir (Olgun, 2004, s:5).

Filtre: Filtre göndericinin ve alıcının birbirlerine gönderdikleri mesajları algılama biçimine denir (Tınaz, 2013, s:55). Algı kişinin belli bir bilgiyi alıp onu düzenleme ve duruma göre değerlendirme biçimidir. Burada algılanan bilginin filtreleme görevi devreye girer ve iletişim gerçekleşir. Kişiler aynı mesajı farklı şekillerde algılayabilirler. Bu durum bir takım faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler dışsal ve içsel faktörler olarak ele alınabilir. Dışsal faktörler arasında yoğunluk, tezat oluşturma gibi unsurlar sayılabilir. İçsel faktörler ise kişilik, anlayış tutumları, geçmiş yaşantılar yer almaktadır (Tınaz, 2013, s:55).

Çevre: Çevre iletişim sürecinde bütün dış koşulları içerir. İletişimi çok kolay şekilde bozabilen çevre iletişim için büyük bir sorundur (Tınaz, 2013, s:55). İletişimi bozan en büyük çevre koşulu gürültüdür. Gürültüden dolayı kişiler birbirlerini anlamakta zorluk yaşarlar bu durumda iletişim kopukluğuna neden olmaktadır. İletişimin doğruluğunu azaltıcı bir unsur olarak düşündüğümüz gürültü bizi farklı şekillerde etkileyebilir. İletişim kanalı içerisinde yer alan fiziksel kaynaklı gürültülere örnek vermek gerekilirse; araç sesleri, tamirat sesleri, telefondaki parazitler, silik yazılar sayılabilir. Alıcının yaşamış olduğu bir iletişim aksaklığı da fizyo-nörolojik kaynaklı gürültüdür. Kişinin işitme bozukluğu nedeniyle iyi duymaması, kafasına takmış olduğu sorunlar, uykusuzluk vb. durumlar örnek gösterilebilir. Alıcının duygusal durumunu ele aldığımızda yaşadığı iletişim bozukluğu psikolojik kaynaklı olabilmektedir. Aşırı korku, heyecan gönderici ve alıcı arasında iletişim kopukluklarına neden olmaktadır (Tınaz, 2013, s:56).

Geri Bildirim: Kaynağın alıcıya gönderdiği mesajın karşılığı olarak alıcının kaynağı gönderdiği mesaj ya da tepkidir (Olgun, 2004, s:5).

2.7. İLETİŞİM ENGELLERİ

Örgütlerde iletişim engelleri büyük bir sorun haline gelmiştir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:179). İletişim engelleri iletişim yetersizliği veya yönetim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar sıkıntılarını yönetime kolayca açmamakta, bu durumda

çalışma ortamında büyük bir iletişim sıkıntısını beraberinde getirmektedir. Etkin ve sağlıklı bir iletişim sürecinin kurulmasını engelleyen pek çok faktör vardır. Bu faktörler, fiziksel, teknik, psikolojik ya da örgütsel olarak adlandırılabilir. Yapılan çalışmalar iletişim süreçlerinin %20'sinin teknolojik % 80'inin ise psikolojik durumlardan kaynaklandığını göstermektedir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:179).

İletişim sorunlarının önem sırasına göre tasnifi Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. İletişim Sorunlarının Önem Sırasına Göre Tasnifi

Yöneticilere Göre	Çalışanlara Göre
Zaman Darlığı Bölümler arası iletişimsizlik Toplantıların yetersizliği Yöneticiler arasındaki iletişimsizlik Kişiler arası iletişimsizlik	Ast-üst iletişimsizliği Sorunlara ilgisizlik Bölümler arası iletişimsizlik Kişilerarası iletişimsizlik Kişisel ayırım

Kaynak: Karaçor Süleyman, Şahin Ali, “**Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma**” SÜ İİBF Sosyal ve ekonomik araştırma dergisi, 2004, s:113.

İletişim sürecinde karşılaşılan engeller şunlardır;

Teknik Engel ve Bozukluklar: İletişim halindeyken bir takım sorunlardan kaynaklı mesajın karşı tarafa iletilmemesi halidir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:179). Mesaj ya iletilmez ya da bir takım aksaklıklar halinde ulaşır. Bu durumda iletişim kopukluklarını beraberinde getirmekte ve sağlıklı bir işleyişin olmamasını sağlamamaktadır (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:179).

Gürültü: Örgütte yaşanan en önemli iletişim engelidir. Mesajın ilerlemesinde mesajın gideceği yere kadarki süren kötü süreç olarak adlandırılabilir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:180). Gürültü kalabalık nedeni ile ortaya çıkan aksaklıklar olduğu gibi dinleyicinin kafasına başka bir olayın takılması gibi psikolojik ta olabilir (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2012, s:410). Telefondaki bağlantı sorunları, internet kesintileri gürültüye örnek verilebilir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:180).

Mesajdan Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar: Mesaj iletişim sürecinin ilerlemesinde rol oynayan temel unsurlardandır (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:180).

İletişimin sağlıklı olmasında kullanılan dil, işaret ve sembollerin düzgün ilerlemesi gerekmektedir. Bu süreçte mesajın karşı tarafa yanlış iletilmesi iletişim kopukluğuna neden olmaktadır. Mesajı iletirken alıcının geri bildirim sağlayabilmesi için alıcının anlayabileceği şekilde olmalıdır. Mesajda iletilen semboller birden fazla anlam taşıyabilir. Burada kullanılan dilin kullanımı büyük önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:180).

İletişim Araç ve Kanallarından Kaynaklanan Bozukluklar: Kanal mesajın alıcıya gönderildiği yoldur. İletişimin sağlıklı bir şekilde iletebilmesi için mesajı uygun bir kanalla göndermek önemlidir. İletişim kanallarının uygunluğu yapılacak işin türüne göre kanalın seçilmesidir. Kanallardaki yetersizlikler iletişimde sağlıklı bir yol izlenmesine sebep olur (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:180-181).

Dil Güçlüklerinden Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar: İletişim aracı olan dil iletişimin önemli bir yapısını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:181). İnsanlar duygu ve düşüncelerini karşı tarafa iletirler. Ama iletişim aracı olan dil düzgün bir şekilde kullanılmadığında sağlıklı bir iletişim engeline sebep olmaktadır. Kişilerin kullandığı dil ne kadar açık ve yalın olursa karşı tarafa iletmek istedikleri mesaj akıcı bir şekilde karşı tarafa iletilmiş olur (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012 ,s:181). Diğer taraftan toplumlar geliştikçe uzmanlaşmalar da artmaktadır. Uzmanlık alanları teknik bir dili gerektirmektedir. Bu alanda uzmanlaşmamış kişiler için teknik dil büyük bir iletişim açığı ortaya çıkarmaktadır. Örneğin hasta-doktor ilişkilerinde genelde iletişim sorunu yaşanmaktadır. Hasta bireyler ya da onların yakınları hastalığın ne olduğunu ne de ilaç prospektüsünde yazılanları anlayabilecek durumdadırlar (Karaçor, Şahin, 2004, s:105).

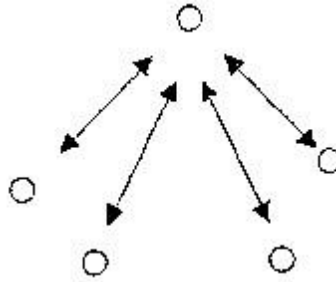
2.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AĞ MODELLERİ

Çalışanlar arasında iletişim kurulması, toplumsal grup içi ve örgütsel ağ modellerinin gelişmesi ile gerçekleşir. Bu iletişim ağ modelleri kişilerin ilişkilerinin kurulması açısından önemlidir (Elmas, 2017, s:27). Rogers'ın tanımına göre 'communication network' belli bir iletişim akış düzeni içerisinde birbirine bağlı bir birey ya da örgütler topluluğudur (Öztürk, 2014, s:32). Örgütsel iletişim ağ modellerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

2.8.1. Merkezi İletişim Modeli: Merkezi Model salkım model ve tekerlek model olarak da adlandırılmaktadır (Ertekin, 2017, s:124). Merkezi iletişim modeli örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan yetki ve karar alma inisiyatifinin olduğu bir iletişim modelidir (Candar, 2015, s:39). Bu iletişim grubundaki bireyler birbirleriyle doğrudan iletişim kurmazlar. İletişimin kurulması için iletişimi sağlayan kişinin iletişimde yetersiz olması durumunda grubun bütün iletişim sürecinin negatif etkilenmesine neden olmaktadır (Elmas, 2017, s:29). Bu model itfaiye, polis ve ordu kuruluşları iletişim tarzına uygunluk göstermektedir (Candar, 2015, s:39). Merkezi iletişim modelinin olumlu yönü ise bilginin hızlı aktarılmasını ve doğrudan yüksek olmasını sağlamasıdır (Elmas, 2017, s:29).

Merkezi İletişim modeli şekil 2.3.'de gösterilmiştir.

Şekil 2.3. Merkezi İletişim Modeli

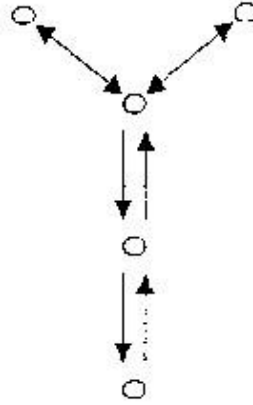


Kaynak: Candar Mehmet, **Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2015,s:40.

2.8.2. Y İletişim Modeli: Y iletişim modeli merkezi iletişim modelinden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür. Bu tür iletişimde mesaj merkezde bulunan bir üye tarafından takip edilmektedir (Ertekin, 2017, s:125). Y iletişim modelinde başlangıçta açık ve demokratik bir görünüme sahip olan iletişim zamanla otokratik grup yapısına dönüşür (Candar, 2015, s:40). Bu model ağında bilgi alışverişi hızlı ve mesajların doğruluk derecesi yüksektir (Elmas, 2017, s:29). Bu iletişim grubunda yetkilerin tek bir kişide toplanması, grubun diğer üyelerinin huzursuzluk yaşamasına neden olmaktadır (Elmas, 2017, s:30).

Y İletişim Modeli şekil 2.4.'de gösterilmiştir.

Şekil 2.4. Y İletişim Modeli

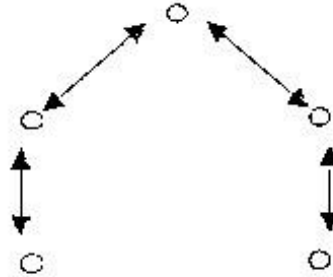


Kaynak: Candar Mehmet, **Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2015,s:41.

2.8.3. Zincir İletişim Modeli: Zincir iletişim modelinde üyelerin birbirleriyle yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Bu durumda iletişim işlevselliğini yitirerek bireyler arası iletişimin zayıflamasına ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model durumuna gelir (Ertekin, 2017, s:125). Zincir iletişim modelinde bilgiler kademe kademe aktarıldığından doğruluk olasılığı ve hızı azdır (Candar, 2015, s:41). Zincir modelinde, merkezden uzaklaştıkça çalışanların motivasyonu ve verimi düşmektedir. Diğer kişilerin arasındaki ilişki durumuna göre ilişki şekillenmektedir (Elmas, 2017, s:31). Sonuç olarak iletişim işlevsel niteliğini yitirerek bireyler arası ilişkileri zayıflatabilir (Candar, 2015, s:41).

Zincir İletişim Modeli şekil 2.5.'de gösterilmiştir.

Şekil 2.5. Zincir İletişim Modeli

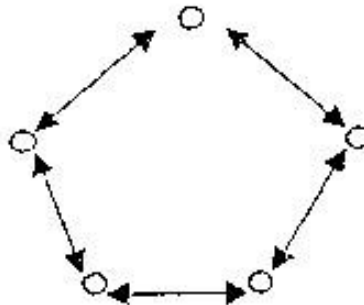


Kaynak: Candar Mehmet, **Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2015,s:41.

2.8.4 Dairesel İletişim Modeli: Grupta belirgin bir lider yoktur (Ertekin, 2017, s:126). Dairesel iletişim modeli grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının en fazla olduğu modeldir (Candar, 2015, s:41). Bu durum merkezde bulunan ve iletişim tekeline sahip olan bireylerin ortaya çıkmamasına neden olmaktadır (Kaya, 2016, s.24). İletişim demokratik yapı özelliğine sahiptir. Bu iletişimde herhangi bir birey iletişimi başlatabilir ya da herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir (Candar, 2015, s:41).Bu modelde mesajların akış durumu yavaşdır ve karar vermedeki hızı azdır (Kaya, 2016, s:24).

Dairesel İletişim Modeli şekil 2.6.'da gösterilmiştir.

Şekil 2.6. Dairesel İletişim Modeli

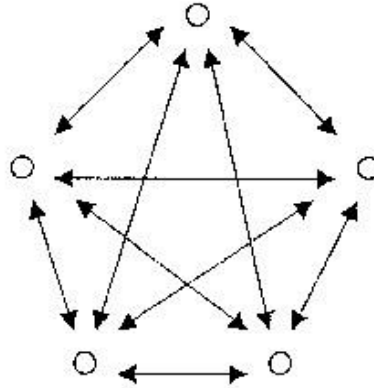


Kaynak: Candar Mehmet, **Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015, s:42.

2.8.5 Çok Yönlü İletişim Modeli: Çok yönlü iletişim modelinde bütün gruplar birbirleriyle iletişim kurmaktadır. En liberal iletişim tiplerindedir (Aziz, 2013, s:158). İletişimde herhangi bir sınırlama yoktur. Örgüt içerisinde iletişimdeki karışık durumların çözülmesinde uygun bir iletişim modelidir (Elmas, 2017, s:33). Bu tür iletişimin en önemli özelliği araya başka bir birim girmeden; iletişim halinde hem zaman kaybı hem de anlam kaybı olmadan, iletişimin verici ve alıcı arasında doğrudan yayılmasıdır (Aziz, 2013, s:159).

Çok Yönlü İletişim Modeli şekil 2.7.'de gösterilmiştir.

Şekil 2.7. Çok Yönlü İletişim Modeli



Kaynak: Candar Mehmet, **Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015, s:42.

2.9. ÖRGÜTLERDE YAZILI İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgütsel iletişimde iletişimin kolay olabilmesi için birçok araç kullanmak mümkündür. Böylece bu bilgiler iletilmek istenen kişilere zamanında ve doğru şekilde iletebilir (Bozgül, 2018, s:29). Yazılı iletişim araçları örgütlerde kalıcı olmasından dolayı en çok kullanılan iletişim türüdür. Eski bir bilgiye ulaşmak istendiğinde arşivlenebilme yeteneğinden dolayı çok kullanışlıdır. Yazılı iletişimin amaçları şu şekildedir (Karsak, 2016, s:80):

- 1) Niçin yazıyoruz sorusunun cevabını belirlemek,
- 2) Amaca uygun cümleler kurmak,

- 3) Hedef kitleye uygun dille yazmak,
- 4) Hiyerarşiye uygun dille yazmak,
- 5) Kısa ve açık yazmaktır.

İşletme gazetesi, broşürler, mektuplar, afiş ve duyuru panoları, el kitapları, raporlar, dilek kutuları, bültenler, dergiler, yıllıklar, toplantılar örgütlerde kullanılan yazılı araçlardır (Karsak, 2016, s:80).

İşletme Gazeteleri: İşletme gazeteleri çalışanlarla ilgili tüm bilgileri içeren gazetelerdir (Eskiyörük, 2015, s:117). Çalışanların sıkıntıları, iş yerindeki çalışma ortamındaki istekleri hakkında yöneticileri bu konular hakkında bilgilendirip sorunlar daha fazla büyümeden geri bildirim alınıp çözüme ulaştırma fonksiyonuna sahiptir. İşletme gazetesi çalışanların performansını göz ardı etmeden başarılı personelleri bu gazete yoluyla duyurmaktadır. Bu durum da çalışanların motivasyonuna yansımakta ve diğer çalışma arkadaşlarına örnek olmaktadır (Eskiyörük, 2015, s:117). İşletme gazetelerinde haber değerinin özellikleri önemli yer tutmaktadır. Bu özellikler şöyledir (Vural, Bat, 2013, s:150):

- Örgütsel öneme sahip olmak (Yeni işler, yeni sözleşmeler),
- Örgüte ve onun çalışmalarına ait şeffaflık bulunması,
- Bazı yenilikleri açıklamak ve genellikle değişik olanları söylemek,
- Örgütün tamamını etkilemek,
- Zamanını bulmak ve konuyu ona göre belirlemek,
- Örgütte yararlı olan bilgileri sunmak,
- Okuyucuları memnun olacağı umulan konuları aktarmaktır.

Broşür: Broşürler genellikle az sayfalı, küçük dergi boyutunda, resimli, çok bilgi içeren işletmelerin kendilerini tanıtmaya amaçlı bastıkları bir araçtır (Eskiyörük, 2015, s:118). Broşürler renkli ve ürünlerin daha aktif bir şekilde tanıtılması açısından önemlidir. Broşürün ön ve arka kapakları ile ortadaki iki sayfa dikkat çekici olmasından dolayı en önemli sayfalarıdır. Bu şekilde işletme hakkında daha net bilgilere ulaşmak mümkündür (Eskiyörük, 2015, s:118). Broşürlerin kağıda basılma şekilleri kurum veya tanıtılan ürünlere göre değişiklik gösterebilir (Vural, Bat, 2013, s:155).

Mektuplar: Mektuplar son derece etkili bir örgütsel iletişim aracı olarak değerlendirilir (Çakmak, 2017, s:26). İyi yazıldığında hedef kitleyi ziyaret etmişçesine etkisi altına alabilir. Diğer yazılı araçlara göre samimi, ikna edici şekilde yazılmalıdır. Özellikle haber mektupları, bülten bildirilerden sonra en fazla kullanılan yazılı araçlardandır (Çakmak, 2017, s:26). Genel olarak sirküler, satış mektupları, tekit mektupları, teşekkür mektupları, davetiye, sipariş mektupları olarak hazırlanmaktadır (Vural, Bat, 2013, s:162).

Afiş ve Duyuru Panoları: İşletme içinde duyuru panoları iç iletişimde önemli bir yere sahiptir. Panolar işletme içinde herkesin görebileceği yerlere konulur (Çakmak, 2017, s:23). Panoların özelliği işletme içinde çalışanların birçok konu hakkında bilgi edinmesini sağlamaktır. Panolar çeşitli sayılarda sürekli ya da geçici olarak belirli yerlere yerleştirilir. Bu durumda afişlerden fazla farklı olmayan, daha büyük olduğu için üzerinde mesajı daha iyi sunabilmek için birkaç afişlik yer bulunan panolar genellikle resim, grafik şema yerleştirilen ayaklı tablolardır (Çakmak, 2017, s:23).

El Kitapları: Kitaplar, işletmelerin kuruluş yıldönümlerinde işletmelerin tarihçesi, faaliyetleri, kurucularının hayat hikayelerini anlatan, kuruluşun kurulduğu tarihten itibaren gelişmesini içeren bilgiler veren basılı araçlardan biridir (Taşdelen, 2014, s:70). El kitapları şirketin yönetenlere duyduğu sempatiyle doğru orantılı olması açısından bu tür kitapların halkla ilişki kurmada daha sık kullanıldığı görülmektedir (Taşdelen, 2014, s:70).

Raporlar: Raporlar işletme içinde yapılan faaliyetlerde işletme içi bilgi akışını yapabilmek amacı ile düzenlenmiş yazılı araçlardır (Taşdelen, 2014, s:71). (Ülke ekonomisi, işçi-işveren ilişkisi, işsizlik) Raporlar yapılacak olan işin içeriğini ve yöntemini anlatmak amaçlı düzenlenmektedir. Bir halkla ilişkiler aracı olarak oldukça etkili bir yayın türüdür (Taşdelen, 2014, s:71).

Dilek Kutuları (Şikayet Kutusu): Dilek kutuları çalışanların kuruma ve yönetime iletebileceği öneri, şikayet ve görüşleri içerir. Dilek kutularının örgütte işlevselliği bakımından öneri, şikayet ve görüşlerine ciddi anlamda değerlendirip geri dönüş yapmaları gerekmektedir. Kolay ulaşılacak yerlere konulan dilek kutuları sayesinde çalışanların görüş, öneri ve şikayetleri öğrenilir. Bu bilgilerin yerine ulaşip isteklerin cevaplanması bu işlemin işlevselliğinin iyi yönde işlediğini göstermektedir (Kıralı,

2013, s:81).

Bülten: Bülten, kurum veya kuruluşlar tarafından örgütün faaliyetleri ile ilgili çalışanlara bilgi vermek amacıyla belirli zamanlarda çıkan yazılı iletişim aracıdır. Bültenler örgüt içi iletişimde etkili bir yere sahiptir. (Eskiyörük, 2015, s:122). Bültenler örgüt içi haberleşmeyi sağlarlar, belli konularda başvuru alan kişilerin görüşlerini de önemli kılarak değerlendirirler. Ayrıca, fotokopiyle çoğaltılabildikleri için daha geniş kitlelere ulaşabildikleri ve ekonomik oldukları hatırlatılmaktadır (Topsakaloğlu, 2015, s:22).

Toplantılar: Çalışanlar ve yöneticilerin bir araya geleceği toplantıların düzenlenmesi önemlidir (Başaran, 2004, s:101). Bu toplantılarda çalışanlar yöneticilerle rahatlıkla iletişim kurabilmeli, çeşitli aksaklıkları ve sorunları iletilmelidirler. Sözlü bir şekilde haberleşme olması nedeni ile konuşan ve dinleyicinin birbirlerine sorular sorarak sıkıntılarının hızlı bir şekilde çözülmesi önerilerin sunulması, dinleyiciye göre mesajın uyarlanabilmesi ve tam bir feedback alma imkanı, toplantıların üstün yönlerini oluşturmaktadır (Başaran, 2004, s:101).

Dergi: Dergiler on beş günlük, aylık ya da birkaç aylık periyodlar şeklinde çıkarılan her türlü konuyu içeren süreli yayınlardır (Demirtaş, 2010, s:420). Dergiler, haber, röportaj ve magazin konularını içeren iletişim aracıdır. Dergileri gazetelerden ayıran en belirgin özellik ise, yayımlanma süreleridir. Dergilerde şirkete ve personele ilişkin bilgiler de yer almaktadır. Dergilerin hazırlanmasında üzerinde durulması gereken konu, içe ve dışa yönelik dergilerin birbirinden farklı hazırlanmasıdır. Kurum içinde personelin performansını arttırmaya yönelik hazırlanan dergi ile dışa yönelik hazırlanan dergiler, birbirinden farklı düşünülmelidir (Ural, 2013, s:19).

Yıllıklar: İşletmelerin bir yıl içinde yürüttüğü faaliyetlerinin gösterildiği yayınlardır (Erdoğan, 2015, s:27). Bu yıllıklarda örgütün bilanço hesapları, faaliyetleri, yönetimi ve muhasebe kayıtlarının yanında, tarihçesi, yöneticileri, üretim teknolojisi gibi bilgilerde yer almaktadır. Yıllık raporlar diğer kuruluşlara bilgi vermek amaçlı grafiksel çizilerek anlatılmaktadır. Yıllık raporların amacı, hedef kitlelere örgütün geçmiş sene içerisinde neler yaptığını göstermek ve geleceğe yönelik projelerini duyurmaktır (Erdoğan, 2015, s:28).

2.10. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİ GELİŞTİRMENİN YOLLARI

Örgüt geliştirme bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu hedefler için örgüt çalışanlarının birbirleriyle daha etkin, doğru ve düzgün iletişimlerini sağlamak, tutum ve davranışlarını değiştirmek, duygu ve düşüncelerini paylaşımlarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarından (Koçer, 2003, s:42). Örgütsel iletişimde üst ve ast iletişiminin etkin bir rol oynadığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. İşte iletişimin örgütlerdeki bu rol ve önemi ile onun daha etkili işleminin sağlanması, yöneticileri bir takım iyileştirme önlemleri almaya yöneltmektedir (Eroğlu, 2008, s:87). Örgüt iletişiminin etkin verimli ve doğru şekilde olması ve geliştirilmesi için şu yollar izlenmektedir (Özkılıççı, 2011, s:74):

- Bilgi akışının düzenlenmesi,
- Geri bildirim önem verilmesi,
- Empati,
- Kullanılan dilin basitleştirilmesi,
- Etkili Dinlemedir.

Örgüt geliştirme programları başarısız işletmelerde olduğu kadar başarılı işletmelerde de uygulanmaktadır. Bu uygulamada çok çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu tekniklerden bazıları şunlardır (Koçer, 2003, s:43-44):

- Durumsallık anlayışına dayanan organizasyon dizaynı,
- Duyarlılık eğitimi,
- Kişisel Danışmanlık,
- İş zenginleştirme,
- Amaçlara göre yönetim,
- Sosyo-teknik anlayışına dayanan karar merkezleri oluşturma,
- Ekip oluşturma,
- Departmanlar arası ilişkileri geliştirmedir.

Örgütsel iletişimi geliştirmek için çeşitli yollar (vision directed ways) önerilmiştir.

Bunlar aşağıda tabloda şu şekilde gösterilmiştir (Eskiyörük, 2015, s:191);

Örgütsel iletişimi geliştirmek için vizyonla yönlendirilmiş yollar Tablo 2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Örgütsel İletişimi Geliştirmek İçin Vizyonla Yönlendirilmiş Yollar

Bariyer	Vizyon-Yönlendirilmiş Yollar
Kişilerarası Algı Semantik Kanal seçimi Tutarsız/sözel sözsüz Örgütsel Fiziksel dikkat dağıtıcıları bilgi bombardımanı Zaman baskısı Teknik/hizip dili Statü farklılıkları İş/yapı gereksinimleri Resmi Kanalların yokluğu	Farkında olma, öz-yeterlik yeni anlam, anlatım dili yüz yüze, çoklu kanallar, dürüstlük, sözsüz geniş tabanlı Kritik olaylar Sorular Hikayeler Görüntüler, metaforlar Törenler İşbirliği, kazançlar Semboller, eserler, ritüeller

Kaynak: Eskiyörük, Diğdem, **Örgütsel İletişim**, İstanbul, Cinius Yayınları, 2015, s:191.

2.11. İLETİŞİMİ GELİŞTİREN TEKNİKLER

Örgütlerde iletişimi geliştirmenin yolu örgüt ve bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlamaktır. İletişimi geliştirmek için şu teknikler önerilmektedir (Eskiyörük, 2015, s:192);

1- Gönderici:

- Alıcın ne dediğini iyi algılama,
- Geri bildirim beklentisi içinde olma,
- Sözlü veya yazılı iletişimde kullanılan dilin önemidir.

2- Alıcı:

- Göndericinin ne dediğini algılama,
- Alıcının anlama seviyesini göndericiye gösterme,
- Geri bildirim yapmadır.

3- Mesaj:

- Net, doğal, akıcı, anlaşılır.

4- Araç:

- Kanalları azaltarak gürültülü en aza indirgeme.

5- Organizasyon:

- Belirlenen amaca ulaşmak için iletişim sisteminin durumunu belirlemek.

6- Teknoloji:

- Elektronik mesaj sistemi, yerel alan.

Amerika Yönetim Derneği (AMA) (1995) etkili örgütsel iletişim şartları için şu standartları önermektedir (Eskiyörük, 2015, s:193):

- Fikirlerin açıklığı,
- Amaç incelemesi,
- İnsan ve fiziksel çevreyi anlama,
- Planlama, danışma ve tartışmalar,
- Destek ve onay isteme,
- İçeriği ve ayrıca mesajın ima edilen fikrini tartmak ve değerlendirmektir.

Örgüt içinde yaşanan iletişim ilişkilerinin düzenli olması ancak açık iletişimle gerçekleşir. İyi bir iletişimin olması için göndericinin mesajı alıcıya düzgün ve net şekilde iletmesi ve geri bildirim sayesinde olmalıdır. Bu bağlamda etkin bir iletişim için yöneticilere bir takım sorumluluklar düşmektedir. Bunlar şu şekildedir (Eskiyörük, 2015, s:193):

- Yönetici iletişime anlam ve ruh bilinci katmalıdır.
- Yönetici iletişimdeki bilgilerin iletilen kişiye doğru şekilde gitmesinin önemini anlamalıdır.
- İletişim doğru ve net bir şekilde karşı tarafa iletiildiğinde örgütte işleyiş her zaman düzgün bir şekilde ilerlemektedir.

Ayrıca sözsüz iletişim yöneticiler ve astları arasında önemli bir yer etmektedir. Etkili yöneticiler bir şey söylemeden astlarına ne söylemek istediklerini mimikleri, beden dilleri ve duruşlarıyla göstermektedirler. Bir şeyi onayladıkları zaman kafa sallamak veya bir şey istediklerinde göz kontağı kurmak gibi (Eskiyörük, 2015, s:194).

Örgütsel iletişimi etkileyen kişisel faktörleri yöneticiler açısından değerlendirdiğimizde bir takım yollarla iyileştirme yapılabilir. Bunlar şu şekildedir (Eskiyörük, 2015, s:194):

- İletişim amacının önceden belirlenmesi önemlidir.
- Mesajlar anlamlı şekilde olmalıdır. Fazla kelime kalabalığı yapılmamalıdır.
- Mesajlar aynı sembolleri içermelidir.
- Özellikler orta düzey yöneticiler üstlerine ve altlarına ileteceği mesajları anlamlı bir şekilde iletmelidirler.
- Orta düzey yöneticiler üst yöneticilerden bilgi saklamamalıdır.
- Yöneticiler rekabet yaratacak herhangi bir iletişim içine girmemelidirler. Bu iç iletişim için sakıncalıdır.
- Yöneticilerin çalışanlara karşı suçlayıcı düşünceleri sadece astların bilgi saklamasına neden olur.

Çalışanlar açısından ise (Eskiyörük, 2015, s:195);

- Yönetim astlarına ilerlemeleri için motivasyon seçenekleri sunmalı ve onların kaliteli ve düzgün bir çalışma hayatı için duyarlı olmalarına teşvik etmelidir.
- Çalışanlara verilecek eğitim kendilerini geliştirmeleri açısından önemlidir ve iletişim yeteneklerini geliştirecektir.

Yöneticiler iyi iletişim sürecinde açık iletişim ortamı yaratabilirler. Bu gibi örgütlerde çalışanlar daha az stresiz, huzurlu ve motivasyonları yüksek bir şekilde çalışırlar. Çok yönlü ve açık iletişimi gerçekleştiren kurumlarda şu özellikler dikkat çekmektedir (Eskiyörük, 2015, s:195):

- Çalışanların hem kendilerine hem de örgüte karşı güveni artar,
- Örgüte karşı aidiyet duyguları artar,
- Üst yönetime karşı daha duyarlı olurlar,
- Örgütte sorunlar daha hızlı şekilde çözülür,
- Çalışanlar çalışma ortamında daha verimli hale gelirler.

Örgütsel iletişimi sağlıklı çalıştırabilmek için (Eskiyörük, 2015, s:196);

- Toplantıların daha sıklıkla yapılması
- Konuyu bilen kişilerin toplantıya iştirak etmesi
- İletişim halindeyken mesaj gönderenle alıcı arasında güvenin sağlanması

- Duygu ve düşünceleri doğru şekilde iletme ve bu durumlara açık olunmak
- Yetenekli ve yeterli bir sekreterle çalışmak

Aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi örgütteki iletişimin iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Eskiyörük, 2015, s:196):

- Yönetici işletmenin amaçlarını ve hedeflerini bilip ona göre yönlendirme yapmalıdır,
- İletişim kanallarını etkin ve doğru şekilde kullanmalıdır,
- İletişimde olan kişi yeterli olmalıdır,
- İletişim hatları kesintilere fırsat vermemelidir.

Etkili bir iletişimin hayatın her alanında olması ve bunu iyi bir şekilde sürdürmesi için gereklidir. İletişim toplum için önemlidir. İletişim olmazsa arada paylaşım, üretme olmaz. İnsanlar yarattıkça, paylaştıkça gelişebilirler (Eskiyörük, 2015, s:196).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNGİN ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ İLETİŞİME ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde Ankara ilindeki sağlık çalışanlarına yönelik mobbing ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan sorunlar anket çalışması ile değerlendirilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, metodolojisi, hipotezleri ve yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen istatistik değerlendirmesiyle ulaşılan veriler ve yorumları yer almaktadır.

3.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE GEÇMİŞİ

3.1.1. Çalışmanın Önemi

Çalışma hayatı insan ömründe önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde insanlar genellikle para kazanmak amaçlı çalışmaktadırlar. Aslında önemli olan sevdiği işi yapmak ve bulunduğu ortamda rahat vakit geçirebilmektir. Bu durum sektörlere göre farklılık göstermektedir. Sağlık çalışanları ve yöneticilere karşı yapılan mobbing süreçleri, iletişimsizlik çalışma ortamındaki zorlukları beraberinde getirmektedir. Çalışanların kendi aralarında rekabet yaratmaları mobbing durumunu ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde çalışma şartlarının zorlukları, iş bulma sorunları, fazla çalışma saatleri, yönetici tutumları gibi etkenler çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını etkilemektedir. Mobbing ve iletişim birbiriyle doğru orantılıdır. Birinde sorun olduğunda diğeri de etkilemektedir. Örgütlerde yaşanan iletişim kopuklukları bir süre sonra kişiler arasında büyük sorunlar yaratmakta, bunun sonucunda mobbing sürecini başlatmaktadır. Örgütlerde iletişim etkinliğini sağlayan faktörlerin belirlenmesi önem kazanmaktadır. İletişim eksikliğinin neden kaynaklı olduğunu bilmek ve bunun için örgütlerde mobbing ile ilgili eğitimler verilmesi, çalışanların bu konuda aydınlatılması ve sorunları çözümlenmelidir.

3.1.2. Çalışmanın Geçmişi

Dünyanın ve Türkiye'nin çeşitli örgütlerinde yaşanan mobbing sıkıntısı ve buna bağlı olarak iletişim kopukluğunun oluşması literatürde birçok çalışmanın yapılmasına neden olmuştur. Mobbing birçok örgütte çalışanlar açısından içinden çıkılmaz bir hal almakta

ve bireyin işinden ayrılmasına neden olmaktadır. Mobbing ve iletişim olgusunu pek çok başlık altında incelemek mümkündür. Bu bölümde konularla ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalar ve elde edilen sonuçların bir kısmı paylaşılmıştır.

Gökdemir (2016), İstanbul gelişim üniversitesinde sağlık kuruluşları üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya hekimler, sağlık memurları, hemşire ve ebeler katılmıştır. Çalışılan kurumlarda mobbinge uğradıkları ve buna bağlı olarak iş tatminlerinin olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

Teker (2014), örgütlerde yaşanan şiddetli rekabet koşulları nedeniyle her geçen gün artan ve dayanılmaz bir sorun haline gelen mobbing konusunu işlemiştir. Elde edilen bulgulara göre mobbing sosyal hayatın hemen her noktasında karşılaşılsa da bu tür davranışların özellikle sağlık ve eğitim gibi önemli örgütlerde daha sık işlendiği gözlemlenmiştir.

Talas (2016), sağlık sektöründe hemşirelere uygulanan mobbing ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Hemşirelere uygulanan mobbing ile hemşirelerin iş doyumunu arasında ilişki incelenmiş. Elde edilen bulgulara göre hemşirelere uygulanan mobbing ile hemşirelerin iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Solmaz (2015), kamu sağlık personelinin mobbing karşısındaki tutumu ve hukuki haklarının bilinirlik düzeyi üzerine etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışanların çoğunun mobbinge uğradığı ve mobbingi önlemede kritik yaklaşımların olumlu etkilerini ortaya çıkarmıştır.

Tekin (2013), hastanede çalışan hemşirelerin mobbinge maruz kalma durumları ve stres durumlarının değerlendirilmesi için Selçuk Üniversitesi hastanesinde bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda hemşirelerin örgütte mobbing konusunda bilinçlendirilmeleri, eğitim verilmeleri ve hemşireler arasında mobbinge maruz kalma oranının artması nedeniyle bu konuda yapılan bilimsel çalışmalara ağırlık verilerek konuya dikkat çekmiştir.

Çakıl (2011), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi hastanesinde çalışan hemşire ve asistanların mobbingin işe adanma davranışları üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğu mobbinge maruz kaldıklarını, asistanların ise, mobbinge maruz kalmadıklarını ve bu duruma şahit olmadıklarını irdelemiştir.

Araştırma sonucunda hemşirelerin çoğunluğunun kadın, asistanların çoğunluğunun erkek olduğunu tespit etmiştir. Bu doğrultuda en sık mobbinge maruz kalanların kadınlar olduğunu belirtmiştir.

Karakuş (2011), örgütlerde yıldırma davranış düzeyini, oluşumunu, nedenlerini ve etkilerini belirlemek için yaptığı çalışmayı Sivas ili ile sınırlandırmıştır. Araştırma sonucunda mobbing kavramının hemşirelere karşı çok büyük boyutlarda olduğu tespit edilmiştir. Mesleğinde psikolojik tükenme yaşayan hemşirelerin iş tatmin düzeyinin düştüğü görülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları

Mobbing çalışanların iş hayatlarındaki verimi etkileyen önemli bir kavramdır. Mobbing gibi çalışanları ve yöneticileri negatif yönde etkileyen bir diğer faktör de çalışma ortamındaki iletişim eksikliğidir. İletişim kopukluğundan yaşanan yanlış anlamalar çalışma ortamındaki işleyişi farklı yönler'e götürmekte ve yanlışlar yapılmaktadır. Bilgi, fikir ve ileteceğimiz konuyu doğru şekilde aktarabilmek örgütün daha yaratıcı şekilde ilerlemesini ve ayakta kalabilmesini sağlamaktadır. İşletmelerde örgütsel iletişimin kaliteyi ne şekilde etkilediğini, ne gibi değişimlere neden olduğunu anlamak ve buna göre önlem almak bu açıdan önemlidir.

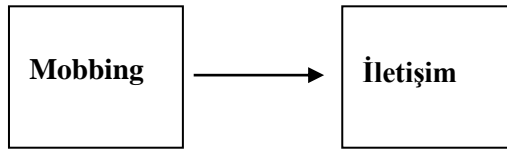
Bu nedenle çalışmada mobbingin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişime etkisini araştırmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında, örgütlerde mobbingin iletişim üzerindeki etkisi ölçülmek istenmiştir. Araştırma Ankara ilindeki sağlık çalışanları ve yöneticilerine uygulanmıştır. Dolayısıyla sonuçlar genellenemez. Yüz yüze ve mail yolu ile anket uygulanmıştır. Araştırma kamu ve özel sağlık çalışanlarına uygulanmış ve 336 kişi ile sınırlandırılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmanın modeli şekil 3.1.'de gösterilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



3.2.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

H1: Mobbing, iletişim üzerinde etkilidir.

3.2.4. Örnekleme Süreci ve Ön Çalışma

Araştırmanın ana kütlesini sağlık kurumlarındaki çalışanlar ve yöneticiler oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 20.02.2017 – 22.06.2017 tarihleri arasında toplam 400 anket elendikten sonra hatalı ve eksik doldurulan 340 anket kalmıştır.

3.2.5. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. 3 bölümden oluşan anketin ilk bölümünde iletişim süreçleri 2.bölümünde mobbinge yönelik tutum ölçekleri 3.bölümde ise demografik özellikler yer almaktadır. Ankette yer alan mobbing soruları, Berna Karakale (2011)'in “Mobbing ve mobbinge başa çıkma yöntemleri: Mobbing mağdurlarına yönelik araştırma” isimli çalışmasından iletişime yönelik sorular, Hüseyin Ünsal (2008)'in “Örgütlerde iletişim kalitesinin iyileştirilmesinde bilişim teknolojilerinin etkisi üzerine araştırma”, Kemal Eroğluer (2008) “Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama” ve Ece Esmer (2009)'un “Örgütlerde iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişki: Denizcilik sektöründe alan çalışması” isimli yüksek lisans tezlerinde kullandıkları anket sorularından oluşturulmuştur. Mobbing ve iletişim sorularında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

3.2.6. Verilerin Analizi

3.2.6.1 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların demografik özellikleri Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

		(f)	(%)			(f)	(%)
Cinsiyet	Kadın	227	66,8	Yaş Grubu	18-24 Yaş	40	11,8
	Erkek	113	33,2		25-32 Yaş	149	43,8
		(f)	(%)		33-39 Yaş	96	28,2
Medeni Durum	Evli	135	39,7		40-46 Yaş	29	8,5
	Bekar	205	60,3		47 Yaş ve üzeri	26	7,6
		(f)	(%)			(f)	(%)
Gelir	2000TL ve altı	120	35,3	Eğitim Durumu	Ortaöğretim+Lise	30	8,8
	2001-3000TL	122	35,9		Önlisans	68	20,0
	3001TL ve üzeri	98	28,8		Lisans	164	48,2
		(f)	(%)		Lisansüstü	78	22,9
Meslek	Doktor	35	10,3			(f)	(%)
	Hemşire	95	27,9	Çalışma Yılı	1 yıldan az	61	17,9
	Diş hekimi	49	14,4		1-5 yıl	159	46,8
	Asistan	69	20,3		6-10 yıl	76	22,4
	Laborant	5	1,5		10 yıldan fazla	44	12,9
	Diğer	87	25,6				
					TOPLAM:	340	100

Tablo 3.1'e bakıldığında cevaplayıcıların %66,8'i kadın, %33,2'si ise erkektir. %11,8'i 18-24 yaş aralığında, %43,8'i 25-32 yaş aralığında, %28,2'si 33-39 yaş aralığında,

%8,5'i 40-46 yaş aralığında, %7,6'sı ise 47 yaş ve üzerindedir. Cevaplayıcıların %39,7'si evli iken, %60,3'ü ise bekadır.

3.2.6.2. İletişime Yönelik İfadeler

Araştırmaya dahil olan örgütlerde, çalışan ve yöneticilere örgütte en çok tercih ettikleri iletişim şekilleri sorulmuştur.

Tablo 3.2. En Çok Tercih Edilen İletişim Şekli

	(f)	(%)
Yüz yüze	263	77,4
Konuşarak	63	18,5
Telefonla	11	3,2
İnternet	1	0,3
Telefon veya konuşarak	1	0,3
Telefon, mesaj veya bilgisayar	1	0,3
TOPLAM:	340	100

Tablo 3.2'ye bakıldığında cevaplayıcıların %77,4'ü en çok tercih edilen iletişim şeklinin yüz yüze olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya dahil olan örgütlerde, çalışanların sorunlarını ve önerilerini yönetime kolayca ulaştırabilmesi şekilleri sorulmuştur.

Tablo 3.3. Çalışanların Sorunlarını ve Önerilerini Yönetime Kolayca Ulaştırabilmesi

	(f)	(%)
Her zaman	34	10
Çoğu zaman	70	20,6
Bazen	13	3,8
Çok az zaman	121	35,6
Hiçbir zaman	99	29,1
Diğer	3	0,9
TOPLAM:	340	100

Tablo 3.3'e bakıldığında cevaplayıcıların %35,6'sı çok az zaman, %29,1'i hiçbir zaman, %20,6'sı çoğu zaman, %10 her zaman, %3,8 bazen, %0,9'u diğer seçeneği olarak belirtmişlerdir.

Araştırmaya dahil olan çalışan ve yöneticilere, yönetimin çalışanlarda takip ettiği iletişim yoluna yönelik sorular sorulmuştur.

Tablo 3.4. Yönetimin Çalışanlarla Takip Ettiği İletişim Yolu

	1=En Önemli		2=Önemli		3=Orta		4=Önemsiz		5=En Önemsiz	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Formal raporlar ve bültenler	3	0,9	10	2,9	9	2,6	21	6,2	297	87,4
Elektronik posta	8	2,4	58	17,1	185	54,4	69	20,3	20	5,9

Yüz yüze görüşme	312	91,8	13	3,8	6	1,8	5	1,5	4	1,2
Toplantı yaparak	6	1,8	55	16,2	39	11,5	228	67,1	12	3,5
Telefon	11	3,2	203	59,7	104	30,6	16	4,7	6	1,8
TOPLAM:	340	100	340	100	340	100	340	100	340	100

Tablo 3.4.'e bakıldığında cevaplayıcıların %87,4'ü yönetimin çalışanlarla takip ettiği iletişim yolunun formal raporlar ve bültenler olduğunu, %5,9'u elektronik posta ile iletildiğini, %3,5'i toplantı yaparak, %1,8'i telefon yoluyla, %1,2'si de yüz yüze şeklinde olduğunu belirtmişlerdir.

3.2.6.3. İletişime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İletişim ölçeğine ait ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. İletişim Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

	Ortalama	Standart Sapma
Bu örgütte yeni düşünce ve davranışlara fırsat verildiğine inanıyorum.	3,27	1,166
Bu örgütte çalışanların problemlerinin süratle çözümlendiğine inanıyorum.	3,07	1,181
İletişim kurduğum insanlar bana zamanında geribildirimde bulunuyorlar.	3,29	1,134
İş dışındaki konularda (hobiler, güncel olaylar gibi) arkadaşlarımla iletişim kurabiliyorum.	4,06	0,964
Mesai saatleri dışındaki zamanlarda daha fazla (tatil günleri, yıllık izin vb.) işimle ilgili iletişim kurabiliyorum.	3,19	1,241

Eşit pozisyonda olduğum çalışma arkadaşlarımla daha çok iletişim kurabiliyorum.	4,13	0,932
Üstlerimle daha rahat doğrudan iletişim kurabiliyorum.	3,31	1,093
Yöneticim astlarının düşüncelerine ilgi göstermektedir.	3,34	1,084
İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum.	4,33	0,800
İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.	3,42	1,146
Çalıştığım şirketteki iletişim uygulamaları olağanüstü durumlarda kolayca uyum sağlayabilmektedir.	3,88	1,051
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum.	3,72	1,036
Amirim her şartta bana destek olacağından kuşum yok.	3,36	1,062
Amirim işletme ve çalışanların çıkarlarını düşündüğüne inanıyorum.	3,31	1,015
Amirim adil olduğunu düşünüyorum.	3,36	1,034
Çalışma arkadaşlarımla iş ortamı dışında da görüşürüm.	4,11	0,939
Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.	4,19	0,830
Aynı bölümdeki diğer çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim.	4,07	0,919
Bu örgütte görev ve dağılımlarının kişilerin eğitim ve yeteneklerine uygun olarak yapıldığına inanıyorum.	3,97	0,960
Kurumumuzda kullanılan yazılı iletişim araçlarının dili açık ve net bir şekilde yapılmıştır.	4,16	0,814

Ankete katılan kişilerin cevaplarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin “İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum” (4,33), “Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar” (4,19), “Kurumumuzda kullanılan yazılı iletişim araçlarının dili açık ve net bir şekilde yapılmıştır” (4,16), “Eşit pozisyonda olduğum çalışma arkadaşlarımla daha çok iletişim kurabiliyorum” (4,13), “Çalışma arkadaşlarımla iş ortamı dışında da görüşürüm” (4,11) olduğu görülmektedir. Ankete katılan kişilerin cevaplarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip ifadelerin “Bu örgütte çalışanların problemlerinin süratle çözümlendiğine inanıyorum” (3,07), “Mesai saatleri dışındaki zamanlarda daha fazla (tatil günleri, yıllık izin vb.) işimle ilgili iletişim kurabiliyorum” (3,19), “Bu örgütte yeni düşünce ve davranışlara fırsat verildiğine inanıyorum.” (3,27), “İletişim kurduğum insanlar bana zamanında geribildirimde bulunuyorlar. (3,29), “Amirim işleme ve çalışanların çıkarlarını düşündüğüne inanıyorum ” (3,31) olduğu görülmektedir.

3.2.6.4. İletişime Yönelik Tutum Ölçeği Faktör Analizi

Güvenirlilik analizi için cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. İletişime yönelik tutum ölçeği güvenirlilik katsayısı 0,953 olarak hesaplanması anketin yüksek güvenirliliğinin olduğunu göstermiştir. $\alpha > 0,700$ olması faktörleri oluşturan sorular için yüksek güvenirlilik olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6. İletişim Ölçeği Güvenirlilik Analizi

	Cronbach alpha katsayısı
İletişime Yönelik Tutum Ölçeği	0,953

Ankete katılanların tutumlarını belirlemek amacıyla kullanılan iletişim ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. 20 değişkenin faktör analizine sokulması sonucu öz değeri 1’den büyük olan 2 faktör elde edilmiştir. Değişkenlerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %66,592’sini açıklamaktadır. (KMO örneklem yeterlilik ölçütü %93,0, Bartlett Küresellik testi: (6370,206; $p < 0,001$)).

Tablo 3.7.’de elde edilen faktörlerin değişkenleri, faktör yükleri, varyans yüzdeleri ve özdeğerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.7. İletişim Ölçeğine Ait Faktörler

	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri
Faktör 1:İletişim Hızı ($\alpha=0,962$)		53,474	10,695
Bu örgütte yeni düşünce ve davranışlara fırsat verildiğine inanıyorum.	0,821		
Bu örgütte çalışanların problemlerinin süratle çözümlendiğine inanıyorum.	0,860		
İletişim kurduğum insanlar bana zamanında geribildirimde bulunuyorlar.	0,880		
Mesai saatleri dışındaki zamanlarda daha fazla (tatil günleri, yıllık izin vb.) işimle ilgili iletişim kurabiliyorum.	0,705		
Üstlerimle daha rahat doğrudan iletişim kurabiliyorum.	0,831		
Yöneticim astlarının düşüncelerine ilgi göstermektedir.	0,826		
İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.	0,811		
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum.	0,615		
Amirimin her şartta bana destek olacağından kuşkum yok.	0,864		
Amirimin işletme ve çalışanların çıkarlarını düşündüğüne inanıyorum.	0,872		
Amirimin adil olduğunu düşünüyorum.	0,840		
Faktör 2: İletişim kurma becerisi ($\alpha=0,899$)		13,118	2,624
İş dışındaki konularda (hobiler, güncel olaylar gibi) arkadaşlarımla iletişim kurabiliyorum.	0,605		

Eşit pozisyonda olduğum çalışma arkadaşlarımla daha çok iletişim kurabiliyorum.	0,647		
İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum.	0,672		
Çalıştığım şirketteki iletişim uygulamaları olağanüstü durumlarda kolayca uyum sağlayabilmektedir.	0,574		
Çalışma arkadaşlarımla iş ortamı dışında da görüşürüm.	0,747		
Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.	0,763		
Aynı bölümdeki diğer çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim.	0,750		
Bu örgütte görev ve dağılımlarının kişilerin eğitim ve yeteneklerine uygun olarak yapıldığına inanıyorum.	0,767		
Kurumumuzda kullanılan yazılı iletişim araçlarının dili açık ve net bir şekilde yapılmıştır.	0,806		

İletişime yönelik tutum ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda iletişim için 2 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler içerdikleri maddelere göre iletişim hızı ve iletişim kurma becerisi şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktörleri kısaca özetleyecek olursak;

Faktör 1: İletişim Hızı

Bu faktör, örgütlerde iletişim hızını içermektedir. Yeni düşünce ve davranışlara fırsat verildiği ve problemlerin süratle çözümlendiği, örgütlerde iletişim kurdukları insanların hızlıca ve zamanında geri bildirimde buldukları, çalışanlarla iş dışında da iletişim kurulduğu, üstleriyle daha rahat bir şekilde iletişim halinde oldukları, yöneticilerin astlarının düşüncelerine ilgi gösterdikleri ve her şekilde işiyle alakalı bilgileri zamanında elde ettikleri gibi konuları kapsamaktadır. Ayrıca bu faktörde çalışanların kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansından dolayı işinden memnun oldukları, amirlerinin her şartta destek oldukları, amirlerinin işletme ve çıkarlarını düşündükleri ve amirlerinin adil olduklarını düşündükleri ifadeleri yer almaktadır.

Faktör 2: İletişim Kurma Becerisi

Bu faktör, örgütlerde kullanılan iletişim kurma becerisi ile ilgili ifadeleri yansıtmaktadır. İş dışındaki konularda iş arkadaşlarıyla iletişim halinde olduklarını, eşit pozisyonda oldukları çalışma arkadaşlarıyla daha çok iletişim kurduklarını, işlerinin gereklilikleriyle yeterli bilgiye sahip olduklarını, örgütteki iletişim uygulamalarının olağanüstü durumlarda kolayca uyum sağladığını, çalışma arkadaşlarıyla iş ortamı dışında da görüştükleri, herhangi bir sıkıntıda çalışma arkadaşlarının yardımcı oldukları gibi ifadeleri kapsamaktadır. Ayrıca faktörde aynı bölümdeki çalışanlarla ortak çalışmalar yapıldığı, örgütte görev ve dağılımların eğitim ve yeteneklere göre yapıldığı, örgütte kullanılan yazılı iletişim araçlarının anlaşılır şekilde yapıldığı ifadeleri yer almaktadır.

3.2.6.5. Mobbing Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Mobbing ölçeğine ait ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Mobbing Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

	Ortalama	Standart Sapma
İşimi yaparken hakarete ve aşağılanmaya maruz kaldım.	2,32	0,990
İşyerimde arkamdan dedikodu yapıyordu ve arkamdan alaycı bir şekilde takma adlarla söz ediliyordu.	2,20	0,855
İşyerimde hata yapmam için özel çaba sarf ediliyor ve beni zor durumda bırakıyorlardı	2,12	0,834
İşyerimde işle ilgili önerdiğim teklif ve düşünceleri kulak arkası edip, fikirlerimi umursamaz tavırlar içinde dinliyorlardı.	2,10	0,736
İşyerimde fiziksel şiddet ve fiziksel tacize maruz kaldım.	1,89	0,607
İşyerimde beni rahatsız edici psikolojik olarak bana zarar verici davranışlarla sık sık karşılaştım.	2,16	0,907

Kendi işim dışında başkalarının işlerini de yapmaya zorlandım.	2,48	1,109
Saçımla kıyafetimle alay ediliyordu.	1,88	0,627
Yaptığım işle ilgili olarak başarılarım takdir edilmiyordu.	2,70	1,231
İşyerimde sürekli becerisizlikle suçlanıyor ve işten atılmayla tehdit ediliyordum.	1,94	0,680
İşyerimde rahatsız edici telefonlar ve mailler alıyordum.	1,96	0,728
İşyerimde aldığım kararlar sorgulanıyor ve karar vermekten yoksun bırakılıyordum.	1,99	0,710
İşyerimde diğer iş arkadaşlarımla konuşmam engelleniyordu.	1,92	0,689
Okuduğum okulla yeteneklerimle başarılı olduğum alanlarla dalga geçiliyordu.	1,88	0,635
Gereksiz yere fazla mesaiye bırakılıyordum.	2,29	1,048
Politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştiriliyordu.	1,84	0,676
İşyerimde dışlanıp görmezden geliniyordum.	1,87	0,626
Kendimi sürekli yorgun hissedip, nefes almakta güçlük çekiyordum.	2,37	1,032
Akşam işimden evime dönerken bitkin, isteksiz ve kimi zaman ağlamaklı oluyordum.	2,40	0,983
Sabah işe giderken ayaklarım geri gidiyor ve işe varmadan başıma bir şeylerin gelmesini umuyordum.	2,30	0,923
Kendimi çaresiz, savunmasız ve kısır bir döngü içinde sıkışmış olarak görüyordum.	2,34	0,979

Ankete katılan kişilerin cevaplarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin “Yaptığım işle ilgili olarak

başarılarım takdir edilmiyordu” (2,70), “Kendi işim dışında başkalarının işlerini de yapmaya zorlandım” (2,48), “Akşam işimden evime dönerken bitkin, isteksiz ve kimi zaman ağlamaklı oluyordum” (2,40), “Kendimi sürekli yorgun hissedip, nefes almakta güçlük çekiyordum” (2,37), “Kendimi çaresiz, savunmasız ve kısır bir döngü içinde sıkışmış olarak görüyordum” (2,34) olduğu görülmektedir. Ankete katılanlar kişilerin cevaplarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip ifadelerin “Politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştiriliyordu” (1,84), “İşyerimde dışlanıp görmezden geliniyordum” (1,87), “Okuduğum okulla yeteneklerimle başarılı olduğum alanlarla dalga geçiliyordu” (1,88), “Saçım ile kıyafetimle alay ediliyordu (1,88), “İşyerimde fiziksel şiddet ve fiziksel tacize maruz kaldım” (1,89) olduğu görülmektedir.

3.2.6.6 Mobbing Ölçeği Faktör Analizi

Güvenirlilik analizi için cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. Mobbinge yönelik tutum ölçeği güvenirlilik katsayısı 0,964 olması anketin yüksek güvenirliliğinin olduğunu göstermiştir. $\alpha > 0,700$ olması faktörleri oluşturan sorular için yüksek güvenirlilik olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9. Mobbing Ölçeği Güvenirlilik Analizi

	Cronbach alpha katsayısı
Mobbinge Yönelik Tutum Ölçeği	0,964

Ankete katılanların tutumlarını belirlemek amacıyla kullanılan mobbing ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. 21 değişkenin faktör analizine sokulması sonucu özdeğeri 1’den büyük olan 2 faktör elde edilmiştir. Değişkenlerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %70,576’sını açıklamaktadır. (KMO örneklem yeterlilik ölçütü %94,6, Bartlett Küresellik testi: (7599,200; $p < 0,001$)). Tabloda elde edilen faktörlerin değişkenleri, faktör yükleri, varyans yüzdeleri ve özdeğerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Mobbing Ölçeğine Ait Faktörler

	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri
Faktör 1: Psikolojik Etkenler ($\alpha=0,958$)		60,502	12,706
İşimi yaparken hakarete ve aşağılanmaya maruz kaldım.	0,704		
İşyerimde arkamdan dedikodu yapıyordu ve arkamdan alaycı bir şekilde takma adlarla söz ediliyordu.	0,770		
İşyerimde hata yapmam için özel çaba sarf ediliyor ve beni zor durumda bırakıyorlardı	0,700		
İşyerimde işle ilgili önerdiğim teklif ve düşünceleri kulak arkası edip, fikirlerimi umursamaz tavırlar içinde dinliyorlardı.	0,584		
İşyerimde beni rahatsız edici psikolojik olarak bana zarar verici davranışlarla sık sık karşılaştım.	0,767		
Kendi işim dışında başkalarının işlerini de yapmaya zorlandım.	0,773		
Yaptığım işle ilgili olarak başarılarım takdir edilmiyordu.	0,771		
Gereksiz yere fazla mesaiye bırakılıyordum.	0,593		
Kendimi sürekli yorgun hissedip, nefes almakta güçlük çekiyordum.	0,861		
Akşam işimden evime dönerken bitkin, isteksiz ve kimi zaman ağlamaklı oluyordum.	0,877		
Sabah işe giderken ayaklarım geri gidiyor ve işe varmadan başıma bir şeylerin gelmesini umuyordum.	0,880		
Kendimi çaresiz, savunmasız ve kısır bir döngü içinde sıkışmış olarak görüyordum.	0,886		
Faktör 2: Aşağılama ($\alpha=0,943$)		10,074	2,115
İşyerimde fiziksel şiddet ve fiziksel tacize maruz kaldım.	0,738		

Saçımla kıyafetimle alay ediliyordum.	0,742		
İşyerimde sürekli becerisizlikle suçlanıyor ve işten atılmayla tehdit ediliyordum.	0,685		
İşyerimde rahatsız edici telefonlar ve mailler alıyordum.	0,654		
İşyerimde aldığım kararlar sorgulanıyor ve karar vermekten yoksun bırakılıyordum.	0,689		
İşyerimde diğer iş arkadaşlarımla konuşmam engelleniyordu.	0,771		
Okuduğum okulla yeteneklerimle başarılı olduğum alanlarla dalga geçiliyordu.	0,865		
Politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştiriliyordu.	0,836		
İşyerimde dışlanıp görmezden geliniyordum.	0,807		

Mobbinge yönelik tutum ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda mobbing için 2 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler içerdikleri maddelere göre psikolojik etkenler ve aşağılama şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktörleri kısaca özetleyecek olursak;

Faktör 1: Psikolojik Etkenler

Bu faktör, örgütlerde çalışan ve yöneticilerin iş ilişkisiyle ilgili yaşamış olduğu psikolojik etkenleri ifade etmektedir. Örgüt içinde çalışanların işlerini yaparken hakarete ve aşağılanmaya maruz kaldıklarını, örgütte arkalarından dedikodu yapıldığı ve alaycı bir şekilde konuşulduğunu, örgütte hata yapmaları için özel çaba sarf edildiğini, çalışanların işle ilgili önerdikleri teklif ve düşünceleri kulak ardı edilip umursanmaması, rahatsız edici psikolojik olarak zarar verici davranışların olması, kendi işleri dışında başkalarının da işlerinin yüklenmesi, yaptıkları işlerin takdir edilmemesi, gereksiz yere fazla mesaiye bırakıldığını, çalışanların kendilerini sürekli yorgun hissettiklerini ve nefes almakta güçlük çektiklerini, akşam işinden eve dönerken bitkin, isteksiz ve kimi zaman ağlamaklı hissettiklerini, sabah işe giderken ayaklarının geri gittiği ve işe

gitmeden başlarına bir şeylerin gelmesini ummasını istediklerini, kendilerini çaresiz ve savunmasız ve sıkışmış olarak gördüklerini içermektedir.

Faktör 2: Aşağılama

Bu faktör, örgütlerde çalışan ve yöneticilerin aşağılanma duygularını içermektedir. Örgütte fiziksel şiddet ve fiziksel tacize maruz bırakıldığı, fiziksel özelliklerle dalga geçildiği, örgütte becerisizlikle suçlandıkları ve işten atılmayla tehdit edildikleri, örgütte rahatsız edici telefon ve maillerin olduğu, örgütte alınan kararların sorgulandığı ve karar vermekten yoksun bırakıldıkları, örgütte diğer çalışma arkadaşlarıyla konuşulmaların engellendiğini, yeteneklerle ve başarılarla dalga geçildiği, politik görüş ve inançların eleştirildiği ve işyerinde dışlanıp görmezden gelindiği ifadeleri yer almaktadır.

3.2.6.7 Regresyon Analizi

Mobbingin iletişim üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Faktör analizi sonucu elde edilen mobbing faktörlerinden psikolojik etkenler ve aşağılanma skorlarının iletişim hızı üzerindeki etkisine bakmak için çoklu lineer regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.11. Mobbingin İletişim Hızı Üzerindeki Etkisi

İletişim hızı	Beta	p
Sabit katsayı	-3,981 * 10 ⁻¹⁶	1,000
Mobbing Faktör 1 (Psikolojik Etkenler) Skor	-0,528	<0,001

Backward yöntemi kullanılarak oluşturulan modelde mobbing faktörlerinden psikolojik etkenler modelde kalmıştır. P değeri <0,001 olarak istatistik anlamlılık ifade etmektedir. Mobbing faktörlerinden psikolojik etkenler skorunun 10 birimlik artışı, iletişim faktörlerinden iletişim hızı skorunun 5 birim azalmasına neden olduğu saptanmıştır.

Çalışanın iş yerinde maruz kaldığı mobbingin psikolojik boyutu arttıkça çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim hızının azalmasına neden olmaktadır. Buna göre örgütlerde çalışanların işlerini yaparken hakarete ve aşağılanmaya maruz bırakıldıklarında, arkalarından dedikodu yapıldığında, hata yapmaları sağlandığında gibi durumlar yapıldığında çalışma arkadaşları ve yöneticilerle iletişiminin etkinliğini azalmaktadır.

Faktör analizi sonucu elde edilen faktörlerden psikolojik etkenler ve aşağılanma skorlarının iletişim kurma becerisi üzerindeki etkisine bakmak için çoklu lineer regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.12. Mobbingin İletişim Kurma Becerisi Üzerindeki Etkisi

İletişim kurma becerisi	Beta	p
Sabit katsayı	-4,467*10 ⁻¹⁶	1,000
Mobbing Faktör 1 (Psikolojik Etkenler) Skor	-0,344	<0,001

Backward yöntemi kullanılarak oluşturulan modelde mobbing faktörlerinden psikolojik etkenler modelde kalmıştır. P değeri <0,001 olarak istatistik anlamlılık ifade etmektedir. Mobbing faktörlerinden psikolojik etkenler skorunun 10 birimlik artışı, iletişim faktörlerinden iletişim kurma becerisi skorunun 3 birim azalmasına neden olduğu saptanmıştır. Çalışanın iş yerinde maruz kaldığı mobbingin psikolojik boyutu arttıkça çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim kurma becerisinin azalmasına neden olmaktadır. Buna göre örgütlerde çalışanları işle ilgili önerdikleri ve teklif ve düşünceleri kulak ardı edip umursamamaları, rahatsız edici psikolojik olarak zarar verici davranışların olması, kendi işleri dışında başkalarının işlerinin yüklenmesi gibi durumlar yapıldığında çalışma arkadaşları ve yöneticilerle iletişiminin etkinliği azalmaktadır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın “H1 hipotezi kabul edilmiştir”.

3.3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Sağlık kurumlarında mobbing ve iletişime yönelik tutumları belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmaya dahil olan çalışan ve yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında çoğunluğunu lisans mezunu, 2001 – 3000 TL gelire sahip, kadın, bekar ve hemşireler oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında örgütlerde en çok tercih edilen iletişim şekli yüz yüze iletişim şeklindedir.

İletişim ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapmalar sağlanmıştır. Ankete katılan kişilerin cevaplarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “işimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum” (4,33), en düşük ortalamaya sahip ifadenin “bu örgütte çalışanların problemlerinin süratle çözümlendiğine inanıyorum” (3,07) şeklinde ifade edilmiştir. Mobbing ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapmalar sağlanmıştır. Ankete katılan kişilerin cevaplarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “yaptığım işle ilgili olarak başarılarım takdir edilmiyordu” (2,70), en düşük ortalamaya sahip ifadenin “politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştiriliyordu”(1,84) şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmada kullanılan çalışan ve yöneticilere yönelik iletişim ve buna bağlı olarak mobbinge maruz kalma durumunda yer alan değişkenlerin literatüre uygunluğunu belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Mobbinge yönelik tutumlarla ilgili faktör analizi sonuçlarına göre psikolojik etkenler ve aşağılama şeklinde 2 faktör elde edilmiştir. İletişime yönelik tutumlarla ilgili faktör analizi sonuçlarına göre iletişim hızı ve iletişim kurma becerisi şeklinde 2 faktör elde edilmiştir. Genel olarak bakıldığında faktörlerin literatüre uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Cevaplayıcıların mobbing faktörlerinden psikolojik etkenler ve aşağılanma skorlarının iletişim hızı üzerindeki etkisine bakmak için çoklu lineer regresyon analizi yapılmıştır. Mobbing faktörlerinden psikolojik etkenler skorunun 10 birimlik artışı, iletişim faktörlerinden iletişim hızı skorunun 5 birim azalmasına neden olduğu saptanmıştır.

Mobbing faktörlerinden psikolojik etkenler skorunun 10 birimlik artışı, iletişim faktörlerinden iletişim kurma becerisi skorunun 3 birim azalmasına neden olduğu saptanmıştır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir;

Mobbingi önlemek için gerekli bilgilerin verilmesi, eğitim ve örgüt düzeninin sağlanması, doğru iletişiminin olduğu bir örgüt kültürü benimsenmektedir. Mobbing gözlemlenmeli ve kontrol altına alınmalıdır. Örgütlerde mobbing davranışlarını tanıtmaya ve çalışanların mobbing davranışı konusunda bilinçli ve güçlü bir hale getirilmesi gereklidir. Mağdur olan birey kendini yalnız hissetmemeli ve yardım istemelidir. Personel ile üst yönetim arasında iyi bir iletişim kanalıyla sıklıkla yüz yüze iletişim kurulmalıdır. Örgütlerde mobbingin yıldırımadan uzak bir çalışma ortamı için çalışanına saygı ve güven çerçevesinde ve ekip ruhunun olduğu bir örgüt kültürü ortamı yaratılmalıdır. Çalışanına iş yükünden, çok adil bir iş dağıtımını sağlanmalıdır. Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde şeffaf yönetim anlayışı ve hesap verilebilirlik kavramları çoğaltılabilmektedir. Örgütlerde mobbing yaratacak ortamların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çalışanlar arası iletişimin artırılması, örgüt aktivitelerinin yapılması buna bağlı olarak ilişkilerin iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. İletişim ortamının sağlanması, etkili iletişim faktörlerinin neler olduğu gibi konular araştırılmalıdır. Mobbingin iletişim üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alınarak mağdur bireylerin ve örgütün mobbinge karşı önlem almaları gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında örgütlerde yapılan mobbinglere farkındalıkların artması, iletişimin etkili bir şekilde olması son derece önemlidir. Örgüt performansının artırılması için örgüt içinde kişiler arası iletişime ve çalışana önemin verilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde yapılacak en önemli husus çalışanlar arası huzurun sağlanması, çalışanlara değer verilmesi ve tüm örgüt içerisinde birlik ve beraberliğin olmasıdır. Bu durum, örgütün ilerlemesine ve devamlılığını sağlamasına önemli etkiler sağlamaktadır. Sağlık sektöründe mobbingin iletişim üzerine etkisi işlenmiştir. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda diğer sektörlerde mobbingin iletişim üzerine etkisi incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aldığ Ensar, *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Örnek Bir Çalışma*, Doğuş Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2011.
- Atasever Murat, *Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Denizli,2013.
- Adıgüzel Zeynep, *Sağlık Personeli-Vatandaş (Hasta) İletişiminin Niteliđi ve İletişimini Etkileyen Faktörler*, Celal Bayar Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005.
- Akdeniz Dilara, *Mobbing ve Yazılı Basındaki Mobbing Haberlerine Bir Alımlama Çalışması*, Erciyes Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri,2013.
- Aziz Aysel, *İletişime Giriş*, Hiperlink Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2013.
- Başaran Bade, *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004.
- Bilge Neslihan, *Mobbingin Mağdur, Aile, Örgüt ve Toplum Üzerindeki Etkileri: Dava Açan Mobbing Mağdurları Üzerinden Bir İnceleme*, Atılım Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014.
- Bozgöl Nevin, *Stratejik Çeviklik, İş Özerkliği, Örgütsel İletişim, Örgüt Güvenlik İklimi, Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Arel Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018
- Bucuklar Mimarođlu Neslihan, *Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Tükenmişlikleri ve Bazı Değişkenler İle İlişkinin İncelenmesi*, Maltepe Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.
- Can Halil, Kavuncubaşı Şahin ve Yıldırım Selami, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2012.

- Candar Mehmet, *Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2015.
- Ciceralli Ensari, Lütfiye, *Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing İşyerinde Psikolojik Yıldırma*, Gece Kitaplığı, 2015.
- Çakıl Erdem, *Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbingin İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, 2011.
- Çakmak Veysel, *Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Üniversite İnternet Siteleri*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2017.
- Çam Aylin, *Özel ve Resmi İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Psikolojik Taciz Algısı*, Maltepe Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.
- Çetin Ahmet, *İş Hayatında Yıldırmanın (Mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.
- Çetinkaya Neslihan, *Belediye Çalışanlarının Psikolojik Yıldırma İle Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Toros Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2016.
- Çingirler Özlem, *Mobbinge Neden Olan Etmenler ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Adana İlçeleri Kamu Hastanelerinde Bir Çalışma*, Çağ Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2014.
- Danayiyen Aysun, *Hastanelerde Yeni İletişim Teknolojileri Kullanımının Kurum İçi İletişim Doyumuna Etkisi*, Okan Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- Demirtaş Mine, *Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği*, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: XXVIII, Sayı 1, 2010.

- Elmas Neslihan, *Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017.
- Er Gizem, *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.
- Eroğluer Kemal, *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir, 2008.
- Erdoğan Gülnur, *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)*, TBB Dergisi, Sayı 83, 2009.
- Erdoğan Raşide, *Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler: Hastane Tercihinde Halkla İlişkilerin Rolü Üzerine Bir Saha Araştırması*, Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2015.
- Ertekin İrfan, *Örgütsel İletişim*, Gece Kitaplığı, Ankara, 1.Basım, 2017.
- Ertek Şimşek Seyhan, *Yıldırma ve Yıldırma Mağduru Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.
- Esmer Ece, *Örgütlerde İletişim ile İş tatmini Arasındaki İlişki: Denizcilik Sektöründe Alan Araştırması*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.
- Eskiyörük Diğdem, *Örgütsel İletişim*, Cinius Yayınları, İstanbul, 1.Basım, 2015.
- Gökdemir Duygu, *Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.
- Gülner Birol, *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, Literatürk Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- Güldere Pınar, *Kamu Üniversitelerinde Mobbing, Çalışanlar ve Örgüte Etkileri: Kamu Üniversiteleri Üzerine İncelemeler*, Nişantaşı Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans

Tezi, İstanbul, 2017.

Gülbahçe Öner, *K.K Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi*, Atatürk Üniversitesi, K.K.E.F Beden Eğitimi Bölümü Erzurum Dergi Kapak-1, s:76, 2003.

Gün Hüseyin, *İşyeri Sendromu(Mobbing/Bullying)*, Lazer Yayıncılık, Ankara, 2009.

Günenç Emel, *NLP (Nöro Linguistik Programlama) Eğitiminin Sağlık Yöneticilerinin İletişim Tarzı, Sözsüz İletişim Düzeyi ve Kişiler Arası İletişim Süreci Üzerindeki Etkileri (Tire Devlet Hastanesinde Bir Uygulama)*, Beykent Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.

Halil Mehmet Öztürk, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir uygulama, Beykent Üniversitesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.

Hiçkorkmaz Şükran, *Mobbing Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi (İzmit İlçesi Kamu Çalışanları Örneği)*, Nişantaşı Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.

Hoşgör Gündüz Derya, *İletişim ve Sağlık İletişimi*, Beykent Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.

Karaçor Süleyman, Şahin Ali, *“Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma”* SÜ, İİBF Sosyal ve ekonomik araştırma dergisi, s:113-114.

Karakale Berna, *Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yalova Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yalova, 2011.

Karakaş Asi, Sibel, *Mobbinge Maruz Kalan Hemşirelere Verilen Atılganlık Eğitiminin Mobbinge Baş Etmeye Etkisi*, Atatürk Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara, 2011.

- Karakuş Hatice, *Mobbingin Hemşireler ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Sivas İli Örneği*, Cumhuriyet Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sivas, 2011
- Karavardar Gülşah, *İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul, 2009.
- Karsak Banu, *Kurumsal İletişim*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1.Baskı, 2016.
- Kaya Buket, *Örgütsel İletişim ve İş Tatmini*, Beykent Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.
- Keskin Özgür, *Yıldırmanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık ve Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.
- Kocaman Fatma, *Hekimlerin Mobbing Algıları ile Öfke ve Öfke ifade Tarzları Arasındaki İlişkiler*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2017.
- Koçer Tamer, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 9.Basım, 2003.
- Köşker Seval, *Kamu Kurumlarında Yaşanan Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Nişantaşı Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.
- Kırel Çiğdem, *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2008.
- Kıralı Murat, *Liderlik Davranış Tiplerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Edirne İlinde Bir Alan Çalışması*, Trakya Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2013.
- Kılıç Tayfun, S, *Mobbing İşyerinde Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri*, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006.
- Kuş Erdal, *Mobbingin Motivasyona Etkisi ve Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.

- Mimaroglu Hande, Özgen Hüseyin, *Örgütlerde güncel bir sorun "Mobbing"* Sosyal ve ekonomik araştırma dergisi, cilt:8, 2008.
- Mizrahi Rozi, *Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:5, No:2, 2013.
- Olgun Birsen. F, *Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf İçinde Etkili İletişim Ortamı Yaratma ve İletişimde Fırsat Eşitliği Sağlama Becerilerinin Değerlendirilmesi*, Cumhuriyet Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2005.
- Önertay Cem Osman: *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, 2003.
- Özler Ergun Derya, Mercan Nuran, *Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Özkan Selfiye, *Taşeron Personel ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği*, Avrasya Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2016.
- Özkılıççı Gökçe, *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Gümüş, Murat), *Örgütsel İletişim* Kriter Yayınevi, 2.Baskı, 2012.
- Solmaz Adalar Sümeyye, *Kamu Sağlık Personelinin Mobbing Karşısındaki Tutumu ve Hukuki Haklarının Bilinirlik Düzeyinin Ölçülmesi*, Beykent Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- Talas Şerife, *Hemşirelere Uygulanan Mobbing İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.
- Tarku Eşref, *Öğretim Elemanlarının Sınıf İçi İletişim Süreci*, Düzce Üniversitesi, Yayınlanmış

Yüksek Lisans Tezi, Düzce, 2014.

Taşdelen Mehmet, *Özel Sağlık Kuruluşlarında İç ve Dış Halkla İlişkiler Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*, Adnan Menderes Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2014.

Teker Kerem Said, *Mobbingin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumu Örneği*, Balıkesir Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2014.

Tekin Hüseyin Hasan, *Hastanede Çalışan Hemşirelerin Mobbinge Maruz Kalma Durumları ve Stres Durumlarının Değerlendirilmesi*, Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2013.

Tınaz Pınar, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 3.Basım, 2013.

Topsakaloğlu Songül, *Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2015.

Tutar Hasan, *Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kuramsal Yaklaşım)*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1.Baskı, 2015.

Türkeli Atıcı Hatice, *Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Beykent Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.

Ural Gülhan Zuhale, *Kurumsal İletişim Çalışmalarının Sürdürülebilirliği Açısından Kurumsal Sorumluluk Uygulamaları*, Kültür Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.

Ünal İrem, *Psikologların Mobbing Algısı ve Depresyon, Anksiyete ve Tükenmişlik Sendromuyla İlişkisi*, Üsküdar Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018.

Var Merve, *Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu*

Örneği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2016.

Vural Akıncı Beril Z,Bat Mikail, *Teoriden Pratiđe Kurumsal İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1.Baskı, 2013.

Yalçındağ Sinem, *Takım Sporlarında Mobbing Uygulamaları ve Sporcuların Mobbing Algulama Düzeylerinin Tespiti*, Aksaray Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray, 2014.

Yıldız Murat Süleyman, *Lider Üye Etkileşimi, işyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.

EKLER

EK 1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı çalışan ve yöneticilerin maruz kaldığı mobbing davranışlarını belirleme ve çalışan ve yöneticilerin iletişim anlayışlarını konu etmektedir. Çalışmadan elde edilecek bilgiler Yüksek Lisans Tez çalışması için kullanılacaktır. Bu çalışmanın başarıya ulaşması her şeyden önce vereceğiniz bilgilerin doğruluğuna bağlıdır. Soruları cevaplama gösterdiğiniz sabır ve samimiyet için teşekkür ederim.

1. En çok tercih ettiğiniz iletişim şekli hangisidir?

2. Çalışanlar sorunlarını ve önerilerini yönetime kolayca ulaştırabiliyorlar mı?

- () Her zaman () Çoğu zaman
 () Bazen () Çok az zaman
 () Hiçbir zaman () Diğer.....

3. Yönetiminiz çalışanlarla daha çok hangi yolu takip ederek iletişim kurmaktadır önem derecesine göre sıralayınız? (1=en önemli, 5=en önemsiz)

- () Formal raporlar ve bültenler () Elektronik posta () Yüz yüze görüşme
 () Toplantı yaparak () Telefon () Diğer.....

4. İşyerinizde yaşadığımız iletişim süreçlerini dikkate alarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bu örgütte yeni düşünce ve davranışlara fırsat verildiğine inanıyorum.					
Bu örgütte çalışanların problemlerinin süratle çözümlendiğine inanıyorum.					
İletişim kurduğum insanlar bana zamanında geribildirimde bulunuyorlar.					
İş dışındaki konularda (hobiler, güncel olaylar gibi) arkadaşlarımla iletişim kurabiliyorum.					
Mesai saatleri dışındaki zamanlarda daha fazla (tatil günleri, yıllık izin vb.) işimle ilgili iletişim kurabiliyorum.					
Eşit pozisyonda olduğum çalışma arkadaşlarımla daha çok iletişim kurabiliyorum.					
Üstlerimle daha rahat doğrudan iletişim kurabiliyorum.					
Yöneticim astlarının düşüncelerine ilgi göstermektedir.					

İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum.					
İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.					
Çalıştığım şirketteki iletişim uygulamaları olağanüstü durumlarda kolayca uyum sağlayabilmektedir.					
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum.					
Amirim her şartta bana destek olacağından kuşkum yok.					
Amirim işletme ve çalışanların çıkarlarını düşündüğüne inanıyorum.					
Amirim adil olduğunu düşünüyorum.					
Çalışma arkadaşlarımla iş ortamı dışında da görüşürüm.					
Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.					
Aynı bölümdaki diğer çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim.					
Bu örgütte görev ve dağılımlarının kişilerin eğitim ve yeteneklerine uygun olarak yapıldığına inanıyorum.					
Kurumumuzda kullanılan yazılı iletişim araçlarının dili açık ve net bir şekilde yapılmıştır.					

5. İşyerinizde yaşadığınız sıkıntıları dikkate alarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz	Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İşimi yaparken hakarete ve aşağılanmaya maruz kaldım.					
İşyerimde arkamdan dedikodu yapılıyordu ve arkamdan alaycı bir şekilde takma adlarla söz ediliyordu.					
İşyerimde hata yapmam için özel çaba sarf ediliyor ve beni zor durumda bırakıyorlardı					
İşyerimde işle ilgili önerdiğim teklif ve düşünceleri kulak arkası edip, fikirlerimi umursamaz tavırlar içinde dinliyorlardı.					
İşyerimde fiziksel şiddet ve fiziksel tacize maruz kaldım.					
İşyerimde beni rahatsız edici psikolojik olarak bana zarar verici davranışlarla sık sık karşılaştım.					
Kendi işim dışında başkalarının işlerini de yapmaya zorlandım.					
Saçımla kıyafetimle alay ediliyordu.					
Yaptığım işle ilgili olarak başarılarım takdir edilmiyordu.					
İşyerimde sürekli becerisizlikle suçlanıyor ve işten atılmaya tehdit ediliyordum.					
İşyerimde rahatsız edici telefonlar ve mailler alıyordum.					
İşyerimde aldığım kararlar sorgulanıyor ve karar vermekten yoksun bırakılıyordum.					
İşyerimde diğer iş arkadaşlarımla konuşmam engelleniyordu.					
Okuduğum okulla yeteneklerimle başarılı olduğum alanlarla dalga geçiliyordu.					
Gereksiz yere fazla mesaiye bırakılıyordum.					

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştiriliyordu.					
İşyerimde dışlanıp görmezden geliniyordum.					
Kendimi sürekli yorgun hissedip, nefes almakta güçlük çekiyordum.					
Akşam işimden evime dönerken bitkin, isteksiz ve kimi zaman ağlamaklı oluyordum.					
Sabah işe giderken ayaklarım geri gidiyor ve işe varmadan başıma bir şeylerin gelmesini umuyordum.					
Kendimi çaresiz ,savunmasız ve kısır bir döngü içinde sıkışmış olarak görüyordum.					

6. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

7. Yaşınız?

18-24 26-32 33-39 40-46 47 ve üzeri

8. Geliriniz?

1000 TL ve altı 1001-2000 TL 2001-3000 TL 3001 TL ve üzeri

9. Medeni durumunuz?

Evli Bekar

10. Mesleğiniz?

Doktor Hemşire Dişhekimi Asistan Laborant Diğer

11. Eğitim Durumunuz?

İlköğretim Ortaöğretim Lise Önlisans Lisans
 Lisansüstü

12. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 10 yıldan fazla

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Gizem GÖRGÜLÜ

Doğum Tarihi ve Yeri : 20/12/1981 – Ankara

Eğitim Durumu :

Yüksek Lisans Öğrenimi : Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi (2015 – 2018)

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (2004 – 2015)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, İspanyolca

İş Deneyimi :

Çalıştığı Kurumlar : Dent Studio (Nisan 2018 – Halen),

Forte Teknoloji (Ocak 2017 – Mart 2018),

Kalemci Yapı (Aralık 2011 – Mayıs 2015),

Avivasa Sigorta (Ocak 2011 – Ağustos 2011),

MNK Havacılık (Ocak 2010 – Aralık 2010),

Dorçe Prefabrik (Haziran 2008 – Kasım 2009).

İletişim :

E-posta Adresi : gizem__grgl@gmail.com

Tarih : 31.07.2018