

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ HAYATINDA YILDIRMA’NIN (MOBBİNG) ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNA  
YÖNELİK ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet ÇETİN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**MART 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞ HAYATINDA YILDIRMA'NIN (MOBBİNG) ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNA  
YÖNELİK ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet ÇETİN**

**1203817481**

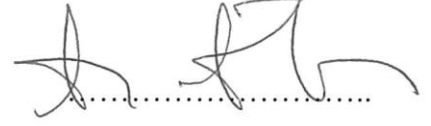
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

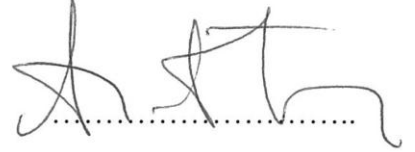
**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet TAYFUN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203817481 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Ahmet ÇETİN", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "İŞ HAYATINDA YILDIRMA'NIN (MOBBİNG) ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNA YÖNELİK ARAŞTIRMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı:** Doç. Dr. Ahmet TAYFUN  
Gazi Üniversitesi



**Jüri Üyeleri:** Doç. Dr. Ahmet TAYFUN  
Gazi Üniversitesi



Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU  
Gazi Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



**Tez Savunma Tarihi:** 10 Mart 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans olarak sunduğum, “İş Hayatında Yıldırma'nın (Mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06.03.2015

Ahmet ÇETİN



## ÖNSÖZ

Özellikle son yıllarda işletmelerde yaşanan mobbing olayları araştırmacıların bu konu üzerinde daha fazla durmalarını sağlamıştır. Uygulanan mobbing işletme ve çalışan ilişkilerini büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışmamızda mobbingin iş görenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisi bir kamu kurumu örneğinde incelenmiştir.

Çalışmamda bilgi birikimiyle bana her zaman destek olup büyük katkı sağlayan tez danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Ahmet TAYFUN'a, kaynak kitapların temini konusunda Metin Bey ve eşine, tez çalışmamda özellikle anket formlarının dağıtılması, doldurulması ve geri toplanmasında emeği olan çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Özellikle Yüksek Lisans eğitimim esnasında gerek ders aşamasında gerekse tez dönemimde kendilerine az vakit ayırmak zorunda kaldığım fedakar eşime, çocuklarım Cemal İlter ve Hatice Zehra'ya beni anlayışla karşıladıkları ve her zaman yanımda oldukları için minnettarım. Hayatım boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, büyük fedakarlık göstererek beni büyüten anne babama ne kadar teşekkür etsem azdır. İyi ki varsınız.

Mart, 2015

Ahmet ÇETİN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR .....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>4</b>
<b>1. MOBBİNG TANIMI, İLİŞKİLİ KAVRAMLAR, TARAFLARI, TÜRLERİ, NEDENLERİ .....</b>	<b>4</b>
1.1 Mobbing ve İlişkili Kavramlar .....	4
1.1.1 Mobbing Tanımı.....	4
1.1.2 Mobbing Tarihi .....	7
1.1.3 Mobbing İlişkili Kavramlar.....	10
1.1.3.1 Mobbing ve şiddet.....	10
1.1.3.2 Mobbing ve çatışma.....	11
1.1.3.3 Mobbing ve saldırganlık .....	15
1.1.4 Mobbing Özellikleri .....	16
1.1.4.1 Mobbing yoğunluğu.....	18
1.1.4.2 Mobbing süresi.....	18
1.1.5 Mobbing Tarafları .....	19
1.1.5.1 Mobbing uygulayıcıları.....	20
1.1.5.2 Mobbing mağdurları .....	21
1.1.5.3 Tanık ve izleyiciler .....	23
1.1.6 Mobbing Türleri .....	24
1.1.6.1 Yukarıdan aşağıya mobbing .....	24
1.1.6.2 Yatay mobbing.....	25
1.1.6.3 Aşağıdan yukarıya mobbing .....	25
1.1.7 Mobbing Nedenleri .....	26
1.1.7.1 Kişisel nedenler.....	27
1.1.7.2 Örgütsel nedenler .....	29
1.1.8 Mobbingin Sonuçları.....	32
1.1.8.1 Çalışanlar üzerindeki sonuçlar .....	33
1.1.8.2 Örgütsel sonuçlar .....	34
1.1.8.3 Toplumsal sonuçlar .....	36
1.1.9 Mobbing ve Hukuk .....	38
1.1.9.1 Ulusal hukukta mobbing .....	39
1.1.9.2 Uluslararası hukukta mobbing .....	40
1.1.10 Mobbing Mücadele .....	42
1.1.10.1 Bireysel mücadele .....	43

1.1.10.2 Kurumsal mücadele .....	46
1.1.11 Leymann Mobbing Tipolojisi .....	48
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>50</b>
<b>2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>50</b>
2.1 Örgüt Kavramı.....	51
2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	51
2.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	53
2.4 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	55
2.4.1 Tutumsal Bağlılık.....	56
2.4.1.1 Kanter'in yaklaşımı.....	57
2.4.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı .....	59
2.4.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı .....	59
2.4.1.4 Penley ve Gould'un yaklaşımı .....	60
2.4.1.5 Allen ve Meyer'in yaklaşımı .....	61
2.4.2 Davranışsal Bağlılık .....	63
2.4.2.1 Becker'in yaklaşımı .....	64
2.4.2.2 Salancik'in yaklaşımı.....	65
2.4.3 Çoklu Bağlılık .....	65
2.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	66
2.5.1 Kişisel Faktörler .....	67
2.5.1.1 Yaş .....	68
2.5.1.2 Cinsiyet .....	69
2.5.1.3 Eğitim.....	70
2.5.1.4 Çalışma süresi .....	71
2.5.2 Örgütsel Faktörler .....	72
2.5.2.1 Yönetim yapısı .....	73
2.5.2.2 Örgüt kültürü.....	76
2.5.2.3 Ücret.....	77
2.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	78
2.6.1 İş Görenler Üzerindeki Sonuçları.....	79
2.6.2 Örgüt Üzerindeki Sonuçları .....	79
2.6.3 Toplum Üzerindeki Sonuçları .....	82
2.7 Literatür Taraması .....	83
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>91</b>
<b>3. MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b> .....	<b>91</b>
3.1 Araştırmanın Amacı .....	91
3.2 Araştırmanın Önemi .....	91
3.3 Araştırmanın Kapsamı.....	93
3.4 Araştırmanın Ölçeği .....	93
3.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	94
3.6 Araştırmanın Modeli .....	94
3.7 Araştırmanın Hipotezleri.....	95
3.8 Verilerin Analizi.....	96
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>97</b>
<b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI</b> .....	<b>97</b>
4.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular .....	97
4.2 Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
4.3 Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	109

<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	123
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	123
<b>KAYNAKÇA</b> .....	128
<b>EKLER</b> .....	136
Ek-A: Başbakanlık Genelgesi .....	137
Ek-B: Mobbing Anketi .....	139
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	142



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Yurtiçinde kullanılan kavramlar .....	9
<b>Tablo 1.2</b>	: Yıldırma ve çatışma arasındaki farklar .....	14
<b>Tablo 1.3</b>	: Çatışma durumunda mobbing aşamaları.....	14
<b>Tablo 1.4</b>	: Psikoşiddet süreci. ....	17
<b>Tablo 1.5</b>	: Mobbingin örgüt üzerindeki etkileri. ....	36
<b>Tablo 1.6</b>	: Mobbingin psikolojik ve parasal maliyetleri .....	37
<b>Tablo 1.7</b>	: Leymannın mobbing tipolojisi. ....	49
<b>Tablo 2.1</b>	: Örgütsel bağlılığın evrimi. ....	52
<b>Tablo 2.2</b>	: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler .....	67
<b>Tablo 4.1</b>	: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı .....	97
<b>Tablo 4.2</b>	: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı .....	97
<b>Tablo 4.3</b>	: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı .....	98
<b>Tablo 4.4</b>	: Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı.....	98
<b>Tablo 4.5</b>	: Katılımcıların statü durumlarına göre dağılımı .....	99
<b>Tablo 4.6</b>	: Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı.....	99
<b>Tablo 4.7</b>	: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı.....	100
<b>Tablo 4.8</b>	: Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımı.....	100
<b>Tablo 4.9</b>	: Kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	101
<b>Tablo 4.10</b>	: Sosyal ilişkilere saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	102
<b>Tablo 4.11</b>	: İtibara saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler .....	103
<b>Tablo 4.12</b>	: Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	104
<b>Tablo 4.13</b>	: Kişinin sağlığına doğrudan saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	105
<b>Tablo 4.14</b>	: Duygusal bağlılık boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.....	106
<b>Tablo 4.15</b>	: Devam bağlılığı boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı .....	107
<b>Tablo 4.16</b>	: Normatif bağlılık boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı .....	108
<b>Tablo 4.17</b>	: Model özeti .....	109
<b>Tablo 4.18</b>	: Modele ilişkin varyans analizi tablosu.....	109
<b>Tablo 4.19</b>	: Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.....	110
<b>Tablo 4.20</b>	: Model özeti .....	110
<b>Tablo 4.21</b>	: Modele ilişkin varyans analizi tablosu.....	110
<b>Tablo 4.22</b>	: Mobbing boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkileri .....	111
<b>Tablo 4.23</b>	: Model özeti .....	111
<b>Tablo 4.24</b>	: Modele ilişkin varyans analizi tablosu.....	111
<b>Tablo 4.25</b>	: Mobbing boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkileri .....	112
<b>Tablo 4.26</b>	: Model özeti .....	112
<b>Tablo 4.27</b>	: Modele ilişkin varyans analizi tablosu.....	112
<b>Tablo 4.28</b>	: Mobbing boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkileri .....	113

<b>Tablo 4.29</b> : Çalışanların cinsiyetlerine göre mobbing algısındaki farklılıklar .....	113
<b>Tablo 4.30</b> : Çalışanların yaşlarına göre mobbing algısındaki farklılıklar.....	114
<b>Tablo 4.31</b> : Çalışanların medeni durumlarına göre mobbing algısındaki farklılıklar .....	115
<b>Tablo 4.32</b> : Çalışanların çalışma sürelerine göre mobbing algısındaki farklılıklar .....	115
<b>Tablo 4.33</b> : Çalışanların statülerine göre mobbing algısındaki farklılıklar .....	116
<b>Tablo 4.34</b> : Çalışanların eğitim düzeylerine göre mobbing algısındaki farklılıklar .....	117
<b>Tablo 4.35</b> : Çalışanların gelir düzeylerine göre mobbing algısındaki farklılıklar .....	118
<b>Tablo 4.36</b> : Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.....	119
<b>Tablo 4.37</b> : Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar .....	119
<b>Tablo 4.38</b> : Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.....	120
<b>Tablo 4.39</b> : Çalışanların çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.....	120
<b>Tablo 4.40</b> : Çalışanların statülerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar .....	121
<b>Tablo 4.41</b> : Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.....	121
<b>Tablo 4.42</b> : Çalışanların gelir düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.....	122

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırma modeli .....	95
-----------------------------------	----

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Anabilim Dalı
<b>SPSS</b>	: Statistical package for the social sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
<b>T.C.K.</b>	: Türk Ceza Kanunu
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri

## ÖZET

### **İŞ HAYATINDA YILDIRMA’NIN (MOBBİNG) ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNA YÖNELİK ARAŞTIRMA**

ÇETİN, Ahmet

Yüksek Lisans İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet TAYFUN

Mart 2015, 158 Sayfa

Çalışma yaşamında örgütler belirli hedeflere ulaşmak için kurulan organizasyonlardır. Örgütlerin bu hedefleri yerine getirebilmelerinde ise en önemli faktör çalışanlardır. İstenilen sonuçlara ulaşabilmede iş görenlerin örgüt ortamı büyük önem arz etmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları onların iş yaşamını dolayısıyla örgütün içinde bulunduğu ve gelecekteki durumunu önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar her iki taraf adına ulaşılacak istenen durumdur. Örgütsel bağlılık ise birçok faktörden etkilenmektedir. Mobbing de bu faktörler arasında yer almaktadır. Çalışmamızda son dönemlerde organizasyonlar ve etkilediği çevreler için büyük bir tehdit oluşturan mobbingin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ve çalışanların bağlılıklarını ne düzeyde etkilediği araştırılmıştır.

Öncelikli olarak literatür taraması yapılmış ve mobbing ile örgütsel bağlılık kavramları incelenmiştir. Araştırmamız nicel araştırma teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini temsilen bir Kamu Kurumunun merkez teşkilatında çalışanlar örneklem grubu olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri çalışanlar üzerinde uygulanan anket tekniğiyle elde edilmiştir. Leymann’ın Mobbing Tipolojisi ile Allen ve Mayer’in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmamız neticesinde genel olarak çalışanların vermiş olduğu cevaplar değerlendirildiğinde mobbinge maruz kalmadıkları görölmektedir. Boyutlar açısından incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan boyut kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırı boyutu (1,41) iken, en düşük ortalamaya sahip boyut ise kişinin sağlığına doğrudan saldırı boyutudur (1,08).

Genel olarak baktığımızda araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel bağlılıklarının boyutları incelendiğinde, en yüksek ortalama (2,60) duygusal bağlılığa aittir. Diğer boyutlara bakıldığında devam bağlılığının ortalaması 2,44 iken en düşük ortalama 2,26 ile normatif bağlılıkta görölmektedir. Çalışanların mobbing algılarının örgütsel bağlılığa etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, mobbing algılarının örgütsel bağlılığı açıklamada anlamlı bir belirleyici olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Örgütsel Bağlılık, Çalışan, Örgüt.

## **ABSTRACT**

### **EFFECT OF MOBBING AT WORKLIFE ON THE LEVELS OF ORGANISATIONAL COMMITMENT OF THE STAFF: RESEARCH ON A PUBLIC INSTITUTION**

ÇETİN, Ahmet

Masters, Department of Management

Thesis Advisor: Associate Professor Ahmet TAYFUN

March 2015, 158 Pages

Organisations at worklife are the organisations founded in order to achieve specific targets. The most important factor for the organisations to achieve these targets is the staff. In our study, the relationship of mobbing, which recently causes a threat for the organisations and their affected environments, with the organisational commitment and in which level it affects the staff commitment.

Firstly literature scanning has been carried out and the concepts of mobbing and organisational commitment have been analysed. Our study has been carried out by using quantitative research techniques. As a representative of the study nature, staff in a public institution's central agency has been taken as sample group. Research data have been obtained by survey technique applied on the staff. Leyman's Mobbing Typology and Allen and Meyer's Organisational Commitment Measure have been used.

As a result of our research, when the answers of the staff are evaluated, it is seen that they are not exposed to mobbing. When analysed in terms of dimensions, offensive dimension for preventing communication having the highest average is (1,4 i) while offensive dimension directly to the person's health having the lowest average is (1,08).

It has been concluded that the affect of mobbing perception of the staff on their organisational commitmerit is not statistically irnportant and their perception of mobbing is not an irnportarit indicator to explain organ isational cornrnitment.

**Keywords:** Mobbing, Organisational Commitment, Staff, Organisation.



## GİRİŞ

Örgütler birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen paydaşlardan oluşan yapılardır. Belirlenen hedeflere ulaşılmasında ise örgüt çalışanlarına büyük görev düşmektedir. Çalışanların üzerlerine düşen görevleri en iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri adına örgüt içi ilişkiler büyük önem arz etmektedir.

İşletmeler, hem rekabet ortamındaki değişim ve gelişmelerin getirdiği yeni iktisadi arayışlar hem de toplumsal alanda gelişen yeni yaklaşım ve beklentiler nedeni ile örgüt yapısında insan ve insan ilişkilerinin yarattığı ortamı profesyonelce analiz etmek ve bu alana özgü unsurları işletmenin işleyiş sürecinin araçlarına yönelik birer belirleyici olarak eklemek zorundadırlar.

Çağdaş yaşamda insan, sosyal hayata ve özellikle de iş hayatına daha çok katılımında bulunmak istemektedir. Bu durumda işletmelerde insan daha önemli hale gelmekte, bireyin kişilik özellikleri, başta duyguları, ilgileri, algıları ve güdüleri olmak üzere iş yaşamında daha çok dikkate alınmaktadır. Bu durumda modern insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve maddi sorunları büyük ölçüde çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün şekillenmesine katılım istemektedir.

İşletmelerde çalışanların çabalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirmek istediklerinde bunun için; kişiyi eyleme geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, düşüncelerini, ideallerini, inançlarını, ihtiyaç ve korkularını bilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bunları bilmesi ve bu yönde bir şeyler yapmak için çaba göstermesi iş görenin psikolojik olarak olumlu etkilenmesini sağlayacaktır. Bu şartlardaki bir çalışanın örgüte bağlılığı kuvvetli, kişisel performansı yüksek olacaktır. Bunların tersi yönde olması durumunda ise birçok sorunlar ortaya çıkacaktır.

Örgütlerde çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi, verimliliklerinin artırılması ve iş doyumlarını etkileyen faktörlerin analiz edilmesi ve örgütsel bağlılıklarının artırılması konusunda işletme yönetimine büyük görev düşmektedir. Artan rekabet koşulları ve iş ortamlarında yaşanan sorunlar, psikolojik baskılar personeli olumsuz etkiler.

Globalleşme süreciyle birlikte örgütsel davranışa yol gösteren etkenler üzerinde duran iş etiği olgusunun kapsamına kültürel farklılıkların üstesinden gelme, negatif ayrımcılık ve mobbing vb. konular da girmiştir. Bu sorunlar arasında en önemli en önceliklilerden biri olarak görülen mobbing eylemi, bir çok ülkede sıklıkla yaşanmasına karşın genelde üstü örtülmekte ve konu üzerinde çalışılmaktan kaçınılmaktadır.

Mobbing ile ilgili alan yazında birçok farklı tanım olmakla beraber kısaca, “mobbing; çalışma hayatında işverenin, astının veya iş arkadaşlarının çalışanı çeşitli yönlerden rahatsız ederek onu psikolojik olarak yıldırmaya, karakterinin zedelenmesine, gururunun incinmesine, verimlilik ve bağlılığının düşürülerek engellenmesi ile mağdurun ruhi ve fiziki sağlığının bozulmasına yönelik olarak yapılan baskı” durumu olarak tanımlanabilir.

Gelişmiş ülkelerde önemli bir konu haline gelen mobbing, ülkemizde yeni yeni dillendirilmekte ve bu alanda farkındalık oluşturulmakta, konu üzerinde araştırmalar yapılmaktadır. Gerek devlet kurumlarında gerekse özel sektörde sıklıkla ortaya çıkan ancak çalışanların çeşitli nedenlerden ötürü fazla bahsetmediği mobbing, hem bireyleri hem örgütleri hem de bütün toplumu etkileyen çeşitli sorunlar barındırmaktadır.

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

Örgütsel bağlılık genel olarak ise katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik yakınlığını, bağlılığını ifade eder.

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

Örgütsel bağlılık birçok faktörden etkilenmektedir. Bunlar; yaş, cinsiyet, deneyim, eğitim, örgütsel adalet, güven, çalışma süresi, yapılan işin önemi, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, örgüt ortamında alınan destek, iş güvenliği, ücret ve dışında sağlanan haklar, çaresizlik, terfi olanakları, diğer

çalışanlar, örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt dışındaki çalışma olanakları, çalışanlara verilen değer olarak sıralanabilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alındığında, işyerinde yaşanan olumsuzluklar, çalışanları kısa ve uzun vadede etkileyerek, onların örgütsel iş ve işlemlerde performansını ve verimliliğini istenilmeyen yönde, yani olumsuz olarak etkiler. Bütün bunlarla birlikte iş görenlerin kurumlarına ilgi, aidiyet ve bağlılığının, sorumluluk duygusunun azalması, çalışma hayatında hata yapma ve yetersizlik algısı, direk olarak ortaya çıkan yansımalarıdır. İşe devam edememe, işe zamanında yetişememe, işten zamanından önce ayrılma, zamansız emekliliğe ayrılma istemi, iş doyumsuzluğu ve işe adapte olamama ise dolaylı olarak ortaya çıkan durumlardır.

Örgütsel bağlılığı yüksek boyutta olan çalışanların işletmelerinde daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile ilişkilerinin istenilen şekilde olumlu olduğu görülmektedir. Yüksek verimle çalışan, beklenen performansı sergileyen, iyi eğitim almış bir iş görenin uzun süre örgüte katkısının devamı örgütte verimlilik artışı sağlar. Çünkü örgüte bağlılığı yüksek olan çalışan işletmede kalır, örgütsel hedeflerin yerine getirilebilmesi için gayret eder ve örgütten ayrılmayı düşünmez.

Tez çalışmasında, araştırma yapılan kamu kurumunda mobbingin var olup olmadığı eğer varsa mobbinge maruz kalan bireyin örgütsel bağlılığının azalıp azalmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Tez beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde mobbing kavramı üzerinde durulacaktır. Mobbingin tanımı ve tarihçesi, mobbingle ilişkili kavramlar, mobbing özellikleri, tarafları, türleri, mobbinge neden olan faktörler, etkileri, sonuçları, mobbingle hukuk arasındaki ilişki, mobbingle mücadele etme yöntemlerine ilişkin genel bilgiler ayrıntılarıyla irdelenecektir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları hakkında bilgiler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise, çalışma hayatından mobbing ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma ele alınacaktır. Uygulama bir kamu kurumunda yapılacaktır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi incelenip, dördüncü bölümde araştırmaya ait analiz ve bulgulara değinilecek, son olarak beşinci bölümde de yapılan araştırmanın sonuçları ile önerilere yer verilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG TANIMI, İLİŞKİLİ KAVRAMLAR, TARAFLARI, TÜRLERİ, NEDENLERİ

#### 1.1 Mobbing ve İlişkili Kavramlar

##### 1.1.1 Mobbing Tanımı

Literatüre bakıldığında örgütlerde yaşanan ve psikolojik şiddete yol açan olumsuz davranışları adlandırmada da tanımlamada da farklılıklar görülmektedir. Nitekim birçok araştırmacı hemfikir oldukları davranışlar ile iş ortamındaki yıldırma farklı isimlerle irdelemiştir (Gökçe, 2008: 12).

Mob sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince ‘de “kararsız kalabalık” anlamına gelen mobile vulgus sözcüklerinden gelmektedir. Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamındadır. 60 ‘lı yıllarda, tanınmış Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz mobbing terimini, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Birkaç zayıf birey bir araya gelerek saldırgan davranış sergilerler. Bu, kazların bir tilkiyi kaçırmaya gibidir. Daha sonra İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık-kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırdı. Lorenz’ in “mobbing” terimini, kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullandı. Kitabı 1972’de İsveç’te, Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti adıyla yayınlandı (Davenport ve diğ, 2003: 3).

İşyerinde bir çalışanın veya çalışan grubunun, diğer bir çalışana yönelttiği, tekrar eden ve süregelen olumsuz davranışlarla ifade edilen işyerinde psikolojik taciz olgusuna ilişkin literatürde ortak bir tanım bulunmamakta ve olgu, birden fazla

sözcükle ifade edilebilmektedir. Olgunun isimlendirilmesi ülkelere göre farklılık göstermektedir. İskandinav ülkelerinde ve Almanca konuşulan ülkelerde “düzensiz, karışıklık yaratan, gürültülü insan kalabalığı” anlamına gelen “mob” sözcüğünden türeyen ve orijinal olarak hayvan saldırıları ve sürü davranışlarını tanımlamak için kullanılan, İngilizce kökenli “mobbing” sözcüğü ile ifade edilmektedir. Birleşik Krallık, İrlanda ve Avustralya gibi İngilizce konuşulan ülkelerde ise genellikle işyeri zorbalığı anlamına gelen “workplace bullying/bullying at work” sözcükleri tercih edilmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010:7).

Leymann, terminolojideki “mobbing” ve “bullying” kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için “bullying” kavramının, işyerlerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için ise “mobbing” kavramının kullanılmasını önermektedir (Tınaz, 2011: 16).

Mobbing, psikolojik olarak rahatsız edici davranışlarla ortaya çıkan, zaman geçtikçe acı verme oranı yükselen, karışık olayların hız kazandığı, sonunda mağdurun büyük zararlar gördüğü bir süreçtir.

Ülkemizde bu konuda yapılan çalışmalarda ise daha çok yıldırma, iş yerinde psikolojik taciz, işyerinde psikolojik şiddet, işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı, işyerinde duygusal taciz, işyerinde manevi taciz, işyerinde psikolojik terör, işyerinde zorbalık gibi isimler kullanılmaktadır.

Mobbing (psikolojik taciz); bir işyerinde bir kişi veya grup tarafından, muhtelif nedenlerle, doğrudan ya da dolaylı olarak, aynı işyerinde çalışan başka bir kişi ya da kişilere yönelik süreklilik gösteren ve mağdurun psikolojik ve bedensel sağlığını olumsuz etkileyen sözlü ya da sözsüz rahatsızlık verici saldırgan davranışlardır (Gün, 2010: 22).

Psikolojik taciz olarak da ifade edebileceğimiz mobbing kavramı içerisinde yer alabilecek sıkça rastladığımız davranışlar şu başlıklar altında toplanabilir: Birey ve gruplara zarar verme amacıyla yapılan saldırı, gözdağı verme, kötü niyetlilik, hakaret, kötü muamele, kasdi olarak gücün kötüye kullanımı, ayağını kaydırmaya çalışmak, utandırma, rezil etme, leke sürme gibi davranışlardır (Kırel, 2008: 1).

Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde çok yaygınlaşan bir çatışma ve ruhsal taciz türü ortaya çıkmıştır. Bir çeşit psikolojik terör olarak adlandırabileceğimiz bu yeni ve yıpratıcı çatışma şekline “mobbing” diyoruz (Çobanoğlu, 2005:21).

İşyerinde psikolojik yıldırma veya İngilizce söyleniş şekliyle mobbing, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir kavramdır. Mobbing kavramı son on yıldır akademik olarak birçok boyutuyla incelenen bu konu olmaktadır. Araştırmalar devam ettikçe konunun insan gücü açısından önemi de anlaşılmaktadır. Mobbing'in işten kendi isteğiyle ayrılmaların en önemli nedenlerinden biri olduğu da bu araştırmalarla ortaya konmuştur. Mobbing her ülkede hemen her tür örgütte vardır (Acar ve Dündar, 2008: 111).

Konuyla ilgili alan yazın ve örnek olay çalışmaları, alan araştırmaları ve gözlemler yapan konu uzmanı akademisyenlerin, bu kavramı tanımlamaları ve ortak bir isimde karar vermeleri, gelecekte ülkemizde konuyla ilgili uygun görü aktı hukuki düzenlemelerde bu durumun daha rahat benimsenmesine ve yapılacak olan mücadeleye katkısı büyük olacaktır.

Mobbing kelimesi Latince “mobile vulgus” sözcüğünden türetilmiştir. Kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. İngilizce ‘de mob fiili, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek gibi manalara gelmektedir. Dünyanın belli başlı dillerinde de, bu terim çeviri yapılmaksızın, aynen mobbing olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni, terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğudur. Ayrıca, mobbing konusu ile ilgilenen bilim adamları kavram kargaşasına meydan vermek istememektedirler (Çobanoğlu, 2005:19).

Türkçemizde mobbing yerine kullanmayı tercih ettiğimiz belli başlı karşılıklar şunlardır (Çobanoğlu, 2005:20):

- 1- İşyerinde duygusal linç
- 2- İşyerinde psikolojik terör
- 3- İşyeri travması
- 4- İşyerinde zorbalık
- 5- İşyerinde psikolojik taciz
- 6- İşyerinde duygusal saldırı
- 7- Yıldırma
- 8- Duygusal taciz
- 9- Zorbalık... vb.

Türkiye’de yeni yeni kullanılmaya başlanan bezdiri kavramı, Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonunun teklifi üzerine Türk Dil Kurumunun (TDK), 2011 yılı içinde yapmış olduğu çalışmalar sonucunda; “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” şeklinde tanımlanarak, İngilizcede “mobbing” ve “bullying” kavramlarının karşılığı olarak TDK’ nin Türkçe Sözlüğüne eklenmiştir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Yukarıda yapılan tüm tanımlamalar, örgütlerde yaşanan yıldırmaı ortaya koyma çabalarıdır. Literatüre yeni kazandırılan bir konu hakkında farklı bölgelerde ve alanlarda yapılan araştırmalarda farklı isimlendirmelerin olması olağandır. Zamanla yıldırmaı ifade etmede bir tek terimin kabul görmesi beklenebileceği gibi bölgesel farklılıklara göre farklı isimlerle anılmasının da konuya zenginlik katabileceği düşünülebilir (Gökçe, 2008: 18).

Özet olarak örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan mobbing, bir işyerinde çalışanların, bir başka kişiyi veya kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik söz ve davranışlarla taciz ettikleri; kısaca başkalarına karşı psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreçtir. Amaç, hedef alınan kişiyi, kendi rızasıyla veya başka bir şekilde o işyerinden uzaklaştırmaktır (Tınaz, 2011: 10).

### **1.1.2 Mobbing Tarihi**

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing), günümüzde hem bireysel hem kurumsal düzeyde büyük tehlike arz eden temel örgütsel bir sorun haline gelmiştir. Bu sinsi şiddet örüntüsünün işyerlerinde yaşanma sıklığının eski zamanlardan beri çok yüksek olmasına karşılık sosyal bilimciler, çalışma yaşamının bu ahlak dışı acımasız olgusunu ele almak ve bu konuda araştırmalar yapmakta geç kalmış olsalar da, son yıllarda konuyla ilgili olarak yapılan araştırmaların sayısındaki artış, adeta bu gecikmeyi telafi etmeye yönelikmiş izlenimini yaratmaktadır (Karatuna ve Tınaz, 2010:xiii).

Çalışma yaşamında ise mobbing kavramının ilk kez, 80’li yılların başında İsveçli endüstriyel psikolog Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leyman’ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir. İş yaşamında mobbing kavramı ise iş yaşamı ile bağlantılı psiko-sosyal bir şiddet unsurunu ifade etmektedir. Geçtiğimiz on yıldan bu güne mobbing, modern toplumlarda çalışanların fiziksel ve psikolojik durumları üzerinde ciddi etkiler bırakan bir problem olarak ele alınmaktadır (Acar ve Dündar, 2008: 112).

1960’larda, hayvan davranışlarını inceleyen etolojist Konrad Lorenz tarafından bir grup küçük hayvanın daha büyük bir hayvanı (bir grup kazın bir tilkiyi) korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamak için kullanılan kavram, 1970’li yıllarda çocukların okullarda birbirlerine karşı davranışlarının incelenmesi üzerine hayvanlarda gözlemlenen bu davranışın, okullarda grup halinde çatışma yaşayan çocuklarda da görüldüğünün tespiti üzerine, bir grup çocuğun, yalnız bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini açıklamak için kullanılmıştır. 1990 ‘lı yıllarda artan rekabet ortamıyla birlikte, bezdiri tanımları içinde yer alan benzer durumların, iş dünyasında da yaşandığı tespit edilmiş ve kavram giderek toplumsal bir sorun haline gelmiştir (Nalçinkaya, 2012: 99).

İş hayatındaki ağır iş koşulları üzerine çalışmalar yapan Amerikalı psikiyatrist ve antropolog Carroll Brodsky, 1976 yılında “Taciz Edilmiş Çalışan” isimli bir kitap yayınlamıştır. Brodsky çalışmasında örgütlerde yaşanan bezdiriye bir bölüm ayırmış ve bezdiriyi; “başkasını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek veya tepki almak amacıyla tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimleri yapmak, sürekli diğer kişiyi kıskırtmak, baskı yapmak, korkutmak yıldırım ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak” olarak ifade etmiştir (Çobanoğlu, 2005: 28).

Genel olarak bakıldığında iş yaşamında mobbing kavramının ilk kez, 1980’li yılların başında İsveç’te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı kararı kabul görmektedir. Leymann’ın örgütte çalışanlar arasında benzer şekilde uzun vadede düşmanca, saldırgan ve şiddetli davranışların varlığına dair yaptığı çalışmalar sonucunda, bu kavramı kullandığı bilinmektedir.

Psikoşiddet kavramı 1984 yılında İsveç’te “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu bir raporun içinde Heinz Leymann tarafından ortaya atıldığı ileri sürülmektedir. Psikoşiddet bazı yayınlarda geçtiğinin aksine fiziksel şiddet



içermemekte, daha çok işin psikolojik yönü ağır basan ince taktikler, sindirmeler, baskılar ve yıldırımlardan müteşekkil bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yaman, 2009: 22).

Dr.Leymann, 1984'te İsveç'te işyerinde mobbingi ilk olarak tanımladığı zaman, mobbingin “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde, psikolojik bir terör” olduğunu yazdı (Davenport ve diğ, 2003: 5).

Bezdiri konusunu ayrıntılı biçimde ilk kez inceleyen Leymann, Brodsky' in tanımları içinde yer alan benzer durumların, iş dünyasında geniş boyutta yaşandığını gözlemlemiş ve örgütlerde yaşanan bezdiri konusuna temel olabilecek 45 farklı bezdiri davranışı belirlemiştir (Nalçinkaya, 2012: 11).

Ülkemizde kavram henüz tam oturmamıştır. “Bullying” i “zorbalık”, “Mobbing” i ise “yıldırma” olarak Türkçe'ye uyarlamak mümkündür. İşyerinde benzer davranışlar için kullanılan kavramlar ve kullanan yazarlar Tablo 1. De verilmiştir (Yavuz, 2007: 11).

**Tablo 1.1:** Yurtiçinde kullanılan kavramlar.

Yazar	Kavram
Önertoy (2003)	İşyerinde Duygusal Taciz
Batlaş (2004)	İşyerinde Yıldırma
Baykal (2005)	İşyerinde Ruhsal taciz
Tutar (2005)	İşyerinde Psikolojik Şiddet
Çobanoğlu (2005)	İşyerinde Duygusal Saldırı
Arpacıoğlu (2005)	İşyerinde Zorbalık
Tınaz (2006)	İşyerinde Psikolojik Taciz

Mobbing araştırmaları yeni olmasına karşın; bu olgu, çalışma yaşamının tarihi kadar eskidir. Araştırmalar, Türk tarihinde de bazı olayların arkasında mobbing davranışlarının etkisi olduğunu göstermektedir. Bu örneklerden biri de Baykal'ın kitabında belirttiği Kanuni Sultan Süleyman döneminde Hüsrev Paşa'nın intiharının arkasında mobbing davranışlarının olduğudur. Hüsrev Paşa'nın intiharına yol açan mobbing uygulaması, Hüsrev Paşa'yı olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu'nu da

etkilemiştir. Kurumsallaşmış bir örgütte mobbingin adalet sistemini çökerteceği söylenebilir (Baykal, 2005:199).

Günümüz işletmelerindeki örgütsel verimsizliğin en büyük nedenlerinden biri olan yıldırma, genelde dünyada özelde ise ülkemizde çoğu kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde var olan, ancak adlandırılması ve tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılamamış, sınırları kesin olarak belirlenemeyen, mücadele bağlamında yeni yeni bazı adımların atıldığı bir olgu olarak varlığını göstermektedir.

Mobbing, çağdaş bilim dünyasının en son keşfettiği, ama çok eski zamanlardan beri var olan bir işyeri hastalığıdır. Bu hastalık, bireyin iş arkadaşlarının çekememezlikleri ve belki de arkasından dolap çevirmeleri, amirlerinin ve rakiplerinin ezici güçleri, kariyerini engelleyen dedikodular, her gün iş yerinde olan küçük ama rahatsız edici sürtüşmeler veya iş arkadaşının ikili oynaması sonucunda ortaya çıkabilir (Tınaz, 2011: 88).

### **1.1.3 Mobbingle İlişkili Kavramlar**

#### **1.1.3.1 Mobbing ve şiddet**

Şiddet gerek toplumlarda gerekse de örgütlerde uzun yıllardır uygulanmaktadır. Kontrol edilemez bir duruma gelmesi, toplumlara ve örgütlere zarar vermesi, konunun önemini ortaya çıkarmıştır. Fiziksel şiddetin göstergelerinin olması, bu konuyu tartışılmaz bir hale getirmiştir. Psikolojik şiddet ise saptanması ve belirtileri açısından daha zor bir konudur (Kırel, 2008: 8).

Peki şiddet nedir? İnsanlar birbirlerine neden şiddet uygular. Şiddet; tehdit olarak algılanan bir kişinin durdurulması veya içinde bulunduğu grup ya da sosyal çevrede üstünlük, saygınlık kazanmak amacıyla başka bireye yöneltilen fiziksel ve/veya psikolojik taktikle yapılan saldırılardır (Gün, 2010: 20).

Çalışma hayatında bezdirinin, ilk başta çalışanın iş yaşamına direk etkisi vardır. Dolaylı olarak ise çalışanın bütün hayatına indirilmiş psikolojik bir darbedir.

Son dönemde bu alanda yapılan araştırmalarla daha da belirginleşerek gün yüzüne çıkan işyeri şiddetinin önemini farkına varılmalıdır. Çalışma hayatında fiziksel şiddet ne kadar önemliyse, psikolojik şiddette aynı derecede öneme sahiptir. İşletmeler psikolojik şiddeti bu şekilde kavramalı, fiziksel şiddetle eşit önem

verilmesi gerektiğini ve önemsiz gibi görünen şiddet olaylarının da analizini iyi yapmalıdırlar. Psikoşiddetin birçok nedeni olabilir.

Psikoşiddete neden olan 10 neden şöyledir (Yaman, 2009:30):

- 1- Bireyi grup kurallarına uymak için zorlamak.
- 2- Düşmanlıktan zevk almak.
- 3- Mağdurun psikolojik ve fiziksel acı çekmesinden keyif almak.
- 4- Can sıkıntısını gidermeyi istemek.
- 5- Kayırmayı teşvik etmek.
- 6- Çıkar için her yolu mubah kılmak (gücü haklı görmek).
- 7- Kendi zaaflarını ve açığını telafi etmeye çalışmak.
- 8- Bencilce davranmak.
- 9- Özsever/narsist kişilik özelliklerine sahip olmak.
- 10- Yanıltılmış sosyal içgüdüye sahip olmak.

Mobbing (psikolojik şiddet) işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şekilde uygulanan şiddet türünde, Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan kişi veya grup, işini daha verimli yapabilecek olan kişiye karşı çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları yapması söz konusudur. Bu türden davranışların bazıları aşağıdadır:

1. Kin gütmek,
- 2- Acımasız ve zalimce davranışlar,
- 3- Kasıtlı kötü niyetli davranışlar,
- 4- Aşağılayıcı davranışlar,
- 5- Sarsmak,
- 6- Bağırıp çağırarak iş yaptırmak,
- 7- Kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek,
- 8- Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek,
- 9- Sürekli olarak diğerlerini eleştirmek,
- 10- Gereksiz sorularla rahatsız etmek (Tınaz, 2006: 42).

### **1.1.3.2 Mobbing ve çatışma**

Genel anlamda çatışma, bir örgütte birey ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım düşünüldüğünde örgütlerde

çatışma sürecinde mobbingin doğal bir olgu olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir. İnsanın olduğu yerde çatışmanın nasıl önüne geçilemiyorsa, mobbing'in de önüne geçilemeyeceği bir gerçektir (Kirel, 2008:18).

Çatışmanın kesin bir tarifini yapmak oldukça zordur. Ülkelerarası savaşımlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olaylarından duygusal linçlere kadar uzanan çeşitli çatışmalar söz konusudur. Özet olarak çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerle doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.

1- Anlaşmazlık

2- Zıtlasma

3- Uyumsuzluk

4- Birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarıdır (Çobanoğlu, 2005:123).

Çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Toplumsal bir olgu olması nedeniyle, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi v.b. bilimler de çatışma kavramını incelemektedir. Çatışma kavramının farklı bakış açıları ve farklı boyutlarda ele alınmış olması nedeniyle bu kavramın çok farklı tanımları yapılmaktadır (Tınaz, 2011: 23).

Çatışmalar, bireyler ve/veya gruplar arasında; mevcut kıt kaynakların kendi lehine kullanılması isteği, bireysel kıskançlıklar, söz sahibi otorite olma isteği, yükselme hırsı, gruplaşmalar, amaç/tercih farklılığı, değer/etik ve ahlâk anlayışındaki uyumsuzluklar, menfaatler ve genel algılardaki farklılaşmalar gibi birçok değişik etmenlerin etkisiyle ortaya çıkabilmektedir (Yaman, 2009: 53).

Örgütlerde çalışan bireylerin örgüt içinde buldukları konum ile olmak istedikleri statüsü arasında uygunluk bulunmuyorsa, burada çatışmanın ortaya çıkması, yaşanılması kaçınılmaz demektir. İş görenin, organizasyon içinde bulunduğu statü ile kişisel özelliklerinin paralellik göstermesi gerekmektedir. Bireyin yaşı, eğitim özelliği, bilgi ve tecrübesinin düzeyi, çalışması karşılığında işveren tarafından kendisine ödenen ücret gibi statü boyutları açısından bir farklılık algılanırsa orada çatışmanın ortaya çıkması tabiidir.

Çatışma ve yıldırma arasında dönüşümlü bir ilişki vardır. Bu dönüşümlü ilişkiden dolayı çatışma, mobbing ve örgütün mikro politikaları iç içe girmiştir. Bu durum mobbingi çalışma literatürüne temel oluşturan konular arasına sokmuştur. Aslında mobbing, çatışmanın büyütülmüş hali olarak algılanmalıdır. Çünkü

genellikle ya çatışmanın hemen ardından veya haftalar, aylar sonra ortaya çıkar. Yani genelde bir çatışmadan doğar (Gökçe, 2008/B: 65).

Örgütlerde çoğu zaman gizli, algılanan, hissedilen ancak sonucunda açığa çıkan çatışmalar yaşanmaktadır. Bu tür çatışmalar çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır. Gelişmekte olan ve gelişmenin getirdiği rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışan örgütlerdeki bireylerde çatışmalar yaygınlaşmaktadır. Bu çatışmaların en büyük nedenlerinden biri, örgütlerdeki mobbing olaylarıdır (Kirel, 2008: 1).

Bir işyerinde çatışmalar kaçınılmazdır. Ayrıca, işyerleri çıkar çatışmasının yoğun yaşandığı ortamlardır. Sağlıklı olmayan iletişimin, çatışmaya dönüşme ihtimali yüksektir. Kötü olarak algılanan bir davranış, çatışmanın başlangıcı olabilir. Bu çatışmalar bazen hissedilir, bazen algılanır, bazen açıktan yapılabilir. Çatışmalar devamlılık kazandığında psikolojik tacize dönüşebilir (Gün, 2010: 37).

Örgütlerde çatışmanın olmaması, önlenilmesi çok istenen bir durumdur. Ancak çağdaş işletme yönetim yaklaşımı açısından ele alındığında çatışma, kontrol altına alınamadığı zamanlarda kaçınılması gereken bir olgudur. Çatışma ortamı örgüt yönetimi tarafından profesyonelce irdelenerek kontrol altına alınmalıdır. Çatışmanın boyutunun yüksek derecelere ulaştığı zaman psikolojik taciz sürecinin başlaması, daha da hızlanmaktadır.

Aynı zamanda bireylerde kaygı, panik, stres, sıkıntı, düşmanca tavır ve kavgalara, bireysel ve/veya örgütsel verimsizliğe ve zaman kaybına da neden olan çatışmalar eğer etkili yönetilirse –yalnız bir tarafın kazanması merkezine odaklı olarak değil çağdaş örgüt anlayışına uygun olarak- her iki tarafın da kazanmasına hizmet edebilir (Yaman, 2009: 53).

Örgütlerde yaşanan çatışmaların her zaman yıldırma ile sonuçlanacağını söylemek yanlış olur. Çünkü çatışma, yıldırma doğuran nedenlerden sadece biridir. Ancak her çatışmanın yıldırma ile sonuçlanacağını iddia etmek de doğru olmaz (Gökçe, 2008: 56).

**Tablo 1.2:** Yıldırma ve çatışma arasındaki farklar (Gökçe, 2008: 56).

Sağlıklı Çatışma	Yıldırma
Belirlenmiş rol ve görevler	Rol belirsizliği
Ekip ilişkisi	İşbirlikçi olmayan davranış biçimi
Ortak ve paylaşılan hedefler	Tedbir azlığı
Kişiler arası açık ilişkiler	Kişiler arası ilişkilerde belirsizlik
Sağlıklı örgüt	Örgütsel kusurlar
Ara sıra uyuşmazlık	Uzun süren ve sistematik, etik olmayan davranışlar
Açık ve samimi stratejiler	İki anlamlı stratejiler
Açık çatışma ve tartışma	Gizli eylemler ve çatışmanın reddi
Doğrudan iletişim	Dolaylı iletişim

Çatışma yaşamın her alanında olabilir. Bu durumda önemli olan çatışmanın erken teşhisidir. Mobbing sürecinde meydana gelen çatışmalar örgüt yöneticilerinin liderliğinde asgari seviyeye indirilebilir. Yerinde ve zamanında alınacak tedbirlerle, belki de tamamen ortadan kaldırılabilmesi bile mümkündür.

Örgütlerde belirli bir ortak lisana sahip olmama, uygun iletişim araçlarından yoksunluk ve mesajın açık, net ve doğru bir şekilde iletilmeyişi de çatışmalara neden olmaktadır. Hatalı ve önyargılı davranışlar, rollerdeki belirsizlikler, kıskançlık ve bencillik gibi tutumlar çatışmaları körükleyen iletişim engelleri olarak karşımızda durmaktadır (Çobanoğlu, 2005:128).

**Tablo 1.3:** Çatışma durumunda mobbing aşamaları (Çobanoğlu, 2005:95).

ÇATIŞMANIN İLK BELİRTİLERİ
ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMEYİŞİ
MOBBİNG'İN BAŞLAMASI (ruhsal ve fiziksel sağlık etkilenir)
MOBBİNG'İN ŞİDDETLENMESİ (performansın düşmesi)
MOBBİNG'İN İYİCE YOĞUNLAŞMASI (istirahat, rapor, işe geç kalma)
YOĞUN MOBBİNG'İN DEVAMI (hastalık işin önüne geçer)
HASTALIK-İSTİFA-KOVULMA vs...

Mobbing sendromunun ilerlemesini ve yayılmasını durdurabilmek için yöneticiler çatışmaları çözümlmek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, organizasyonların güç, imaj ve yetişmiş insan gücü kaybetmesine neden olacaktır. Bununda ötesinde, esas var oluş nedeni olan amaçları doğrultusunda ilerlemelerini gerçekleştiremeyeceklerdir (Çobanoğlu, 2005:133).

Çatışmaları çözmek, belirli bir süreci izleyen açık, dürüst ve temiz bir iletişimle mümkün olabilir. Anlaşmazlık nasıl çözülür literatürü çok geniştir; çeşitli firmalar ile özel danışmanlık kuruluşları da bu alanda eğitim vermektedir. ABD ve diğer ülkelerde giderek artan bir şekilde öğrencilere, zorbalıkla nasıl başa çıkılacağı ve zorbaca davranışları benimsememe yolları gibi konular da dâhil olmak üzere çatışma yönetimi becerileri edindirilmektedirler. İnsanların çözümlenemez gibi görünen çatışmalarla, kişisel saldırılarla ve kurban edilmeye ne kadar başa çıkabileceği, onların kişilikleri, karakterleri, yaşam deneyimleri ve hepsinden çok inançları tarafından belirlenir (Davenport ve diğ, 2003: 136).

Kısaca vurgulayacak olursak, her düzeydeki yöneticiler örgüt içinde herhangi bir çatışma yaşanıp yaşanmadığını belirlemelidir.

- 1- Bu çatışmanın gerçek nedenleri araştırılmalıdır.
- 2- Çatışmayı çözümleyici alternatif yöntemler belirlenmelidir.
- 3- Çatışma nedenlerinin ortadan kalkıp kalkmadığı izlenmelidir (Çobanoğlu, 2005:128).

### **1.1.3.3 Mobbing ve saldırganlık**

Saldırganlık, 'bireyin kendi düşünce ya da davranışlarını, dıştaki direnmelere karşın zorla karşısındakine benimsetme çabası' olarak tanımlanmaktadır. Başka kaynaklarda ise saldırganlık, 'başkalarını inciten, psikolojik ve fizyolojik zarar veren her türlü davranış', 'başkalarını incitme niyeti taşıyan her türlü davranış' ya da 'öfke içeren davranış' gibi farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bu tanımlar yakından incelendiğinde ortak noktalarının 'zarar verme davranışına'yaptıkları vurgu olduğu görülmektedir (Hasta ve Güler, 2013: 67).

İşyerinde saldırgan davranışların çok çeşitli nedenleri bulunabilmektedir. Sosyal, mevkisel ve bireysel kaynaklı sebeplerden ötürü saldırgan davranışlar eyleme dökülebilmektedir. Kurum içinde yaşanan adaletsizlikler, hayal kırıklıkları ve

kandırılma düşüncesi, yükselen iş baskısı, aşırı kuralcı davranışlar ya da kural ihlalleri göze çarpmaktadır (Deniz, 2012: 33).

Nezaketin esas alındığı örgütsel ortamlarda örneğin üniversite- küçümseme, alay etme gibi saldırgan davranışlar gizlenebilir. Psikologlar, saldırganlığın temelinde hayal kırıklığı, aldatılma, küçümseme, sömürülme, engellenme, bencillik, böbürlenme gibi duyguların yattığını belirtmektedir. Bazı insanlar düş kırıklıklarını politik davranma ya da sabote etme gibi dolaylı yollarla yansıtabilmektedir (Yaman, 2009: 26).

Mobbing duygusal bir saldırganlıktır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, imâ, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır. Mobbing, kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır (Davenport ve diğ, 2003: 15).

Mobbing sırasında insanlar, hayatlarındaki tedirgin edici başka etmenler ilişkileri, çocuklarıyla ilgili düşünceleri, hastalıklar, sevdiklerinin ölümü, parasal sıkıntılar gibi- nedeniyle de saldırıya daha açık durumda olabilirler. Bu koşullarda bir de yeni iş aramak boğucu olacaktır (Davenport ve diğ, 2003: 54).

#### **1.1.4 Mobbing Özellikleri**

Mobbing, birini yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek veya ondan tepki almak amacıyla tekrarlı ve sürekli yapılan girişimlerdir. Bu nedenle, bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için, diğer kişiyi sürekli kışkırtması, korkutması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırmaması gerekir (Gökçe, 2008/B: 26).

İşyerinde karşılaşılan olumsuz davranışların ancak belirli parametreler çerçevesinde, psikolojik taciz olgusuna sebebiyet verebileceği anlaşılmaktadır. Tanımlarda bu parametrelere ilişkin veriler sunulmasına karşın, farklar olduğu da göze çarpmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz olgusunu tanımlamak üzere kullanılan parametrelerden ilki, olumsuz davranışların sürekliliğine ilişkindir. Parametrelerden



bir diğeri olumsuz davranışlarla karşılaşma sıklığına ilişkindir (Karatuna ve Tınaz, 2010: 14).

İş yerinde bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için o davranışın sık sık ve uzun bir zaman içinde tekrarlanması ve hedef seçileni zor durumda bırakması gerekir. Farklı ülkelerde yapılan araştırmalar gösteriyor ki bir davranışın yıldırıcı olması için, o davranışın bir süre boyunca sıklıkla tekrarlanması her zaman gerekmemektedir. Herhangi kasıtlı veya kasıtsız yapılan olumsuz bir davranışla ilk kez karşılaşıldığında bile hedef seçilen kişi kendini zorda hissediyorsa, burada yıldırılmadan söz edebiliriz (Gökçe, 2008: 21).

Genel olarak mobbing saldırıları 3 ayla 3 yıl arası devam etmektedir. 2 yıldan daha az bir süre mobbing terörüne maruz kalan kimseler, ya çok yoğun bir biçimde mobbing kurbanı olmakta veya daha seyrek olarak mobbing saldırısı ile karşılaşmaktadırlar. Saldırının ilk aşamaları çok yoğun olabilmektedir. Çünkü, kimin daha kuvvetli olduğu kurbanı hissettirmeye çalışılır. Bazen de tacizci kurbanın direnme gücünü öğrenmek amacıyla, seyrek olarak mobbing uygulayabilir (Çobanoğlu, 2005:29).

**Tablo 1.4:** Psikoşiddet süreci (Yaman, 2009: 34).



Leymann, mobbing sürecinde beş aşama belirlemiştir (Davenport ve diğ, 2003: 20):

- 1- Anlaşmazlık,
- 2- Saldırgan Eylemler,
- 3- Yönetimin Katılımı,
- 4- Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma,
- 5- İşine Son Verilme

#### **1.1.4.1 Mobbing yoğunluğu**

Mobbing tanımında ve teşhisinde dikkate alınacak diğer bir husus da mobbing taktiklerinin hangi yoğunlukta yapıldığıdır. Diğer bir ifade ile zorbalık yapanların mobbing taktiklerini hangi sıklıkla uyguladıkları da önemlidir. Eğer mobbingi uygulayanlar bu davranışlarında ısrarcılar ise ve psikolojik tacizi aralıksız olarak yapıyorlar ise bu davranış moobingtir diyebiliriz. Aksi halde, haklı bir sebebe dayalı olarak kısa süreli ve kesintili veya çok uzun süreli aralıklarla oluşan çatışma ve sürtüşmeler mobbing sayılmamalıdır (Gün, 2010: 17).

#### **1.1.4.2 Mobbing süresi**

Mobbing tanımında dikkate alınması gereken diğer bir husus da psikolojik taciz taktiklerinin süresidir. Bir işyerinde bireye karşı uygulanan psikolojik terörün süresi de mobbing teşhisinde önemli bir faktördür. Bir kimseye karşı kısa bir süreli mesafeli durulması, firçalanması, azarlanması, iş verilmemesi, dışlanması vb. moral bozucu davranışlardan sonra çatışma ısrarla devam ettirilmiyor ise bu eylem mobbing kapsamında sayılmamalıdır (Gün, 2010: 17).

Genelde, iş yerinde yaşanan olumsuz davranışların yıldırıcı olarak nitelenebilmesi için, o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir tekrarlanması gerektiği ileri sürülür. Yıldırmanın temelinde, yapılan davranışın sürekliliğinin ve tekrarlılığının olması gerektiği savunulur. Bu görüşe göre bir davranışın yıldırıcı özellik taşıması için, öncelikle mağdura karşı, belirli zaman aralıkları ile sürekli tekrarlanması gerekmektedir (Gökçe, 2008/B: 30).

### 1.1.5 Mobbing Tarafları

Mobbing sürecinde rol alan tarafları üç grupta isimlendirebiliriz. Bu üç grubun her birinin kendi özelliği ve etkinliği olması yanında, birbirlerini etkileme durumları da bulunmaktadır. Bu gruplar:

- 1) Mobbing mağdurları (kurban ve günah keçisi),
- 2) Mobbing uygulayanlar (tacizci, saldırgan ve zorba),

3) Mobbing izleyicileri (göz yuman) olarak tanımlanmaktadır. Mobbing sürecinin gelişimi için her bir gruptaki insanların karakter yapıları, sosyolojik ve psikolojik durumları önem teşkil etmektedir (Karakale, 2011: 20).

İşyerinde psikolojik tacizin taraflarını, tacize maruz kalan kişi (mağdur) ve tacizi uygulayan kişi (tacizci) oluşturur. Bazı psikolojik taciz vakalarında, söz konusu tarafların sayısı artabilir. Örneğin işyerinde psikolojik tacize tanık olan çalışanlar, tacizin çalışma ortamına yansımından etkilenerek, taraf tutabilir ve tacizci veya mağdur pozisyonuna düşebilirler. Tanıklar, taraf tutmayarak sürece izleyici olarak dahil olabilirler. Ayrıca kurum da tacize göz yumarak ya da olguya bizzat neden olarak tacizci olabilir (Karatuna ve Tınaz, 2010:24).

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Mobbing mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama henüz geliştirilmiş değildir. Çalışma yaşamında herkes, mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Güçlü ve mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir iş gören, yarın onun kendisine rakip olmasından korkan amirinin mobbing davranışına maruz kalabilir. Bir başka olguda işgören, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir nedenden veya kendi kişiliğinin sapkınlığının yansımaları olarak başkalarına yönelttiği davranışlarla, mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilir. Bir diğer olguda ise birey, mobbingi uygulayan ve mobbinge maruz kalan bir çatışma sürecinde kendini, izleyici konumunda ve belki de bir süre sonra mobbing uygulayıcısının ortağı olarak bulabilir (Tınaz, 2011: 67).

Mobbing sürecinde üç çeşit rol tanımlanabilir: İşyerinde psikolojik tacizi uygulayan (tacizci, mobbingci veya zorba); mobbinge hedef olup maruz kalan (kurban veya mağdur); bu olumsuz ortamda bulunup yapılanlara şahitlik eden (tanık veya izleyici).

### 1.1.5.1 Mobbing uygulayıcıları

İşyerinde psikolojik taciz olgusuna neden olduğu kabul edilen taraf, tacizi uygulayan taraf, bir başka deyişle tacizcidir. Tacizi uygulayan tarafı genellikle bir kişi ya da bir grup temsil eder. Tacizcinin özellikleri ile ilgili kesin yargılarda bulunmak zordur. Öyle ki, tacizcinin kişilik özelliklerine ilişkin yapılan çalışmaların sonuçları çoğunlukla mağdurların görüşlerini yansıtmaktadır. Buna göre mağdurların algıları doğrultusunda tacizcilerin bazı kişilik özelliklerine sahip olabilecekleri belirlenmiştir. Bu kişilik özelliklerine bağlı olarak da bazı tacizci tipleri öne sürülmüştür. Örneğin fesat, hayal kırıklığına uğramış, sadist, megaloman, hiddetli, eleştirici, dalkavuk, saman altından su yürüten, zorba, korkak, kıskanç ve hırslı tacizci (Tınaz ve diğ., 2008:42).

Mobbing üzerine yapılan araştırmalarda elde edilen ortak sonuçlardan biri, mobbingcinin karakteristik özellikleriyle ilgili kesin tanılarda bulunmanın zor olduğudur. Kişilik özelliklerine bağlı olarak fasit, hayal kırıklığına uğrayan, şiddet eğilimli, kıskanç, hırslı, dalkavuk, iki yüzlü yılan, fitne kâr, korkak vb. tacizci özellikler göstermelerinden bahsedilebilir.

Tacizciyi psikolojik tacize yönelten nedenlerin başında, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olmak gibi faktörler gösterilebilir. Bunlara ek olarak, çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmamız gerekir (Çobanoğlu, 2005:33).

Mobbingci zorunlu olarak yalancıdır, hafızası seçmecedir, her şeyi inkar eder, sapkın davranışları vardır ve kötü niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdürülemez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, şükran duymaz, yıkıcıdır, esnek davranamaz ve bencildir, duyarsızdır, gayri ciddidir, güvensizdir ve olgunlaşmamıştır, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her türlü ahlaki düzlemin dışındadır (Kırel, 2008:29).

Mobbingciler, düşmanlık duyguları yüksek, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı gerek duyan silik karakterli insanlardır. Yalancı bir ruh haline sahip olup düşman yaratma gereksinimi içindedirler. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır. Bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Düşmanlarının olmaması durumunda kendilerine yeni bir düşman bulmada zorlanmazlar. Düşmanlarının güçlü olmasına tahammül edemezler. Bu nedenle güçlü düşmanlarını

zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar. Amaçları doğrultusunda rol yapmaları, onların doğal halleridir (Tınaz, 2011: 90).

Eğer bir iş gören örgüt içinde bulunduğu konumun gücünün farkındaysa ve bu gücü gerektiğinde olumsuz olarak acımasız bir şekilde kullanmaya yatkınsa, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı var demektir. Saldırgandaki daha iyi konuma, makama sahip olma isteği, kurbanın kişilik özelliklerini kıskanması ile yan yana gelince, örgütsel şartlarında buna uygun olmasıyla mobbing ortaya çıkar.

Bir başka olasılık da, taciz davranışı sergileyen kimselerin kötü bir çocukluk dönemi geçirmiş olmaları ihtimalidir. Bu kimseler küçük yaşlarda utanç ve korku duyguları içinde büyüdükleri için, bu olumsuzluk, iş hayatlarında bir tür intikam ve yok etme hissine kapılmalarına yol açmaktadır. İşyerinde psikolojik terör uygulayan kimselerin ruh halleri incelendiğinde güvensiz, kuşkucu, alıngan, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik taşıdıkları görülmektedir (Çobanoğlu, 2005:35).

Anlaşılan mobbingciler hedeflerine ulaşmak için stresli zamanları kullanmaktalar. Özel hayattaki bu stresli zamanları, mobbingi ortaya çıkarmak isteyen kurbanın nesneliliğini şüpheye düşürmek için bir sis perdesi gibi kullanabilirler. Artık kurbanı suçlamak ve yaralamak için daha sağlam bir zeminleri vardır. Hataları ve zor davranışları vurgularlar (Davenport ve diğ, 2003: 66).

### **1.1.5.2 Mobbing mağdurları**

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

Mobbingde açıkça hedefte olan kişi, kendisine yapılan saldırılar karşısında oldukça zor durumlara düşer. Yıldırma sebebiyle zor duruma düşen kişi “mağdur” dur. Mağdur, mobbing ile başa çıkamayacak, şahsını savunamayacak duruma düşünce mağdurluktan çıkıp “kurban” olur.

Mağdurlar, eğer konu hakkında yeterince bilgi sahibi değilse yaşadıkları psikolojik saldırıları tam olarak idrak edip tanımlayamamaktadırlar. Mobbinge maruz

kalan insanlar birçok saldırıyla karşılaştıkları halde, işyerlerinde yaşadıkları, psikolojik saldırıların tümünü ifade etmekte zorlanıyorlar. Yaşadıklarını neden sonuç ilişkisi kurarak anlamaya çalışıyorlar ve içinden çıkamayınca da kendilerini suçluyorlar, kendilerini aşağılıyorlar (Gün, 2010: 31).

İlgili araştırmalarda, mağdurun/kurbanın diğer insanlara göre daha duyarlı, şüpheli, kendine güveni az ve sosyal olaylarda endişeli özellikleri ortaya çıkmaktadır. Mağdurun bu kişilik özellikleri, iş yerinde bir şekilde diğerlerinin saldırganlığını tetiklemektedir. Mağdurun çevresine karşı ilgisiz ve sosyal yönden korunmasız bir durumda olması da onun yıldırılmasında etkilidir (Gökçe, 2008B: 52).

Mobbing konusunda yapılan çalışmalarda varılan ortak sonuçlardan biri, bazı kişilik özelliklerine sahip kişilerin süreç içerisinde mağdur rolünü oynamaya daha kolay aday oldukları doğrultusundadır. Adalet, dürüstlük, bağımsızlık, azim, beceriklilik, nezaket ve insan severlik gibi özellikleri taşıyan kişilerin, mobbinge çok daha sıklıkla maruz kaldıkları doğrultusunda bilgiler, ilgili literatürde fazlasıyla mevcuttur (Tınaz, 2012: 41).

Çalışanların yeni gelene karşı ön yargılı olduğu örgütlerde, birinin göreve, diğerlerine göre, yeni başlaması da mobbingi tetikler. Örgütte var olan güç grupları, genelde yeni gelenin çekinmesini ve uysal olmasını bekler. Böylece, onu istedikleri gibi yönetmek ister. Ancak, yeni gelen yumuşak başlı ve çekingen değilse, bu güç grupları tarafından yıldırılmaya çalışılır (Gökçe, 2008/ 53).

Konu ilgili yapılan yasal düzenlemeler nedeniyle özellikle kamu kurumlarında fiziksel şiddetin yaptırımlarının daha ağır olmasından dolayı psikolojik şiddetin, baskının uygulanması yaygınlaşmaktadır. Bu şekilde hedef seçilen kişiler, daha doğru bir deyişle mağdur kurbanlar; usandırma, yıldırma, yalnızlaştırma, örgütün çalışanlarına sunduğu bazı olanaklardan mahrum edilme, aşağılama, örgütsel kaynak kullanımında eşitsizlik, istenilen haklardan yararlanmayı önleme veya geciktirme gibi psikolojik şiddete neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalarak, mobbing mağduru sayılmaktadırlar.

Görüşüğümüz kişilerin ortak özellikleri, çalıştıkları yere olan bağlılıkları ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmaları idi. Bizim tezimize göre, özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle mobbinge maruz kalma olasılığı daha fazladır. Çoğu durumda mobbing kurbanları daha yüksek

mevkilerdekilere tehdit oluşturdıkları için seçilmiş kişilerdir (Davenport ve diğ., 2003: 52).

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde hastalanan kişinin, hep mağdur birey olduğundan söz ediyoruz. Ancak belki de süreç içerisindeki “gerçek hasta”nın, mobbing uygulayan kişi olduğunu düşünmek gerekir. Zira hedef kişi hastalanırken o, normal yaşamını, çalışmasını afiyetle sürdürmektedir. Ancak bedelini başkalarının ödemek zorunda kaldığı acılardan ve zorluklardan zevk alarak normal yaşamı sürdürebilmek, ne derece sağlıklı bir ruh yapısının göstergesi olabilir ki? (Tınaz, 2011: 88).

Yıldırma tarafların eşit şartları paylaşmadığı, acımasız planların yapılıp uygulandığı bir oyundur. Şayet mobbinge uğrayan kişi, neler olup bittiğinin, kendisi üzerinde çevrilen dolapların zamanında farkına varmazsa, oyunun dışında kalması, oyundan atılıp bertaraf olması bir başka deyişle işsiz güçsüz kalması kaçınılmaz sonuçtur.

### **1.1.5.3 Tanık ve izleyiciler**

İşyerinde psikolojik taciz oyunundaki üçüncü rol ise izleyici ya da tanık rolüdür. Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve astlar gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece aktif olarak katılan kişilerdir. Bu rolü oynayan kişileri üç farklı grupta ele almak mümkündür: Mobbing ortakları, İlgisizler ve Karşıtlar (Tınaz, 2012: 47).

Yıldırma sürecinin yaşandığı örgütte izleyici rolünde olanlar, mesai arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde bu sürecin farkında olan, etkilerini yaşayan, bazen de bu sürecin içinde olan kişilerdir.

Mobbing sürecinde üçüncü taraf olan seyirciler, mağdur ve mobbing uygulayan tacizci dışında kalanlardır. Bu bireyler, mobbing olgusunu farkına vardıkları andan itibaren seyirci olarak nitelendirilmektedirler. Doğrudan doğruya mobbingin içinde yer almamakla birlikte, bu durumun farkında olduklarından bir şekilde mobbinge katılmakta, onu algılamakta ve etkilerine maruz kalmaktadırlar. Seyirciler, mobbing karşısındaki tavırlarına bağlı olarak mobbingi sona erdirebilecekleri gibi daha fazla

şiddetlenmesine de sebep olabilirler. Bu durum mobbingin geleceğini belirleyebilmektedir (Güngör, 2008: 549).

Bir örgütte mobbingci, mağdur ve tanıkların yer aldığı bir psikolojik taciz yıldırma olgusu varsayıldığında, tanık rolündeki kişiler, tacize neden olan çatışmayı çözümlenmeye veya durdurmaya yönelik herhangi bir girişimde bulunup çaba sarf etmediklerinde, bunları yani izleyicileri de gerçek mobbingciyle aynı kategoride değerlendirmek gerekir.

### **1.1.6 Mobbing Türleri**

Bir örgütte mobbing olayın taraflarına, başka bir söyleyişle saldırının yönüne göre de ayrıma tabi tutulabilir. Bu durumda çalışma hayatında psikolojik tacizin üç türü olduğu kabul edilmiştir.

İşyerinde meydana gelen psikolojik taciz, çalışanlara üstleri, astları veya kendileriyle aynı düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik bir şekilde uygulanan her türlü kötü davranış, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Mobbing örgütün yapısına göre hem dikey, hem de yatay olarak uygulanabilir. Yani hem üstler astlarına, hem de eşit konumda olan birimler birbirine karşı duygusal saldırı silahını kullanabilirler. Örgüt, bu davranışları görmezden gelir ya da kışkırtırsa mobbing, yani işyerinde duygusal linç gerçekleşmiş olur (Çobanoğlu, 2005:25).

Üretim baskısının yüksek olduğu stresli işyerlerinde, insanlar kendinden bekleneni yerine getiremezse, mobbing her düzeyde olabilir. Yöneticiler, üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına mobbing yapabilir. Veya alt düzeydekiler, iş yerindeki stresin nedeni olduğuna inandıkları bir üstlerine uygulanan mobbinge katılabilirler (Davenport ve diğ, 2003: 48).

#### **1.1.6.1 Yukarıdan aşağıya mobbing**

Hiyerarşik mobbing, çeşitli nedenlerden dolayı üst yönetici tarafından direk mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Yönetici örgütteki konumundan yararlanarak gücünü aşırı bir şekilde kullanmakta ve bunun sonucunda astlarına yönelik mobbing davranışı gerçekleştirmektedir. Bu



davranışı sert mizaçlı amirler gerçekleştirebileceği gibi astlarına arkadaş gibi davranan amirlerinde gerçekleştirdiği görülmektedir. Amir astlarıyla aynı mesafede ise ve yapılan bir yanlıştan ötürü kişiyi herkesin gözü önünde aşağılıyorsa ya da elde edilen bir başarıdan dolayı kutluyorsa, sergilediği davranış, onun kişiliğinin bir yansımasıdır. Kişiyi azarlayıcı, aşağılayıcı bir davranış her zaman bir mobbing davranışı olmayabilir. Fakat amir astlarındaki bazı kişilere yakın bazılarına ise mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Kişilik bozukluğu özelliklerine sahip bir yönetici, kendisinden daha alt konumda olan astının örgüt içinde başarı göstermesi durumunda, astının makamını tehdit edecek bir unsur olduğunu düşünerek başarısını engelleyip, örgüt içindeki etkinliğini azaltma yoluna gidebilir. Yukarıdan aşağıya doğru dikey bezdiri, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır (Nalçinkaya, 2012: 45).

#### **1.1.6.2 Yatay mobbing**

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

Yatay bezdiri çalışanların birbirini kıskanması, çekememesi, örgütte birbirleri arasındaki yarışma gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Örgüt yönetiminin yatay bezdiriyeye onay vermesi ve görmezlikten gelmesi, bezdiriyi örgüt politikası haline getirmektedir. Bu durumda bezdiri mağduru sadece eşit statüde çalışanlarla değil, aynı zamanda yönetim kısmı ile de mücadele etmek zorunda kalmaktadır (Nalçinkaya, 2012: 46).

#### **1.1.6.3 Aşağıdan yukarıya mobbing**

Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş mobbing de, çalışanların kendi aralarında birlik olarak, üstlerine karşı mobbing uygulamaları, sık olmamakla birlikte rastlanılan

örgütsel bir sorundur. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üste iletmeme, olumsuz geri bildirim verme, işleri geciktirme, işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir (Tutar, 2004: 106).

İş hayatında aşağıdan yukarıya doğru uygulanan mobbing, bir üstün yetkisinin, emri altındakiler tarafından tartışıldığı bir durumda meydana çıkmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda yıldırıncılar genellikle bir kişi değildir. Bazı durumlarda birimdeki tüm iş görenler, istemedikleri, eleştirdikleri yöneticilerine karşı, adeta bir isyan, başkaldırı gibi mobbing uygulayabilirler.

Çalışanların üstlerine karşı uyguladıkları aşağıdan yukarı doğru bezdiri davranışları, çalışma hayatında çok nadir görülen bir durumdur. Söz konusu yönetici dışarıdan gelen, yönetim biçimi ve yöntemleri farklı olan biri ise çalışanlar, yeni yöneticinin çalışma tarzına ayak uyduramayarak zaman içinde yöneticiye karşı bezdiri uygulayabilmektedir. Kısaca, örgütte aşağıdan yukarıya doğru bezdirinin, bir amirin yetkisinin, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıktığı söylenebilir (Nalçinkaya, 2012: 46).

Aşağıdan yukarıya uygulanan yıldırı, çok fazla görülen bir psikolojik taciz türü değildir. Aşağıdan yukarıya doğru yapılan yıldırımda saldırganların sayısı birden fazla olabilir.

### **1.1.7 Mobbing Nedenleri**

Mobbing ya da bullying eylemi genel olarak; işyerinde bir kişinin veya birkaç kişinin, istenmeyen kişi olarak ilan ettikleri bir kişiyi, dışlayarak, sözlü ya da fiziksel tacizde bulunarak mutlak itaate zorlamak, yıldırım, bezdirmek, sindirmek amacıyla yapılır (Gün, 2010: 16).

Yıldırıma zemin hazırlayan kaynaklar/ nedenler çeşitlidir. Burada unutulmaması gereken, çeşitli örgütlerde aynı zamanda veya aynı örgütte değişik zamanlarda yaşanan mobbingin, farklı kaynaklardan beslenen, farklı nedenlerden doğabileceğidir. Yıldırıncı davranışların belirlenmesinde olduğu gibi, yıldırımın kaynaklarına veya nedenlerine karar vermek de oldukça güçtür. Çünkü yıldırma nedeni olabilecek bir faktör, aynı zamanda yıldırma yaşanmasına neden olan suçun kendisi de olabilir (Gökçe, 2008B: 40).

Çalışanları korumak için şimdiye kadar hiç olmadığı kadar düzenleme ve yasalar varken bu tipik işyeri davranışının var olmasına nasıl izin verildiğini sorabilirsiniz. Bunun üç nedeni var. Birincisi, mobbing davranışları görmezden gelinmekte, hoş görülmemekte, yanlış yorumlanmakta, hatta karşıtı bir strateji olarak firma yönetimince teşvik edilmektedir. İkinci neden şudur; bu davranış henüz cinsel taciz ve ayrımcılıktan farklı, başlı başına bir işyeri davranışı olarak açıkça tanımlanmamıştır. Üçüncüsü, çoğunlukla kurbanlar kendilerini yıpranmış, bitmiş tükenmiş ve yıkılmış hissetmektedir. Kendilerini savunmak ve yasal işlem yapmaktan acizdirler (Davenport ve diğ., 2003: 2).

Mobbing alanındaki araştırmaların çoğunlukla açığa çıkardığı gibi, psikolojik tacizin sebepleri oldukça çeşitlilik göstermektedir. Ancak bu sebepler kurbanlar ve bezdiriye şahit olanlar tarafından hissedilen nedenlerdir. Yani izafidir. Çoğu işletmede aynı zamanda veya aynı örgütte farklı zamanlarda meydana gelen mobbingin nedenleri değişiklik göstermektedir.

#### **1.1.7.1 Kişisel nedenler**

İşyerindeki şiddetin süreci ve tekrarının bireyleri nasıl etkileyeceği bireysel faktörlere bağlıdır. Bireysel faktörler bireyin mobbing davranışı ile karşılaşma veya davranışa karşı koyma düzeyini belirler. Aynı durum mobbingciler içinde geçerlidir, bireysel faktörler bu davranışları neden yaptıklarını açıklamaya yardımcı olur. Bireysel faktörler olarak aşağıda ki konular incelenebilir (Kırel, 2008:27):

- 1- Sosyo-demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum vb.),
- 2- Kişilik özellikleri ve treytlar,
- 3- Belirli davranışlar,
- 4- Bireylerin işyerine bağlılığını belirleyen özellikler (çalışma süresi, tecrübesi ve eğitim durumu).

İşyerlerinde mobbing olgusunu körükleyen, bir başka ifade ile tacizcileri yıldırma, baskı ve psikolojik saldırıya iten değişik ortamlar, kişilikler ve etkenler vardır:

- 1- Erkeklerle dolu bir ofiste yalnız bir kadın
- 2- Kadımlarla dolu bir ofiste yalnız bir erkek
- 3- Parlak bir kariyer
- 4- Göz alıcı bir güzellik

- 5- Üstün bir duygusal zekâ
- 6- Farklı inançlar
- 7- Farklı gruplar
- 8- Farklı ırk ve kökenler
- 9- Farklı dilleri konuşan insanlar
- 10- Oldukça genç bir kimse
- 11- Yaşlı bir hanım veya yaşlı bir bey...

Bu tür özellikleri taşıyan kimseler hiç hak etmedikleri halde, her an mobbing kurbanı olma yolunda potansiyel birer aday konumundadırlar (Çobanoğlu, 2005:24).

Bir kişinin çalıştığı örgütte yıldırma mağduru olması, onun sadece olumsuz kişilik özelliklerinden değil, aynı zamanda bir örgüt için gerekli olabilecek olumlu özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Bu durumda mağdurun kişilik özelliklerinin bir örgütte yıldırmaya tek başına neden olabileceğini söylemek zordur. Kişilik özelliklerinin diğer çalışanları etkilemesi, örgütün özelliklerine ve örgüt iklimine bağlıdır diyebiliriz (Gökçe, 2008: 38).

İşini çok seven ve işleriyle bütünleşmiş kişiler, daima diğerlerinin dikkatini çeker. Örgüte bağlılıklarının yüksek olması nedeniyle, örgütlerinin saygınlığını da önemserler. İş arkadaşları veya yöneticiler, bu tarz kişilerin başarılarından korktukları için onlardan kurtulmak gerektiğini düşünebilir ve amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda mobbing davranışına girişebilirler (Tınaz, 2011: 107).

Şüphesiz mobbingin nedenlerini anlamaya çalışırken, mobbingcinin psikolojisi ve eylemlerinin temel alınması gerektiğini düşünmekteyiz. Leymann' a göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektedir (Davenport ve diğ, 2003: 38).

Haset kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar mobbingin temel nedenleridir. İş arkadaşları, birine, daha iyi çalıştığı, daha iyi bir dış görünüşü olduğu veya daha çok sevildiği için içerleyebilirler. Diğerlerinin yeteneklerinden korkarlar. Çalışanlar, yüksek performanslı birini, kendilerine meydan okuyor gibi algılayıp içerleyebilir, bunun sonucu olarak da mobbinge başlayabilirler. Çünkü performansları, kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisinininkiyle kıyaslanacaktır. O kişinin işini elde etme isteği de, eşitlerinin ya da astlarının mobbingi başlatmasına

neden olabilir. Basamakları kendi performansları ile çıkmak yerine yollarına çıkmanı yok ederek tırmanmaya çalışırlar (Davenport ve diğ, 2003: 42).

Yaşı ilerlemiş bir çalışan yeni bir iş bulma kaygısını daha fazla yaşadığı için yıldırılmaya maruz kaldığında, buna karşı koyamamakta ve yıldırmanın devam etmesine neden olabilmektedir. Oysa gençler iş yerinde yıldırma davranışları ile karşılaştıklarında, bununla baş etme stratejileri uygulamakta veya yeni bir iş bulmak için o iş yerini terk etmektedirler. Böylece daha az zarar görmektedirler (Gökçe, 2008: 37).

### **1.1.7.2 Örgütsel nedenler**

Mobbing her iş yerinde ve her türlü kuruluştaki olabilir. Fakat İskandinavya’da yapılan bir araştırmanın sonuçları, bunun kâr amacı gütmeyen örgütler ile okullar ve sağlık sektöründe, büyük firmalara göre çok daha yaygın olduğunu gösteriyor. Küçük, kâr amacı olmayan örgütler, daha büyük oranlarda işletmecilikten pek anlamayan kişilerce yönetiliyor olabilir. Bunun yanında sürekli parasal baskılar, mobbingin daha fazla olmasının nedeni olabilir (Davenport ve diğ, 2003: 46).

Her tür örgüt ve işyerinde mobbing süreci yaşanabilir. Yıldırma eylemleri eğitim, sağlık ve kâr amaçsız örgütlerde, büyük firmalara göre daha da yaygındır. Daha küçük ve kâr amaçsız örgütler, ekseriya başarısız bir şekilde yönetilir. Sürekli bir şekilde yaşanan mali baskılar da eklendiğinde oluşan ortam, yıldırılmaya sebep olabilir. Kâr amaçlı örgütlerin yeterli mali kaynaklara sahip olması nedeniyle modern yönetim tekniklerini kullanması ve eğitim bölümlerine sahip olması daha kolaydır (Çobanoğlu, 2005:47).

Mobbingin algılanan sebepleri irdelendiğinde, öne çıkan örgütsel faktörler; işletmenin yapısı, örgüt iklimi ve yönetimin yapısı şeklinde sıralanabilir.

Norveç’teki 2.215 sendikalı çalışan üzerinde yapılan araştırma, yıldırma olgusu ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bunlar, yöneticilerin liderlik davranışı, örgütteki rol çatışma düzeylerinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi, denetim gibi koşullardır. Şimdi bu koşulların başlıcalarına bir göz atalım (Çobanoğlu, 2005:48):

- 1- Kötü yönetim,
- 2- İşyerinde yüksek derecede stres bulunması,
- 3- İşyerindeki monotonluk,

- 4- Yönetimin mükemmellik arayışı,
- 5- Örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik,
- 6- Örgüt yapısındaki değişiklikler,
- 7- Örgüt liderlerinin duygusal zekâdan yoksunluğu,
- 8- Örgütteki düşünce yoksunluğu.

Örgüt yapısında otorite boşlukları psikolojik şiddetin oluşmasına uygun zemin hazırlayabilir. Liderler şiddet olayları meydana gelmeden önce potansiyel riskleri en aza indirmeli ve yeniden organizasyon ve iyileştirme faaliyetleriyle uygun duygusal ve davranışsal ortam hazırlanmalıdır (Kırel, 2008: 40).

Genelde katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde yıldırmaı ortaya çıkaracak bir kültürel yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde yönetim gücünü, insani duyguları göz ardı ederek kullanır. Geniş örgütlerde de küçük olanlara oranla daha sık mobbing yaşanır. Bunun nedeni, büyük örgütlerde olumsuz ve saldırgan davranışların küçük olanlara göre daha kolay gizlenebilmesidir. Yenilikçi olmayan, geleneklere bağlı örgütlerde, büyük değişimler yaşanması mobbingi tetikler (Gökçe, 2008/B: 41).

İşyerinde rol belirsizliği, yanlış iş denetimi, ağır iş yükü, stresli çalışma ortamı, kurumun yeniden yapılanması, yönetimin değişmesi, kötü yönetim anlayışı, olumsuz örgüt iklimi, zayıf sosyal ilişkiler, çalışma birimlerindeki çatışmalar, çalışma grubunda ki iletişim sorunları, monoton işler, çalışma ortamının kötü fiziksel özellikleri ve kötü liderlik anlayışının neden olduğu iş tatminsizliği gibi faktörler, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olabilecek veya süreci şiddetlendirebilecek kurumsal ve yönetsel faktörler arasında sayılabilir (Karatuna ve Tınaz, 2010:62).

İşyerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, tüm çalışanların kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu bir örgütsel kültürde mobbingin ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Yöneticilerin, organizasyonlar içerisinde saldırganlığı ve yıldırmaı sosyal, kabul edilebilir ve normal olarak görmeleri ve teşvik etmeleri işyerinde yıldırmanın var olmasını sağlayacaktır (Deniz, 2012: 44).

İşyerindeki maruz kalınan psikoşiddet araştırmaları genel olarak incelendiğinde dikkat çeken bir bulgu vardır. Bu bulgu, psikoşiddet kullanımının altında yatan aslında örgütlerin doğal yapısında var olan güç kullanımının yattığını göstermektedir. Sorun, bu gücün sağlıklı ya da istenilen bir biçimde kullanılıp kullanılmamasıyla ilgilidir (Yaman, 2009: 13).

Bir iş yerinde, birilerinin birilerini hedef seçerek yıldırabilmesi için, yöneticilerin böyle bir duruma, en azından, göz yumuyor olması gerekir. Hatta bazen saldırgan, işveren veya yönetici tarafından, herhangi bir nedenle, korunuyor olabilir. Herhangi bir örgüt yıldırmanın sinyallerini fark edemiyorsa, bu o örgütün iletişimindeki zafiyet olarak değerlendirilmelidir. Diğer yandan bazı doktorlar ve klinik psikologları örgütsel özelliklerin yıldırma nedenleri arasında yer alamayacağını iddia ederler. Onlara göre yıldırma mağduru olanlarda daha önceden de “genel düşünsel düzensizlik” sorunu vardır (Gökçe, 2008/B: 44).

Sektörler arasında mobbing davranışının yaygınlığı açısından farklılıklar gözlenmektedir. Bazı sektörlerde mobbing davranışlarına daha sıklıkla rastlanılmasının nedenleri arasında örgütün yapısı, örgütsel belirsizlikler, iletişim eksikliği, hiyerarşik yapı, yetki ve sorumluluk dağılımındaki güçlükler ve yerleşmemiş örgüt kültürü sayılabilir (Kırel, 2008: 41).

İşyerlerinde duygusal saldırıyı tetikleyen önemli bir neden de şirket kültürü ya da şirket etiği konularında karşılaşılan eksiklik ve tutarsızlıklardır.

Bir işletmenin;

- 1- Kötü yönetilmesi,
- 2- Aşırı rekabetçi ortam,
- 3- Yoğun işyeri stresi,
- 4- Küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri mobbing davranışına yol açabilir (Çobanoğlu, 2005: 40).

Görüldüğü gibi örgüt kültürü, örgüt üyelerince benimsenen, değer ve normlardan oluşmaktadır. Örgütsel kültür öğelerinin çalışanların değerlerine göre oluşmamış olması ve çalışanların örgüt kültürünü benimseyememeleri örgütte bezdiri yaşanmasına neden olabilir. Ayrıca çalışanların, örgütün değer ve normlarını reddettiğinde yaşayabileceği baskı ve sorunlar, örgütte yaşayabilecekleri bezdirinin boyutunu da belirleyebilir. Bu yüzden örgüt kültürünün, bezdirinin ortaya çıkmasında ve yayılmasında önemli bir etken olduğu söylenebilir (Nalçinkaya, 2012: 27).

Çoğu kamu kurum ve kuruluşlarında yaşanmakta olan yıldırmanın sebebi ekonomik değil stratejik olabilir. Bazı toplumlarda bir örgüt stratejisi olarak yıldırma, kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanıyor olabilir. Bazı kültürlerde kamu

kurum ve kuruluşlarında uygulanan psikolojik tacizin gerekçesi, ekonomik değil, çeşitli amaçlara yönelik olarak politik niteliktedir.

### **1.1.8 Mobbingin Sonuçları**

Bir işyerinde yaşanan psikolojik taciz (mobbing) olgusunun hem bireysel düzeyde hem de örgütsel ve sosyal bağlamda son derece ağır sonuçları vardır. Sağlık harcamaları, işe gelmeme ve işten ayrılmalarda artış; iş doyumunu ve çalışma huzurunda azalma, verimde düşüş, kurumun isim ve saygınlığının zarar görmesi başlıca örgütsel sonuçlardır. Yaşanan fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları, ekonomik zorluklar, özgüven ve özsaygının yitirilmesiyle birlikte genel itibarın kaybı ve işe yaramayan insan olma endişesi; ileri ve ağır olgularda intihar eğilimi ise, işyerinde psikolojik tacizin bireysel sonuçları olarak karşımıza çıkabilir (Karatuna ve Tınaz, 2010: xiv).

Mobbing olgusu henüz çok bilinmeyen ama büyük olsun küçük olsun çoğu işyerinde ortaya çıkabilen, örgütün verimliliğine ve saygınlığına zarar veren, çalışanları manevi çöküntüye, bitmişliğe ve tükenmişliğe götüren çok tehlikeli bir süreçtir.

Mobbing konusuna önem verilmesinin nedeni mobbingin sebepleri ve sonuçlarının çalışma yaşamına getirdiği kayıplardır. Eğer mobbing, örgütlerde yaygın olarak yaşanıyorsa, yarattığı streslere bağlı olarak bireylerde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal problemlere yol açacaktır (Kirel, 2008:1).

Adına ister mobbing diyelim, ister taciz, ister duygusal saldırı... Bunların hepsi insanlık onurunu, insanın temel hak ve hürriyetlerini, en önemlisi de mağdurların psikolojik ve fiziksel sağlığını ve ayrıca toplumsal, ekonomik yaşamı yıkıcı ve yıpratıcı süreçlerdir (Çobanoğlu, 2005:208).

Yıldırmanın mağdurları üzerindeki etkilerini ortaya koyacak tek bir yöntemden söz edilemez. Bunun birçok yolu vardır. Yine de yıldırmanı araştıranlar bu kötü durumun yıldırmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlarını inceleyip irdelemeye çalışmışlardır.



### 1.1.8.1 Çalışanlar üzerindeki sonuçlar

Bir mobbing kurbanının sadece işi ve konumu değil, tüm varlığı ve değerleri tehlikededir. Bu nedenle süreç asla hafife alınmamalıdır. Ödenecek bedel, kişilik ve kariyerin yok olmasından, bireyin maddi manevi bütünlüğü ve aile içi ilişkilerin zarar görmesine kadar gidebilir (Tınaz, 2012: 97).

İşyerinde yıldırma sağlıklı bir işyeri ortamının yaratılmasına neden olur. Mağdurlarda, yaşadıkları acı nedeniyle bir dizi problem yaşamaya başlarlar. Kötü bir psikolojik ve fiziksel sağlık süreci içerisine girerek aile ilişkilerinde bozulmalar ve finansal problemlerle yüz yüze kalırlar. Yıldırma, mutsuzluk ve bulunduğu mekide doyumsuzluk yaratır. Çalışanlar düşmeye başlayan verimliliklerinden, iş etkinliğinden ve morallerinden dolayı acı çekmeye başlarlar (Deniz, 2012: 51).

Genel insan hakları standartları, ahlaki olmayan iletişim ve aşırı psiko-sosyal stres kaynakları göz önüne alındığında, yıldırmanın ciddi psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olduğu görülür. Bu tür sonuçlar söz konusu olduğunda, hedef seçilen kişi artık mağdur değil, kurbandır. Ancak yıldırma sonucu kurban, duygusal yönden yıprandığı için, hastalanmış değil zarar görmüş kabul edilir. Mobbing kurbanı olan biri, düzensiz yiyememe, yüksek oranda alkol ve ilaç alımı, yüksek oranda sigara kullanımı, cinsel düzensizlik, uykuya dalmada zorluk, karabasan görme, sabah rahat uyanamama, çok erken uyanma, rahatsız uyuma, gece aniden uyanıp bir daha uyuyamama gibi sorunlar yaşar (Gökçe, 2008/B: 60).

Bireysel maliyetlerin birçoğu gözle görülmeyen maliyetlerdir. Korku ve ağrılar görünmez bir maliyet yükler; aile ve arkadaş çevresine üzüntü vermek ya da yaşam kalitesini azaltmak gibi. Bireylerle ilgili görünür maliyetler gelir kaybı veya tıbbi maliyetlere göre sınıflandırılabilir (Kırel, 2008: 75).

Araştırma bulguları, özellikle uzun dönemli psikolojik taciz mağdurlarının, sürecin etkisiyle birlikte farklı ve olumsuz davranışlar veya tutumlar sergileyebileceklerini ve farklı kişilik özellikleri gösterebileceklerini ortaya koymaktadır. Bu süreçte mağdur, kontrolden çıkabilir, istemediği davranışlar sergileyebilir ve savunmasız kalabilir. Dolayısıyla mağdurun kişilik özellikleri, sadece işyerinde psikolojik taciz sürecini destekleyen özellikler olarak değil, aynı zamanda sürecin bizzat neden olduğu özellikler olarak da değerlendirilebilir (Karatuna ve Tınaz, 2010: 77).

Yıldırma kurbanlarının reaksiyonları da farklı farklı olmaktadır. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar durumu kabullenerek, her şeyi olurlarına bırakırken, bazıları çatışmayı göze alabilmektedir. Çoğu durumda kurban pes etmekte, kendini toplumdaki soyutlama, kaçış, ruhsal sağlığın bozulması ve işi kaybetme riskleriyle karşı karşıya kalabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 53).

Bazı kurbanlar kendilerine olanları inkâr eder. Fakat ısrarlı saldırılar zihinsel ve fiziksel sağlıklarını etkiler. Değişirler. Normal işlevlerini sürdüremezler. Bazıları daha az verimli, daha az yaratıcı olurlar. Duygularını içe attıkça daha bastırılmış, takıntılı, sinirli veya saldırgan olurlar. Her durumda sağlıkları etkilenir. Sevdiklerinin ölümüne benzer şekilde, kurbanlar kendi benliklerinin ölümünü yaşarlar. Benzer şekilde kendilerini kaybolmuş hisseder ve acı çekerler. Ayrıca, bu yaşananlar olmasaydı iş yaşamlarının nasıl olacağını düşünerek üzürlürler (Davenport ve diğ., 2003: 54).

Psikolojik maliyetlere, ilaç tedavileri, terapiler, doktor masrafları, hastane masrafları, sigorta primleri, avukat ücretleri, işsizlik, iş arama ve taşınma gibi parasal maliyetler de eklenince, işin gerçek ekonomik boyutlarını kestirmek epeyce zorlaşmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 98).

İşin başka sosyal boyutları da vardır: Acı anılarla iş hayatı sona eren kişi, hastanelere ve doktora taşınarak, mutlu bir emeklilik hayatı yaşamayacak, kötü anılar kendisine ve eşine asla rahat vermeyecektir. Kişinin özgüveni kaybolacak, psikolojik ve cinsel yaşam açısından da bazı zorluklarla karşılaşabilecektir. Aile kavgaları şiddetlenebilecek, sigara-alkol ve belki de uyuşturucu alışkanlığı ortaya çıkabilecektir. Sonuçta, boşanma ve eşler arası şiddet kullanımı dahi söz konusu olabilir (Çobanoğlu, 2005: 101).

### **1.1.8.2 Örgütsel sonuçlar**

Bazı örgütlerde yöneticiler, işletmelerinde yaşanan yıldırma olgusunu önemsemeyip yok sayabilirler. Aslında mobbing olarak isimlendirilen bu acımasız oyun, o işletmenin başarısını, verimlilik düzeyini ve diğer pek çok özelliğini olumsuz yönde etkileyen ve adına kara leke çalan; çoğu kere sonunda altından kalkılması çok zor, ağır bedel ödenmesi gereken bir olgudur.

Mobbing olayının zarar verici sonuçları sadece çalışan üzerinde değil, örgüt üzerinde de etkilidir. Bu sebeple iş sahipleri yıldırmanın kendi örgütlerine getireceği

zararları bilmeli, meydana gelmesi muhtemel sonuçlara yönelik donanımına sahip olmalıdırlar. Mobbingi algılayabilmek, önleyebilmek ve ortadan kaldıracabilmek adına ellerinden geleni yapmalıdırlar.

İşyerinde psikolojik tacizin kuruma getirdiği maliyetler psikolojik ve ekonomik maliyetler başlıkları altında toplanabilir. Buna göre, işyerinde psikolojik tacizin psikolojik maliyetleri arasında bireyler arası anlaşmazlıklar ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, kurum kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması yer alırken; ekonomik maliyetleri arasında, hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının ve eğitim etkinliklerinin getirdiği maliyet, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminat, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleri yer alır (Tınaz, 2006: 160).

İşyerinde psikolojik tacizin bireysel sonuçları gibi örgütsel sonuçları da, sosyal-psikolojik yönden ele alınmalıdır. Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, olumsuz örgüt iklimi, genel saygı duygularında azalma, güvensizlik ortamı, çalışma motivasyonunun azalması, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması mobbing uygulanan bir kurumda görülebilecek sosyal-psikolojik sonuçlardır (Tınaz, 2012: 93).

Mobbingin bireysel maliyetleri, örgütsel maliyetler üzerine doğrudan etkili olacaktır. Çünkü mobbing mağduru olan bireyin örgüte, yöneticilere, iş arkadaşlarına güveni azalmaktadır. Örgüte olan bağlılığını, güvenini kaybeden bireyde işe gitme isteği azalmakta, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, performans düşüklüğü gibi doğrudan maliyetler ortaya çıkmaktadır (Kırel, 2008: 66).

Kuruluşlar mobbingin sonucunda kilit insanları kaybederler, personel hareketi aniden artar, nifak oluşur ve moraller bozulur. Şirket, temel sorunlara dokunmadan durumu düzeltmeye çalışabilir. Bu ise, güçlendirmeye çalıştıkları yapıların tam tersine daha karmaşık bir hale gelmesine ve zayıf düşmesine neden olur (Davenport ve diğ, 2003: 109).

Kuruluşların bünyesinde oluşan anlaşmazlıklar, şirket kültürüne verilen zararlar, stres, düşük moral ve üretkenliğin sınırlanması gibi hususlar örgütlerin yıldırma davranışlarından ne kadar geniş çapta etkilendiklerini göstermektedir.

Konuyu örgütlerin ekonomik kayıpları noktasında ele alırsak, aynı şekilde üzücü tablolarla karşılaşırız (Çobanoğlu, 2005: 99).

**Tablo 1.5:** Mobbingin örgüt üzerindeki etkileri (Davenport ve diğ., 2003: 112).

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) İşin niteliği ve niceliğinde düşüş.</li><li>b) İletişim ve takım çalışmasının bozulması da dahil olmak üzere çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkiler.</li><li>c) Fitnecilik.</li><li>d) Artan personel hareketi.</li><li>e) Hastalık izinlerinin artması.</li><li>f) Saygınlık ve güvenilirlikte kayıplar.</li><li>g) Danışmanların maliyeti.</li><li>h) İşsizlik sigortası talepleri, tazminatlar, mesleki gerilim talepleri.</li><li>i) Davalar.</li></ul> |
|---|

### **1.1.8.3 Toplumsal sonuçlar**

Genel olarak yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik, nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması ve erken emeklilik oranının artması, tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyet olarak belirtilebilir (Tınaz, 2011: 186).

Ailelerde de fertler gibi hem psikolojik, hem de ekonomik açıdan yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır. Çaresizlik, ayrılıklar, boşanmalar, çatışmalar, çocukların yaşadıkları olumsuzluklar aileler üzerinde katlanılması güç baskılar oluşturmaktadır. Örgütsel yıldırma hareketlerinin hiç şüphesiz toplumumuza yüklediği faturaların bedeli de oldukça ağırdır. Her şeyden önce, toplum içinde mutsuz bireylerin sayısı artmakta; kayıtsızlık, işsizlik, intihar eğilimi aile ve toplum içindeki huzuru tehdit etmektedir. Ayrıca, hepimizin vergilerinden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumumuzu önemli düzeyde etkilemektedir (Çobanoğlu, 2005: 99).

Aşağıdaki tablo, mobbingin psikolojik etkileri ile sosyal maliyetinin ve insanlara, aileleri ile topluma getirdiği gerçek mali yükün bir listesidir (Davenport ve diğ., 2003: 148):

**Tablo 1.6:** Mobbingin psikolojik ve parasal maliyetleri.

PSİKOLOJİK VE PARASAL MALİYETLER		
Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
Bireyler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres</li> <li>• Duygusal rahatsızlıklar</li> <li>• Fiziksel rahatsızlıklar</li> <li>• Kazalar</li> <li>• Sakatlıklar</li> <li>• Tecrit edilme</li> <li>• Ayrılık acıları</li> <li>• Mesleki kimlik kaybı</li> <li>• Arkadaşlıkların kaybı</li> <li>• İntihar/ Cinayet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlaçla ayakta tedavi</li> <li>• Terapi</li> <li>• Doktor faturaları</li> <li>• Hastane faturaları</li> <li>• Kaza masrafları</li> <li>• Sigorta primleri</li> <li>• Avukat ücretleri</li> <li>• İşsizlik</li> <li>• Kapasite altı çalıştırılma</li> <li>• İş arama, taşınma</li> </ul>
Aileler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çaresiz kalma acısı</li> <li>• Karmaşa ve çatışmalar</li> <li>• Ayrılık ve/veya boşanma acısı</li> <li>• Çocuklara etkileri</li> <li>• Ayrılma veya boşanma masrafları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ailenin gelir kaybı</li> <li>• Ayrılma ve/veya boşanma masrafları</li> <li>• Terapi</li> </ul>
Kuruluşlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlaşmazlıklar</li> <li>• Hastalıklı şirket kültürü</li> <li>• Düşük moral</li> <li>• Kısıtlanmış yaratıcılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hastalık izinlerinin artması</li> <li>• Yüksek personel hareketi maliyeti</li> <li>• Düşük verim</li> <li>• Düşük iş kalitesi</li> <li>• Uzmanlık kaybı</li> <li>• Çalışanlara tazminat ödemeleri</li> <li>• İşsizlik maliyetleri</li> <li>• Yasal işlem/dava masrafları</li> <li>• Erken emeklilik</li> <li>• Yükselen personel yönetim maliyetleri</li> </ul>
Toplum Topluluk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politik kayıtsızlık</li> <li>• Mutsuz bireyler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlık masrafları</li> <li>• Sigorta masrafları</li> <li>• İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları</li> <li>• Kamu yardım programlarına talebin artması</li> <li>• Zihinsel sağlık programlarına talebin artması</li> <li>• Malulen emeklilik taleplerinin artması</li> </ul>

### 1.1.9 Mobbing ve Hukuk

Çeşitli yönleriyle ele alınan işyerinde tacizin önlenmesi adına bütün tarafların üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirerek ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Ortak mücadele neticesinde taraflardan hiçbirinin de istemediği bir durum olan işyerinde psikolojik taciz önlenebilecektir. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele adına yapılan yasal düzenlemeler büyük önem taşımaktadır.

Mobbing ya da iş yerinde psikolojik taciz, hukukçuları ve özellikle de yasa koyucuları da göreve çağırın bir boyut taşımaktadır. Mobbinge müdahale aşamasında mevcut politika ve uygulamalarında düzenlemelerin yapılması gereklidir. Mobbing olayları ortaya çıktıktan sonra, örgütler tarafından uygulanacak çözüm yöntemleri ve hukuki düzenlemeler yer almalıdır (Kırel, 2008: 98).

Son yıllarda işyerinde psikolojik taciz hukuksal düzenlemelerde yer almaya başlamış, Avrupa ülkeleri öncelikli olmak üzere birçok ülke çalışanlarını işyerinde psikolojik tacize karşı yasalarla korumaya başlamıştır. İşyerinde psikolojik taciz karşısı ulusal düzenlemelerin yanı sıra uluslararası düzenlemelerinde yapılmaya başlanması olgunun uzun dönemde tüm dünyada tanınan ve yasalarla reddedilen bir davranış ve iletişim biçimi olacağına işaret etmektedir (Karatuna ve Tınaz, 2010: 105).

Mobbing terörü dünyada ve ülkemizde yeni yeni tanınmaktadır. Tanımı ve kanıtlanması zor olduğu için yasa koyucu bu tür muğlak konuları kanun maddesi olarak düzenlemekte çekingen davranıyor. Maalesef, dünyadaki uygulamalar da genelde bu yönde (Çobanoğlu, 2005: 198).

1990'lı yıllarda artan rekabet ortamıyla birlikte bezdiri kavramı daha çok kullanılmaya başlanmış ve giderek toplumsal bir sorun haline gelmiştir. Yasaların yeterince uygulanmadığı toplumlarda oldukça yaygınlaşan bireysel cezalandırma, hatta fiziksel ve cinsel saldırı yöntemlerinin örgütsel alana taşınması ve bu davranışların bezdiri olarak tanımlanması üzerine, ülkeler çalışanların örgütlerde yaşadıkları sıkıntılara çözüm üretmek, zihinsel ve fiziksel sağlıklarını korumak amacıyla yasalarında ve alt düzenlemelerde değişiklikler yapma yoluna gitmişlerdir (Nalçinkaya, 2012: 13).

İş hayatında yıldırma ve bunun mağdur üzerindeki önemli etki ve zararları henüz tam olarak anlaşılıp ortaya konulamadığından, kişiler hatanın kendilerinde olduğunu ve yasal olarak yapılabilecek fazla bir şeyler olmadığını düşünmekte.

Mobbinge maruz kalan bazı kurbanlar, kanuni yola başvurup vurmama konusunda büyük bir kararsızlık içine düşmüş çaresiz bir durumdadır.

Biz, işyeri mobbingi ve onun travmatik doğası nedeniyle, kanun koyucuları, yeni yasaları şu açılardan düşünmeye çağırıyoruz:

1. Mobbingin koşullarını belirlemeli,
2. Onu izleyen ağır duygusal ve fiziksel hastalıkları kabul etmeli,
3. Koruyucu bir araç olarak görev yapmalı ve
4. Olası kurbanlar için daha iyi bir koruma sağlamalı.

Kurbanları koruyan ve onlara verilen zararı tazmin eden yasal kavramları şekillendirecek yeni esaslara gerek duyulmaktadır (Davenport ve diğ, 2003: 172).

### **1.1.9.1 Ulusal hukukta mobbing**

Ankara 8. İş Mahkemesi'nin, 20.12.2006 tarihli ve E. 2006/19, K. 2006/625 no'lu kararında, Türkiye'de "mobbing" kavramı, ilk kez bir yargı kararında "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)" (Tınaz, 2006) adlı kitabın ilk basımından alınan bir ifadeyle tanımlanırken; karar temyiz edilmiş; ancak bu karar, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin 30.5.2008 tarihli ve E. 2007/9154, K. 2008/13307 sayılı Kararı ile de oybirliği ile onanmıştır. Böylelikle kavram, ilk kez Yargıtay kararında da yerini almıştır (Tınaz, 2011:xi).

Kazanılan dava ile Türkiye'de ilk defa bir iş mahkemesi, "mobbing" yani "iş yerinde duygusal tacizi" şu tanımla hukuk literatürüne yerleştirdi; "Mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan, her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir (Tınaz, 2011: 237).

Madde başlığı "psikolojik taciz", "mobbing", "işyerinde duygusal saldırı" gibi konuları içermediği halde Türk Ceza Kanunu ve Medeni Kanundaki mevcut ilgili yasa maddelerini dikkatlerinize sunuyorum; TCK Madde 456, Madde 480, Madde 482, Madde 228, Medeni Kanun Madde 24 (Çobanoğlu, 2005: 201).

Türkiye Büyük Millet Meclisi Adalet Komisyonu'nda 2008 yılında görüşülen, Borçlar Kanunu tasarısının "İşçinin Kişiliğinin Korunması" başlıklı maddesinde, cinsel tacizle ilgili "işveren, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu nevi tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri

için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür” hükmü genişletilmiştir. Böylece bezdiri kanun maddelerinde yer almaya başlamıştır (Nalçinkaya, 2012: 18).

Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından 2011 yılında Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu bünyesinde “İşyerinde Psikolojik Şiddet” (Bezdiri) alt komisyonu oluşturulmuş yıldırmaya karşı alınacak önlemler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu önlemler arasında çalışanlara işe başlamadan önce yıldırma yapmayacağına dair yemin belgesi imzalatılması, tacizi yapanlarla, yapılmasına göz yumanlara alt sınırı iki yıl olmak üzere hapis cezası verilmesi gibi yaptırımlar öngörülmüştür.

Yürürlükte olan bu maddeler günümüzün karmaşık işyeri sorunlarına tam olarak cevap verecek nitelikte görülmemektedir. İşçi ve işveren sendikalarımıza, Sosyal Güvenlik Bakanlığımıza, Adalet Bakanlığımıza, Meclisimize ve akademisyenlerimize ülkemizin şartlarını da göz önünde bulunduran bir anlayışla yeni bir yasa hazırlığına başlamak sorumluluğu düşmektedir (Çobanoğlu, 2005: 202).

Mobbingle ilgili 19.11.2011 tarihli ve 27879 sayılı resmi gazete de yayımlanarak yürürlüğe giren Başbakanlık Genelgesi Ek A’da verilmiştir.

### **1.1.9.2 Uluslararası hukukta mobbing**

Alınan örgütsel ve bireysel önlemlerin dışında, birçok Avrupa ülkesinde, iş yerinde yıldırmaya karşı çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Örneğin Hollanda da 1994’te, işverenleri, çalışanları cinsel tacizden ve psikolojik saldırganlıktan korumakla yükümlü kılan iş yasası yürürlüğe girmiştir. Avustralyada da 1996, 1999 ve 2000 yıllarında, iş yerinde yıldırmaya dikkat çekmek için uluslararası konferanslar düzenlemiştir. İş yerinde yıldırmaya karşı önlem alan ülkelerde, mağdur çalışanlar yardım ünitelerine başvurmaya başlamıştır. Ancak bu başvurular halen oldukça sınırlı sayıdadır (Gökçe, 2008/B: 77).

Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin birçoğu, işyerinde uygulanan psikolojik tacizle mücadele için düzenleyici önlemler almış olup, ortak bir anlaşma üzerinde çalışmaktadır. İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkeler arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç’tir. Almanya’da mobbing olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine, mobbingin, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir.



Almanya’da mobbing kurbanı, erken emekliliğini isteyebilmektedir. Günümüzde Almanya’da mobbing olgusunun ne olduğunu bilmeyen yok gibidir (Tınaz, 2011: 3).

Almanya, Fransa gibi pek çok Avrupa ülkesinde mobbing davranışının cezai müeyyidesi bulunmaktadır. ABD’de kişinin itibarına saldırmak ve kişinin sağlığını tehdit etmek davranışlarının tümü, 50 eyalette yasaklanmıştır.

ABD’de Adalet Bakanlığı tarafından hazırlanarak Kongre’ye sunulan ve eyaletler için örnek oluşturması beklenen bir rapor vardır. Bu rapor, aşırı düzeyde duygusal saldırıda bulunan kişilerin bu davranışlarını ağır suçlar kapsamında değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır (Çobanoğlu, 2005: 199).

İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya, mobbingin yasal olarak adını koymak amacıyla, duygusal refahı da kapsayan, önleyici ve koruyucu mesleki güvenlik yasalarını yürürlüğe koymuştur. Örneğin, 1993’ te İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu işyerinde Zulmedilme ile İlgili Yönetmeliği benimsemiştir (Davenport ve diğ, 2003: 10).

Yıldırma karşıtı yasalaşmaya hüküm veren ilk ülke İsveç’tir. İsveç’de 1993 yılında çıkarılan “işyerinde kişilerin mağdur edilmesi” adlı kanun dünyada ilk örnektir. Bu kanunda, çalışanlar arasındaki sürekli olumsuz davranışların nasıl cezalandırılacağı tanımlanmıştır. Konuyla ilgili olarak diğer Avrupa ülkeleri de gerekli hukuki adımları atmaktadır. Avrupa’da geniş yazın ve medya kapsamı dolayısıyla, işyerinde yıldırma bilinci oldukça yaygındır. Günümüzde yıldırma sözcüğü, İskandinavya ve Almanca konuşulan ülkelerde gündelik dildeki yerini almış durumdadır. 1980’li yıllarda Leymann öncülüğünde İsveç’te başlayan yıldırma çalışmalarının ABD’de ilgi buluşu ise 1990 yılına kadar beklemiştir. 1990 ve sonrasında konuyla ilgili akademik çalışmalar hız kazanmış ve olguyu tanımlayan yayın sayısı giderek artmıştır (Bingöl,2007: 188).

İsveç’in ulusal bütçesini mobbingin parasal yükünden korumak amacıyla 1994’te Mesleki Rehabilitasyon Yasası yürürlüğe kondu. Bu yasaya göre bir işgörenin bir kerede ay boyu veya bir yılda on kez hastalık izni alması halinde, işveren Sosyal Sigorta İdaresine bir mesleki rehabilitasyon planı sunmakla yükümlü oluyor. Yasanın amacı, rehabilitasyonun maliyetini kaynağına, yani mobbingin duygusal zarar görmenin- görüldüğü işyerine devretmektir. Bir örnek olarak, yine İskandinavya’da, mobbing konusunda bilinçlendirme sonucunda olanlardan bahsedeceğiz. İsveç, Finlandiya ve Norveç’te, çalışanların zihinsel ve fiziksel olarak

sağlıklı bir ortamda çalışma hakkı yasal olarak kabul edilmiştir. İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu, bu yasalaştırmayı desteklemek amacıyla, birisi özellikle mobbinge ilgili olan üç yasayı onayladı (Davenport ve diğ., 2003: 145).

### **1.1.10 Mobbinge Mücadele**

Tüm dünyada mobbingin varlığı kabul edilmektedir. Mobbing bulgularına ise mağdurların işyerinde yaşadıkları öykülerinden ve yapılan araştırmalardan yola çıkılarak varılmaktadır. Mobbing sorununun çözümünde, konunun yeterince önemsenmemesi veya hafife alınması hala en büyük engellerden biri olarak gözükmektedir. Mobbing olgusunun zorbalık, seyirciler ve mağdurlar tarafından iyi bilinmemesi, mağdura, işyerine ve topluma verdiği zararın bilincine varılmaması bu alanda kapsamlı çalışmalar yapılmasının önündeki en büyük engellerden biridir (Gün, 2010: 23).

Çalışma hayatında son yıllarda mobbing uygulamaları artmaktadır. Örgütlerde mobbing, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını dolayısı ile örgütsel yaşam kalitesini olumsuz etkileyen bir durumdur. Bu durumda mobbingin hem çalışanlara hem de örgüte zarar vermesi mobbinge yönelik önlem alma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Mobbinge mücadelede en önemli nokta hem mağdur, hem de yöneticiler açısından farkındalığın sağlanmasıdır (Kirel, 2008: 86).

Gerek çalışma hayatının ve gerekse sosyal hayatın hemen hemen her alanında kişiye zarar verici etkilerinin fazlaca hissedildiği yıldırma üzerinde yapılan araştırmaların sayısı geçen gün artarken birçok ülkede, konuya yönelik farkındalığın artırılması ve yıldırmayla mücadele giderek önem kazanmaktadır.

Kamuoyunun mobbing konusuna dikkat çekmesi için Avrupa Birliği üyesi ülkelerde büyük mücadeleler verilmektedir. Sözlü ve yazılı iletişim araçlarında sık sık mobbinge ilgili haberler çıkmaktadır. Hatta mobbingi konu alan bir film bile yapılmıştır. Sivil Toplum Kuruluşları bu konuyu gündemde tutabilmek için sürekli eylemler yapmaktadır.

Dünyanın pek çok ülkesinde mobbinge karşı etkin önlemler alınıyor, dernekler kuruluyor ve 24 saat açık telefon hatları oluşturuluyor. İşverenler ve çalışanlar düzenlenen eğitim programları ve seminerlerle bilinçlendiriliyor. Duygusal saldırılar, üniversitelerin eğitim programlarına dâhil ediliyor. Dünyanın büyük firmalarında,

çalışanlara ne tür davranışların mobbing ve cinsel taciz sınırına girdiği konusunda eğitimler veriliyor (Çobanoğlu, 2005: 237).

Ayrıca mobbing kurbanlarına yardım etmek için yeni örgütler kurulmaktadır. Mobbing davranışları ile nispeten kısa zamanda ilgilenmek, kurbanlara yardım etmek ve mobbingin daha ileri gitmesini engellemek için kriterler belirlenmektedir. Örneğin, İsviçre, Avusturya, Almanya ve İngiltere’de 24 saat açık telefon hatları kurulmuştur. Günlük basında, öneri ve danışmanlık sunan adresler yayınlanmaktadır. Mobbing kurbanları için rehabilitasyon gereksinimi o kadar yaygın ki, Dr. Leymann İsveç’ te özel bir klinik kurdu. Fakat Ulusal Sağlık Sigorta Ajansı’ nın desteğinin yetersiz olması nedeniyle bu kliniğin çalışmaları sona erdi. Dr. Leymann, Almanya, İsveç ve Norveç’ ten 1700 mobbing hastasını tedavi etti. Bir Alman psikolog ve nöroloğu olan Dr. Michael Becker ile birlikte özel bir tedavi protokolü geliştirdiler (Davenport ve diğ, 2003: 11).

Diğer taraftan Leymann (1996) çalışma ortamındaki psikoşiddetin önlenmesi için şu önlemlerin alınması gerektiğini belirtmiştir: Yönetimin çatışmalara erken müdahale etmesi, çatışma yönetimi konusunda meslekî rehberlik alınması, yasalarla çalışanların haklarının korunma altına alınması (Yaman, 2009: 48).

Örgütler, sendikalar ve konuyla yakından veya uzaktan alakalı tüm uzman kişi, organizasyon ve kuruluşlar, yıldırma ortaya çıkıp ileri bir aşamaya ulaşıldığında, meydana gelen zararların giderilmesinin imkânsız hale geldiğini unutmamalıdır. Bu sebeple psikolojik ve ekonomik zararlar onarılamaz hale gelmeden önce olaya müdahale etmek gerekir. Zira psikolojik taciz, iktisadi sistem içinde çok bariz hasarlara meydan verebilir.

#### **1.1.10.1 Bireysel mücadele**

Mobbing terörüne maruz kalanlar yaşadıklarının bir işyeri sendromu olduğunu kavramalı ve uğradıkları tacizin kendi suçları olmadığını anlamalı, asla pes etmemelidirler. Psikolojik yardım almak, işyerinde bulunan bilge kişilerin görüşlerinden yararlanmak gerekebilir (Çobanoğlu, 2005: 25).

Fiziksel şiddeti ortaya çıkarmak, kanıtlamak ve tedavisini yapmak, psikosomatik sonuçları olan psikolojik şiddetin etkilerini gidermekten daha kolaydır. Psikolojik şiddetin nedenlerini ve sonuçlarını bulmanın ve kanıtlamanın o kadar

kolay olmaması, mobbing mağdurunun, psikolojik yaralarını sarmayı zorlaştırmaktadır (Tınaz, 2011: 49).

Çalışanın çalıştığı iş yerinde yıldırma neden olabilecek örgütsel kaynaklar hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu bilgi, kişiye muhtemel bir mobbing ile başa çıkmada önemli destek sağlar. Yıldırma ile başa çıkmada, mağdurun kesin sınırlar çizmesi, denge sağlaması ve yönetimin ortamı değiştirmesi etkili olur. Bazı mağdurlar yıldırma ile başarılı bir biçimde başa çıkabildiklerini sanırlar. Aslında hiçbirinin, kurban olma yolunda ilerlerken, dışarıdan müdahale veya yardım almadan bunu başaramadığını, yapılan araştırmalar ortaya koymuştur. Mağdurun yıldırma ile baş edebilmesinde sahip olduğu sosyal şartlar, ekonomik ve psikolojik koşullar ve kişilik özellikleri belirleyicidir. Mağduru yıldırma ile baş edebilmesinde güçlü veya zayıf kılan, onun bu özellikleridir. Mağdurun kişiliği de onun yıldırma ile başa çıkma stratejisi belirlemede farklılık gösterir (Gökçe, 2008/B: 73).

Çalışanlar, işyeri içerisinde çalışma şartlarını emniyete almak ve saygınlıklarını korumak adına belli sorumluluklara sahip çıkmalıdır. Kurum içerisinde var olan örgütsel yıldırma davranımını pekiştirecek tutumlardan kaçınmalı ve işletmenin sosyal güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunmalıdırlar. Gerçekleşmekte olan yıldırma işverene ya da yöneticilere ileterek onların bu durumdan haberdar olmalarını sağlamalıdır. Ancak bu sayede etkili ve çözüm odaklı bir uğraş verilebilir (Deniz, 2012: 110).

Size uygulanan saldırı derecesi ne kadar yoğun olursa olsun, unutmayın ki mobbing sahip olduğunuz seçenekleri elinizden alamaz. Bilinçli ve özgüven sahibi insanlar hiçbir zaman “kurban” rolünü kabul etmezler. Kurban rolünü kabul ettiğinizde, kendinizi güçsüz ve yenik düşmüş hissedersiniz. Mobbing sürecinde özgüveninizi kaybetmemek için içsel konuşmalar yapın. Duygularınızı ifade edin. Duygularınızı yazarak da dile getirebilirsiniz. Yalnızlığınızı ve gerçek duygularınızı kendinizden gizlemeyin. Üzüntü ve kederi olduğu gibi yaşamak, daha sonra huzura kavuşabilmenin ilk adımıdır (Çobanoğlu, 2005: 107).

Mobbing sürecinde yaşadıklarınızın ve edindiğiniz deneyimlerin farkında olun. Bunun için, eğer sürecin içindeyseniz, yıldırılmaya çalışıldığınızı fark ettiğiniz andan itibaren günlük notlar alabilirsiniz. Eğer geçmişte mobbing mağduru olduysanız, yaşadıklarınızı hatırlamaya çalışın. Geçmişe dönük kötü anıları hatırlamak size acı verebilir. Ancak ileriye dönük düşünmelisiniz. Şu anda yapacaklarınız ileride

karşınıza çıkabilecek saldırgan(lar)a karşı sizi daha güçlü yapacaktır. Eğer mobbing mağduruysanız, başınıza gelenleri yakın çevrenizle paylaşın. Bol bol anlatın. Becerebiliyorsanız ağlayın. Yakınlarınız bu acı sürece son veremeyebilir. Ancak onların yanında rahatlamanız, sizi psikolojik yönden daha güçlü yapar. Yaşadıklarınızı paylaşacak yakınınız yoksa üzülmezin. Bu durumda profesyonel yardım da isteyebilirsiniz. Ayrıca dua da edebilirsiniz. Rowshan (2003) araştırmasında dua etmenin insan bedenini olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Bu arada olaylara bakış tarzınızı da gözden geçirin. Belki de çevrenizde gelişen olaylardan, kendinize gereğinden fazla pay çıkarıyorsunuzdur (Gökçe, 2008/B: 85).

Mobbing mağduru, mobbing nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatristten destek almaya çalışırsa ve diğerleri bu durumdan haberdarsa özellikle yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı iş yerlerinde kişinin durumu hakkında geliştirilen yanlış yorumlar daha da artarak mağdur üzerindeki psikolojik baskının daha da artmasına neden olur (Aksakal Kaymakçı, 2008: 37).

Aile ve arkadaşlardan, uzun süreler boyu destek vermeleri çok istenen bir şeydir. Onlar da sıkılabirler. Sevdikleri birini acı çekerken görmek, onlara çaresizlik hissettirir. Nasıl davranacaklarını bilemez, bir yandan da sevdiklerini krizde, korku dolu ve sürekli endişe içinde görürler. Her iki taraf da diğerinin ihtiyaçlarını, isteklerini anlamalıdır. Bu, mobbing sırası ve sonrasında ilişkiye yardımcı olacak ve destekleyecektir. En uç noktalardaki toplama kampı, işkence, zorunlu izolasyon durumlara katlanan ve hayatta kalan insanlar zihinsel kalkanlarına sığınanlar ve bu koşulların düzeleceğine olan umutlarını hiçbir zaman yitirmeyenler olmuştur (Davenport ve diğ., 2003: 99).

Mobbing mağdurlarının kendi aile bireylerinin arasındaki bağlılık ve fiziksel yakınlık seviyesi psikolojik taciz sürecinin ilk aşamalarında kurbanı büyük fayda sağlar. Yakınlarının verdiği destek, güven ve sevgiyle ayakta kalmaya, iş yaşamında arkasından çevrilen oyunlara dayanmaya çalışır.

Mobbinge karşı savaşırken saptadığım birinci “olmazsa olmaz”: satranç oynar gibi, rakibiniz birinci hamlenin ilerisini görmekten acizken, siz ikinci ve sonraki hamleleri görmeye çalışmalı, buna göre önlem almalısınız. Kendinizi size düşmanlık eden kişi ya da kişilerin yerine koyacaksınız, başınıza ne gibi çoraplar örebileceklerini önceden tahmin etmeye çalışacaksınız; bunu başarabilerseniz onlardan bir adım öne geçecek, içinde bulunduğunuz koşulları buna göre ayarlamış

ve hamle sıranızı bekliyor olacaksınız. Böylece oyunu aslında siz yönetiyor olacaksınız, hasmınız kendisinin yönettiğini sansın dursun (Atuk, 2012: 37).

Şu iki sözcüğü belleğinizden silip atacaksınız; intihar ve istifa. İkisi de sözlüğünüzde olmayacak. İkisi de size yakışmaz. Size yakışan işinize sahip çıkıp savaşmak. İşiniz sizin hakkınız. Kalıp hakkınız için savaşacaksınız. İstifa sözcüğü onu hak edenlere yaraşır. Mahkeme tarafından, mobbing uyguladıkları için mahkûm edilmiş ve Yargıtayca mahkûmiyetleri onanmış olduğu halde, hiç utanmadan koltuklarında oturabilen yüzüstler bile istifa etmeyecek de, siz neden istifa edecekmişsiniz? Onurlu olduğunuz için mi? Yürekli olduğunuz için mi? Mert, dürüst, nitelikli ve saygın biri olduğunuz için mi? Onlarda ne yoksa sizde var olduğu için mi? Neden? (Atuk, 2012: 280).

Mobbingle başa çıkmanın beş yolu vardır: Bilmezden gelmek veya bu olguyla beraber yaşamak, kabul edip teslim olmak, kendi yolunu kabul ettirmek, uzlaşmak, herkesi tatmin etmeye çalışmak. Kişinin hangi yolu seçeceği, kişilik ve deneyimleri, çatışmaları nasıl ele almayı öğrendiği, ortamın özellikleri, çatışmanın şekli, kişi için önemi, karşısındakiyle ilişkisi ve karşısındaki nasıl bir tepki vereceği konusundaki tahmini gibi çeşitli etmenlere bağlıdır (Davenport ve diğ., 2003: 137).

Yukarıda anlatmaya çalıştığımız nedenleri iyice inceledikten sonra, yasal yollara başvurmak istediğinizde, göz önünde bulundurmanız gereken bazı tavsiyelerimiz olacak;

- 1- Olayları kaydedin,
- 2- İyi bir avukata başvurun,
- 3- Yasal işlemleri gizlilik içinde yürütün,
- 4- Arabuluculuk önerilerine sıcak bakın (Çobanoğlu, 2005: 198).

#### **1.1.10.2 Kurumsal mücadele**

Mobbing olayı sadece mobbing yapanla mobbingi destekleyen ve mobbing mağduru arasında sınırlı kalmaz. Bir süre sonra herkesi ilgilendiren kurumsal bir sorun haline gelir. Örgütler bu durumu fark edemiyor ve gerekli önlemler alamıyorsa, bu durumdan olumsuz etkilenebileceklerdir (Kirel, 2008: 91).

Mobbing, örgütler için önemli bir sorundur. Bir sorun ile başa çıkabilmek için, öncelikle sorunun fark edilmesi ve tanımlanması gerekir. Bu durumda, ancak varlığı kabul edildikten ve tanımlandıktan sonra, mobbing ile başa çıkma sürecine girilebilir.

Mobbing ile başa çıkmada da yöneticilerin, öncelikle örgüt içinde yıldırıma yol açabilecek faktörlerin farkında olmaları gerekir. Bu faktörlerin farkında olmak, iyi bir yönetici için, yıldırma ile başa çıkmada ilk adımdır. Mobbing'i ortaya çıkmadan önce önlemenin en temel yolu, işverenin yöneticisini ve personelinin bu konuda bilgilendirmesidir. Bunu sağlamak için örgüt için rehber olacak etik kuralların belirlenmesi etkili olur. Belirlenen kurallara uygun davranışların desteklenmesi de gerekir. Ayrıca çalışanların profesyonelliğine güvenme, hoşgörülü bir ortam ve tutumlarda özgürlük sağlama da işe yarar. Son olarak işbirliğini reddedenlerin ve uygunsuz davranışa devam edenlerin cesaretini kırma da yıldırmaı önlemede etkilidir (Gökçe, 2008B: 72).

Mobbingin örgüte maliyeti yüksek olabilir. Güvensizliğin, düşük moralin ve hastalıklı bir şirket kültürünün bir şirketin ürün veya hizmet üretip satma kapasitesi üzerinde çok önemli etkisi vardır. Yüksek personel hareketi, yeniden istihdam ve kaybedilen deneyimleri kazanabilmek için yeniden eğitim verilmesi nedeniyle masraflar birikir. Son olarak avukat, mahkeme ve tazminat giderleri oldukça ağırdır. Fakat bunların hepsinden önemlisi, sağlıklı ve insancıl bir işyeri değerinin kaybıdır. Bazı kuruluşlar, o andaki işlerinin, mobbing sendromunu ele alamayacakları kadar zaman aldığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi bir seferlik bir olay gibi görebilir. Pek çok şirket için mobbing, eski başarı düzeylerini koruyabilmeleri için gereken etkinliklerini zayıflatacak ve büyümelerini engelleyecek kronik sorunlar yaratabilir. Hatta bazı durumlarda örgüt için ölümcül olabilir (Davenport ve diğ, 2003: 127).

İşyerinde duygusal saldırı sendromunu önleyebilmenin yöntemi, yönetici ve çalışanların kendilerini ekip çalışmasına, önderliğe, karşılıklı saygı ve güven duygusuna ve sürekli gelişme olgusuna adanmışlıklarına bağlıdır. Psikolojik bakımdan güvenli bir ortam, destekleyici bir yönetim anlayışı ile birlikte eğitim ve öğretim, bu sürecin vazgeçilmezleri arasındadır (Çobanoğlu, 2005: 238).

Mobbingi engelleyebilmek için ilk adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmektir. Bunun içinde yöneticiler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdırlar. Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması mobbingin getireceği iş gücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır, moral bozukluğunu engelleyerek mobbing mağduru veya mobbing gözlemleyenlerin motivasyonunu olumlu etkiler (Kirel, 2008: 81).

Çalışma hayatında bir işyerinde iş görenler arasında mobbing sürecini başlatacak bir çatışma başladığında, bu çatışmayı önleme sorumluluğu, ilk olarak o iş yerinin yönetimine aittir.

Çalışanı ile bütünleşemeyen, çalışanında aidiyet duygusu oluşturamayan kuruluşların, böyle bir ortamda başarılı olması mümkün değildir. Kuruluş içinde yanlış anlamalara yol açan ve iç iletişimi olumsuz yönde etkileyen unsurları tespit ederek ortadan kaldırmak yönetim-çalışan bütünleşmesinde ilk adımı oluşturmaktadır (Gün, 2010: 37).

Mobbing olgusu işletmelerde üst seviyede yaşanan bir rahatsızlık olup, çözümlenebilmesi çok zordur. Anlaşmazlıkları çözüme kavuşturma anlamında herhangi bir stratejisi ve planı olmayan ve bir örgüt kültürü oluşturmamış işletmelerin “mobbing” gibi bir hastalıkla mücadele etmesi oldukça zordur. Çözüm sürecinde asıl önemli olan yıldırmaı daha başlangıç aşamasındayken ortaya çıkararak hemen tedavi edebilmek için harekete geçebilmektir.

Bununla beraber, kuruluşlar, ekip çalışması, yetkilendirme, güven, dürüstlük, açık ve sık iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda mükemmele ulaşmaya çalıştıkça, şikâyet ve anlaşmazlık çözümü konularında etkinlikte bulundukça mobbingin önlenmesi ihtimali artacaktır (Davenport ve diğ, 2003: 106).

Mobbingin önlenmesinde, eğitim kurumları, bakanlıklar ve medya çok önemli roller oynayabilir. İşletmelerimiz konuyla ilgili araştırmalara destek olabilecekleri gibi, bünyelerinde yürütecekleri eğitim ve bilinçlenme faaliyetleri ile mobbing saldırılarının daha iyi tanınmasına yardımcı olabilirler. Eğer bir işveren mobbingin gerçek zararlarını ve firmaya yüklenen yüksek maliyetini bilse, bu sendroma karşı bilinçli ve kararlı bir biçimde mücadele etme konusunda hiçbir tereddüt göstermez. Ne yazık ki, mobbinge ilgili bilinçlenme sürecinde ülkemiz İsveç, Almanya, Amerika ve İtalya gibi ülkelerle karşılaştırıldığında çok gerilerde kalmıştır (Çobanoğlu, 2005: 100).

### **1.1.11 Leymann Mobbing Tipolojisi**

Heinz Leymann, mobbing olgusunu incelerken 5 farklı kategoride sınıflandırma yapmıştır. Her bir kategori, iletişim, sosyal ilişkiler, sosyal konum, mesleki ve özel yaşamın niteliği, sağlıkla ilişkili olmak üzere mağdura karşı yöneltilen değişik yıldırma etkenlerini belirtmektedir. Yapılan sınıflandırma; İletişime Yönelik Saldırıları, Sosyal İlişkilere Saldırıları, İtibara Saldırıları, Kişinin



## Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları, Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırılarıdır.

**Tablo 1.7:** Leymannın mobbing tipolojisi (Davenport ve diğ., 2003: 19).

<p><b>Birinci Kategori: İletişime Yönelik Saldırıları:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.</li><li>2. Sözüünüz sürekli kesilir.</li><li>3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.</li><li>4. Yüzünüze bağırlı ve yüksek sesle azarlanırsınız.</li><li>5. Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.</li><li>6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.</li><li>7. Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.</li><li>8. Sözlü tehditler alıyorsunuz.</li><li>9. Yazılı tehditler gönderilir.</li><li>10. Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.</li><li>11. İmâlar yoluyla ilişki reddedilir.</li></ol> <p><b>İkinci Kategori: Sosyal İlişkilere Saldırıları:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.</li><li>2. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.</li><li>3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.</li><li>4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.</li><li>5. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.</li></ol> <p><b>Üçüncü Kategori: İtibarınıza Saldırıları:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.</li><li>2. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.</li><li>3. Gülünç durumlara düşünülürsünüz.</li><li>4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.</li><li>5. Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.</li><li>6. Bir özrünüze alay edilir.</li><li>7. Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.</li><li>8. Dini veya siyasi görüşünüze alay edilir.</li><li>9. Özel yaşamınızla alay edilir.</li><li>10. Milliyetinizle alay edilir.</li><li>11. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.</li><li>12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.</li><li>13. Kararlarınız sürekli sorgulanır.</li><li>14. Alçaltıcı isimlerle anılıyorsunuz.</li><li>15. Cinsel imâlar.</li></ol> <p><b>Dördüncü Kategori: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Sizin için hiçbir özel görev yoktur.</li><li>2. Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.</li><li>3. Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.</li><li>4. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.</li><li>5. İşiniz sürekli değiştirilir.</li><li>6. Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.</li><li>7. İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.</li><li>8. Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.</li><li>9. Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.</li></ol> <p><b>Beşinci Kategori: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.</li><li>2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.</li><li>3. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.</li><li>4. Fiziksel zarar.</li><li>5. Doğrudan cinsel taciz.</li></ol>
---

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır (Demirgil, 2008: 39).

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005: 125).

Bu noktada müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramlarının ön plana çıkması ile birlikte insan kaynakları bölümleri çalışanları birer müşteri olarak kabul etmeye başlamış, bu yönde yeni uğraş ve arayışlar içine girmişlerdir. Bu durum beraberinde çalışanların kuruma bağlılığının sağlanmasını, bundan işletmenin faydalanmasını, çalışanlara sunulan hizmetlerin iyileştirilmesini ve bu hizmetlerin sürekli geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Çünkü “müşteri sadakatini sağlamak ve eldeki müşteriyi kazanmanın yolu”, öncelikle “sadık çalışanlar” yaratmak ve onlarla ilişkileri geliştirmekten geçmektedir (Doğan, 2005: 26).

İncelenen kaynaklar değerlendirildiğinde çalışanların örgüt bağlılığını etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir: yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirliliği, rol çatışması, yapılan işin önemi, güvenlik, özerklik, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, alınan destek, iş güvenliği, tanınma,

yabancılaşma, medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, terfi olanakları, ücret, tanımlama, diğer çalışanlar, liderlik davranışları, dışarıda ki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi, rutinlik (Çetin, 2004: 100).

## **2.1 Örgüt Kavramı**

Bugün dünyanın her yerinde milyonlarca insan, üretim etkinliğinde bulunmak amacıyla çalışmakta, yüz binlerce kişi de bu çalışmalarını yönetmektedir. Bütün bu faaliyetler, “örgüt” adı verilen ekonomik, sosyal, kültürel, askeri, dinsel veya siyasi amaçlı “iş birliği sistemleri” içinde yürütülmektedir. Örgütler, ekonomik kalkınma ve büyüme, sanayileşme, bilimsel ve teknolojik gelişme, teknolojik alandaki keşiflerin, uygulama alanına geçirilmesi gibi birçok alanda faaliyet göstermektedirler. Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılmaktadır; bunlardan ilki bir yapı, iskelet, önceden plânlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüt, ikinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Bazen örgüt kavramının bir üçüncü anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda örgüt, bir toplumsal çevrede belli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal bir sisteme verilen isimdir. Örgüt sözcüğü, dar ve geniş anlamda tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt; herhangi bir amaç için gerekli çalışmalarını belirlemek ve bu çalışmalarını grup ilişkileri şeklinde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise, insanların fiziksel araç ve olanaklarını, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getiren yapıdır (Tutar, 2009: 17).

## **2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer/misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, güdülenme sağlama, takım ruhunu geliştirme/güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Yaman, 2009: 74).

Bezdirinin örgütler üzerindeki önemli etkilerinden bir tanesi de örgütsel bağlılık üzerinedir. Örgütsel bağlılık bir örgütte, örgütün amaç ve değerlerine

gönülden inanmış ve bunları kabullenmiş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olan ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir iradeyi ortaya koymadır (Koç, Topaloğlu, 2010: 216).

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde oldukça fazla durulmuş bir konu olmasına rağmen, tanım hakkında tam bir fikir birliğine varılamadığını söyleyebiliriz. Bunun nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarından getirdiği yaklaşımlardır. Örgütsel bağlılığı çalışanların üyesi oldukları örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve bunlara karşı yüksek bir inanç duyması, örgüt için kendisinden beklenenden daha fazla çaba sarf etmesi ve örgütte kalmaya yönelik güçlü bir isteklilik içerisinde olması” olarak tanımlayabiliriz (Polat, 2011: 56-58).

#### Örgütsel Bağlılık;

- 1- Örgüte ve amaçlarına bağlı kalmayı,
- 2- Çalışanların, kendilerini karşılıklı etkileşim yoluyla ifade etmelerini,
- 3- Örgüt amaçlarını kabul etmeyi ve uygulamayı,
- 3- Örgütün amaçlarının izlenmesine ve örgütün refahına gönüllü katkıda bulunmayı,
- 4- Zaman ve mekân açısından örgüte bağlı kalmayı içermektedir (Tekingündüz, 2012).

Yapılan tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramının tanımını; iş görenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, iş görenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir (Bayram, 2005: 128).

**Tablo 2.1:** Örgütsel bağlılığın evrimi (Yağcı, 2007: 114).

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda (side- bet)	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porter v.d	1974	Duygusal	Devam	
Weiner&Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick& Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	
Mathieu& Zajac	1990	Tutumsal	Hesapçı	
Allen& Meyer	1990, 91, 97	Duygusal	Devam	Zorunlu

Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık, pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına neden olacaktır (Saldamlı, 2009: 2).

### **2.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derece bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Örgüt yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb. yollar izler. Her örgütün iş görenleri tutmak için gösterdiği çaba aynı değildir. Kimi örgütler iş görenlerin örgütten ayrılmasından pek etkilenmez. Örgüte girmek için başvuruları çok olan bir örgüt, iş göreni örgüte bağlamak için büyük bir çabaya gerek duymaz (Başaran, 1982: 241).

Günümüzde artan küresel rekabet nedeniyle yöneticiler, çalışanları örgütlerine bağlamak gibi pozitif tutum ve davranışlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Örgütün etkinliğinin artırılmasını sağlayan ve aynı zamanda iş gören ile işletme arasındaki değişim ilişkilerinin bir sonucu olan örgütsel bağlılık konusu 1950’li yıllardan bu yana oldukça önem kazanmış ve çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir (Çakınberk ve diğ.2011: 83).

Çöl ve Ardıç’ın da ifade ettiği gibi; “nitelikli iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgüte bağlılık ön plana çıkmaktadır” (Çöl ve Ardıç, 2008: 157).

İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi, örgüt ve çalışanların işbirliğine ve sadakatine dayanan kurumsal bağlığa duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Çünkü örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde kurumsal bağlılık, örgüt yönetimlerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Güllüoğlu, 2012: 188).

Örgütsel bağlılık günümüzde, örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri bulunan; personel devri, devamsızlık, iş tatmini, motivasyon ve performans gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçları olan anahtar bir kavram konumundadır. Günümüzün belirsiz ve değişken çevre koşullarında küresel rekabet gücünü kazanmanın ve halka daha iyi hizmet sunmanın yolu; örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlere sahip olmaktan geçmektedir (Belli, Ekici, 2012: 176).

Bu nedenle, kurumsal bağlılık kavramı örgüt-çalışan ilişkisinin en kilit noktası olma özelliğini taşımaktadır. Örgütle çalışan arasındaki sürekli bir iletişimi ve etkileşimi ifade etmektedir. Özellikle iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisinin çalışanların iş ve işyerlerine yönelik memnuniyetsizliği olduğu dikkate alındığında, bu problemin giderilmesi örgütler için ürün veya hizmet üretmek kadar asli bir fonksiyon niteliğine dönüşmektedir (Güllüoğlu, 2012: 50).

Kurumsal bağlılık, hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hem de personelin daha uyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir. Yaşamlarını yüksek tatmin duygusu ile sürdüren çalışanlar, olumlu iş tutumları geliştirecek ve kurumlarına daha faydalı olacaklardır. Öyle ki, örgüt ile birey arasında kurulan bağlar, kurumun en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağlayacağı gibi, bireylerin aidiyet duygusunun gelişmesine de yardımcı olacaktır (Sığrı, 2007: 262).

Örgütsel bağlılığın birey, iş grubu ve örgüt açısından muhtemel olumlu yönleri bulunmaktadır. Ancak insan faktörüne etki eden bütün olgular gibi örgütsel bağlılığın da muhtemel negatif yönleri de bulunmaktadır. Ancak, pozitif yönlerinin negatif yönlerinin çok üstünde olduğu bu nedenle de örgütsel bağlılığı güçlendirme yönünde çaba sarf edilmesi gerektiği tartışılmaz bir gerçektir (Bakan, 2011: 45).

Kısaca örgütsel bağlılık arttıkça çalışan performans artışıyla beraber, olumlu davranışlar sergilemekte, örgütün yararı için daha fazla çaba göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanlarında örgütsel bağlılığı sağlayabilen örgütler, bundan azami yarar sağlamaktadırlar. Bu sebeple, son yıllarda, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgütsel bağlılığın diğer benzer kavramlarla ilişkileri konusundaki araştırmalar artmıştır (Kuswibowo, 2012: 32).

Kurumsal bağlılığı ölçmeye ya da tanımlamaya yönelik her bir çalışma kavrama getirilen yeni bir boyut niteliğindedir. Ancak kurumsal bağlılığın, günümüz kurum yaşamında yöneticilerin göz ardı ettikleri bir konu olduğunu da belirtmekte

Fayda vardır. Oysa yoğun rekabet koşullarında başarının belki de en önemli sırrı çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını ve sadakatlerini kazanmaktır. Kuruma güçlü bağlılık sergileyen çalışan her zaman kurumun bir adım önde olmasını sağlayacaktır. Kurumuna bağlı elemanın kurum için en büyük zenginlik kaynağı olmasından hareketle kurumsal bağlılık süreci son derece önemlidir (Güllüoğlu, 2012: 53).

Sürdürülebilir başarı adı altında son yıllarda yapılan çalışmalar bu konudaki bakış açısını da olumlu yönde etkilemiştir. Başarı güdüsü, bireylerin verimli ve kusursuz sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına yönelik dürtü olarak tanımlanmıştır. Başarıya ulaşmak için sadece teşvik etmek yetmeyecektir, çünkü gerçekten verimli sonuçlara, kalifiye olmuş iş görenlerin çalışmaları ile varmak mümkündür. Bunun için de, istikrarlı bir çalışma ortamı yaratmak ve bireylerin yaptıkları işi kişiselleştirmelerini sağlamak gerekmektedir. Bağlılık unsuru bu noktada oldukça büyük bir önem kazanmaktadır (Saldamlı, 2009: 2).

Bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarına üstün görmesi hali olarak da tanımlanabilen örgütsel bağlılık, örgütsel ve endüstri psikolojisi alanında oldukça önemlidir. Günümüzde bu tutum hala önemini korumaktadır. Çünkü birçok insan örgütünü çalışmak için en uygun yer olarak görmemektedir. Bu durum, örgütsel bağlılığın daha yakından izlenmesi gereken bir tutum olduğunu göstermektedir (Tok, 2007: 20).

## 2.4 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Kişinin kurumuna yönelik tutumu olarak özetlenebilecek kurumsal bağlılık kavramı, psikolojik bir olgu olarak ele alınmakta ve kişinin kurumuyla olan ilişkisini kategorize ederek, kurum üyeliğinin devamını ya da sonlanmasını belirleyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu noktada kurumsal bağlılık kavramının tanımlanmasında ve sınıflandırılmasında birçok farklı bakış açısı mevcuttur. Farklı araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alındığı sınıflandırmalar önermişlerdir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de, literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç sınıflandırma: Tutumsal Bağlılık, Davranışsal Bağlılık ve Çoklu Bağlılık Yaklaşımı olarak isimlendirilmektedir (Güllüoğlu, 2012: 61).

İnsan kaynakları idaresinde farklı yöntemleri olan örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu düşünülür. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar zorunlu oldukları için, daimi bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar (Çetin, 2005: 101).

#### **2.4.1 Tutumsal Bağlılık**

Tutumsal yaklaşımı benimseyerek tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl ve Ardıç, 2008: 159).

Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2006: 129).

Dolayısıyla, tutumsal bağlılık bireyin çalıştığı örgüte yalnızca hizmet sözleşmesinde yer alan kuralların bağlayıcılığı açısından pasif olarak değil, aynı zamanda örgütün amaçlarına, misyonuna, vizyonuna ve başarısına bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak katkıda bulunmak üzere kendisinde oluşan aktif bir gönüllülüğü ifade etmektedir (Bakan, 2011: 77).

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu yaklaşıma göre örgütte kalma arzusu, örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme istekliliği ya da örgütün amaçları ile özdeşleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Bu tür tutumların ortaya çıkmasında rol oynayan temel faktörler, olumlu iş deneyimleri, kişisel özellikler ve yapılan işin özellikleridir. Bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir. Burada bireyin kendinden “istekli” olarak örgüte bağlanmaları söz konusudur (Çakinberk ve diğ, 2011: 100).



### 2.4.1.1 Kanter'in yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların emeklerini ve sadakatlerini örgütlere vermeye istekli olmaları, örgüt içindeki sosyal ilişkilerle kişiliklerini bütünleştirmeleri durumunda oluşmakta ve birbirleriyle ilişkili boyutları kapsamaktadır (Kara, 2013: 47).

Kanter (1968) bağlılığı, bireyin bütün enerjisini, performansını ve sadakatini örgütsel amaçlara ulaşmak yoluna yönlendirmesi, örgütün amaçları yanı sıra kendi bireysel beklenti ve amaçlarına ulaşabilmek için de örgüt içerisindeki sosyal oluşumlar ile kişiliğini bütünleştirmesi olarak ifade etmektedir (Bakan, 2011: 82).

Dolayısıyla, Kanter (1968) bağlılığı, Devama Yönelik, Kenetlenme ve Kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde ele alıp incelemektedir (Bakan, 2011: 83):

#### Devama yönelik bağlılık

Bireyin, örgütten ayrılmanın bedelinin yüksek olacağını fark ederek örgütte kalmanın kendisi için daha faydalı sonuçlar yaratacağına inanarak örgütün bir üyesi olarak çalışmaya devam etmesi ve örgütü için her türlü fedakârlığa katlanmaya istekli olması ve örgütün kalıcılığını sağlamaya ve sürekliliğine kendini adanması devama yönelik bağlılığı ifade etmektedir.

Devama yönelik bağlılık, genel anlamda bireyin sosyal sistemdeki rolüne bağlanması olarak açıklanabilir. Bu bağlılığı gösteren iş gören, örgüt üyeliğini sürdürerek örgütte kalır. Bu bağlılıkta konular, duygusal ya da biçimsel olarak değerlendirmede bulunulmadan sadece olumlu-olumsuz değerler dikkate alınarak bir değerlendirmeye tabi tutulur. Değerlendirme sonucunda sistem ödüllendirici olarak algılanırsa, birey sistemden ayrılmanın bedelinin kalma bedelinden yüksek olacağını düşünerek sistemden ayrılmaz (Uygur, 2004: 14).

Kanter' in bu yaklaşımı, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması yönünde yapılan çalışmaların öncülerindedir. Kanter' e göre (1968) örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler (Çakınberk ve diğ., 2011: 101).

### Kenetlenme Bağlılığı

Kenetlenme bağlılığı ise bireyin bir gruba veya gruptaki kişi ve ilişkilere bağlılığı anlamındadır. Kanter (1968), kenetlenme bağlılığını önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesine yardımcı olacak simge ve sembolleri benimseme ve törenlere katılım gibi vasıtalarla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak ifade etmektedir (Bakan, 2011: 84).

Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütlüne bağlayacaktır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla iş gören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvururlar. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınımsız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır (Saldamlı, 2009: 15).

### Kontrol Bağlılığı

Kontrol bağlılığı, bireyin örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girmesi ve örgüt normlarına bağlanmasıdır. Bu bağlılık türü, bireyin yaşamına yön veren ve anlamlı kılan daha yüksek bir gücün yani örgüt gücünün varlığına inanılmasıyla oluşur. Birey daha önceleri sahip olduğu ve davranışlarına yön veren normları bir kenara bırakarak, bütün mesleki düşünce sistemini örgütün amaç, norm ve değerlerine göre yeniden yapılandırır (Bakan, 2011: 85).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hâkim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir, örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (Saldamlı, 2009: 16).

### 2.4.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Ona göre örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü, çalışanlarda örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Normatif gücün ahlaki bağlılıkla, ödüllendirici gücün hesapçı bağlılıkla, zorlayıcı gücün ise yabancılaştırıcı bağlılıkla ilişkili olduğunu belirten Etzioni'ye göre kişiler ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç tür bağlılığa sahiptir (Eğilmezkol, 2011: 39).

Ahlaki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Ahlaki bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.

Hesapçı bağlılık (Çıkara dayalı yakınlaşma): Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. Ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır.

Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter' in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda örgüte doğru olumsuz bir yönelim içine girerler. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Çakınberk ve diğ, 2011: 103).

### 2.4.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

Çalışanın örgüte bağlanmasına etken olan psikolojik yapının incelenmesi ve ortaya konulmasında O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımları ayrı bir yer tutmaktadır. Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan

O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır. Bunlar uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır (Eğilmezkol, 2011: 44).

Uyum bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (Saldamlı, 2009: 17).

Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir.

İçselleştirme bağlılığı: Tümünü bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirme: Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (Çakınberk ve diğ., 2011: 105).

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu özdeşleşme, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (Saldamlı, 2009: 17).

#### **2.4.1.4 Penley ve Gould'un yaklaşımı**

Penley ve Gould, örgüte katılım biçimlerini esas alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzeredir. Buna göre;

Ahlaki bağlılık, bireyin örgütün amaçları, değerleri ve normlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde birey, kendini

örgüte adamakta, örgütün başarılı olması için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü gönüllü olarak desteklemektedir (Bakan, 2011: 90).

Çıkarıcı bağlılık, iş görenlerin sağlamış olduğu katkılar karşılığında ödül elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde, örgüt amaçlanan ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir. Bu bağlılık alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür. Öte yandan çıkarıcı bağlılık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir (Çakınberk ve diğ, 2011: 106).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, bireyin örgütün gerek iç çevresi gerekse dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif bir iş ya da örgütün bulunmadığı yönündeki algılamaları ve düşüncelerine dayanır. Bu bağlılık türünde birey, örgütte verilen ödül ve cezaların herhangi bir nicelik ve niteliğe dayanmadığını, bunların verilmesinin tesadüflere bağlı olduğunu düşünmektedir (Uygur, 2004: 20).

#### **2.4.1.5 Allen ve Meyer'in yaklaşımı**

Duygusal bağlılık, literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan iş görenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarında gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri bağlılık türü, duygusal bağlılıktır (Çakınberk ve diğ, 2011: 108).

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlar ve örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri “üç

boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir (Saldamlı, 2009: 19).

#### Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkla söz konusu olan, bir örgüte bağlı olmanın uygunluğu hakkındaki inançtır. Aynı zamanda normatif bağlılığın örgütün çalışana yaptığı belirli yatırımlar temelinde geliştiği de öne sürülmektedir. Normatif bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak da gelişebilir. Biçimsel anlaşmaların aksine, psikolojik anlaşmalar taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilir (Çakar ve Ceylan, 2005: 56).

Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden, diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için değil, ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Saldamlı, 2009: 21).

#### Devam Bağlılığı

Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Başka bir deyişle, kişiyi örgütte tutan olası maddî kayıplarıdır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağını düşünürler. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması hâlinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. İşverenleri için çalışmak zorunda kalan bu kişiler ‘kapana sıkışmış’ çalışanlardır (Çetin, 2005: 95).

Bir çalışanın bir örgüte olan bağlılığını üç değişik şekilde ifadesi genel olarak kabul edilmiştir. Bunlar effective (duygusal), devam ve normatif (değer). Efektif bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bağlılığa işaret eder. Devam bağlılığı ise çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam eder; çünkü yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşünür. Son olarak örgütte duygusal bağlılık, çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak örgütte çalışmaya devamını ifade eder. Bu durum, çalışanın

örgütün kendine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında çalışanın belirli bir dönem örgüte hizmet verme sorumluluk duymasından kaynaklanır (Çetin, 2004: 91).

Farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklıdır. Buna karşın kendi aralarında hem ortak özellikler taşımakta hem de bazen bir bireyde birden fazla örgütsel bağlılık türüne rastlanabilmektedir. Önemli olan hangi bağlılık türünün daha baskın olduğunu tespit etmek ya da zayıf noktaları tespit edip gerekli çalışmaların zayıf bölgeler üzerinde yoğunlaştırılmasını sağlamaktır (Saldamlı, 2009: 30).

#### **2.4.2 Davranışsal Bağlılık**

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2005: 129).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; çalışan bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Eğilmez, 2011: 44).

Tutumsal bağlılık örgütsel davranış alanında uğraş veren araştırmacılar tarafından kullanılırken, davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu olarak sosyal psikologlar tarafından ele alınmaktadır. Davranışsal bağlılık çalışanın örgütle karşılıklı bir alışveriş (çıkart ilişkisi) içerisine girmesi, bu alışverişin çalışandan

ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağlılık ifade eden davranışlar sergilemesidir. Bu nedenle davranışsal bağlılık literatürde çıkarıcı bağlılık olarak da ifade edilmektedir (Bakan, 2011: 91).

#### **2.4.2.1 Becker'in yaklaşımı**

Becker örgütsel bağlılığı işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetlerle ilişkilendirerek tanımlamış ve çalışanların örgüte söz konusu bu maliyetler sebebiyle bağlandıklarını belirtmiştir. Bu maliyetlerin iş görenin işyerine olan yatırımlarının birikimi olarak ele almış ve “yan bahisler (side bet)” terimini kullanmıştır (Eğilmezkol, 2011: 46).

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Eğilmezkol, 2011: 48).

Becker'in (1960) geliştirdiği yan bahis kuramına göre, birey çalıştığı örgüt içerisinde sergilediği daha önceki davranışlarını haklı çıkarmak ve bu davranışlarında tutarlılık sergilemek için emek, bilgi, statü, deneyim, zaman, maddi ve manevi olmayan ödüller vb. gibi kendisi için önemli fakat davranışları ile doğrudan ilgili olmayan şeyler üzerinde bahse girer (Bakan, 2011: 93).

Bireyin bilinci dışında gelişen ve bağlılığa neden olan çeşitli yan bahis kaynakları vardır. Bunların ilki, toplumun bireyden beklentileridir. Birey fark etmeden toplumun bazı beklentilerinin sosyal yaptırımları nedeniyle davranışlarını kısıtlayan bazı yan bahislere girebilir. Örneğin, sürekli iş değiştiren bir bireyin güvenilir olmadığı düşüncesinde olan bir toplumda, birey uzun bir süre iş değiştirmeme konusunda güvenilir olduğu üzerine bahse girmiştir (Uygur, 2004: 29).

Yan bahislerin ikinci kaynağı, örgütteki bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin; bir iş görenden her ay emekli aylığı için kesinti yapılması durumunda, bu birey işini bırakmayı düşündüğünde zaman içinde aylığından kesilen miktarın birikmiş ve büyük bir miktara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu düzenleme bireyi bir yan bahise sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde hakkı olan bu parayı kaybedecek ve emekli aylığını alamayacaktır (Sökmen 2000: 48).



Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir (Saldamlı, 2009: 23).

#### **2.4.2.2 Salancik'in yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması, tutumları ile davranışları arasında bir uyum sağlaması olarak ele alınmaktadır. Birey daha önce sergilediği davranışlarına bağlanarak bunlarla uyumlu davranışlar göstermektedir. Dolayısıyla, bireyin örgüte bağlılığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi daha önce sergilediği davranışlarına olan bağlılığının gücüdür. Salancik'e göre bağlılık; bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan sadakat ve ilgisini kuvvetlendiren inançlarına bağlanmasıdır (Bakan, 2011: 96).

Salancik' in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı, insanların, tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları görüşüne dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları arasında tutarsızlık olduğu zaman kişi gerilim hissedecektir. Çelişen tutum ve davranışlar, kişi için ne kadar önemliyse, gerilimin de o derecede yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda kişi, gerilimi azaltmak için, çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değiştirecektir (Çakınberk ve diğ, 2011: 114).

Bireyin davranışa bağlanmasının önemli nedenlerinden biri de, davranışı isteyerek yapmasıdır. Gönüllü olarak yapılan davranışlar, herhangi bir baskı duymadan gerçekleştirilen davranışlardır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene bağlanmaması, bireyin davranışı ve onun sonuçları hakkında sorumluluk taşıdığı duygusu yaratır. Bu durum, bireyin davranışını sürdürme konusunda isteğini artıracak ve davranışına bağlanmasını sağlayacaktır (Sökmen, 2000: 50).

#### **2.4.3 Çoklu Bağlılık**

Bu yaklaşımda bağlılık, örgütün çeşitli bileşenlerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir. Bu bileşenler, üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve kamuoyu olabilir. Söz

konusu yaklaşım, örgüt amaç ve değerleri ile ilgili olan bir bağlılık tanımından ziyade daha spesifik bir düzenleme getirerek, kimin amaç ve değerlerinin örgütsel bağlılık için bir temel oluşturduğu üzerinde durur. Bu yaklaşım, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan bu iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olduğu savunulmaktadır (Çakınberk, 2011: 115).

Gerek Tutumsal Yaklaşım, gerek Çoklu Bağlılık Yaklaşımı gerekse Davranışsal Yaklaşım olsun, her bir kurumsal bağlılık çeşidi hem birey için hem de kurum için davranışsal sonuçlar doğurmaktadır. Kurumsal bağlılığa yönelik geliştirilen ve yukarıda yer alan yaklaşımları mukayese edecek olursak tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli veya uygulanabilir olduğunu ileri sürmenin tartışmaya açık bir konu olacağını belirtmeliyiz. Her üç kurumsal bağlılık sınıflandırmasının da geçerli olduğu farklı ortamlar ve koşullar mevcuttur. Zira kurumsal bağlılık zamana, mekâna ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur (Güllüoğlu, 2012: 75).

## **2.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanlar, çoğu zaman, değişim, kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Kurum çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak-güç olarak görmeleri gerekmektedir. Çalışanlar, sadece kurumda neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilmek isterler. Bu durum kurumsal etkinliği ve çalışan uyumunu, sonrasında ise kurumsal bağlılığı geliştirmektedir (Güllüoğlu, 2012: 129).

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasında birçok değişik bileşeni göstermek mümkün olacaktır. Bu faktörler bazen iş görenin demografik özellikleri ile yakın ilişki içerisinde bulunabileceği gibi; bazen de demografik özelliklerden

bağımsız olarak kişinin iş ile ilgili sahip olduğu kişisel özellikler ile paralellik gösterebilirler (Saldamlı, 2009: 30).

Çalışanın bireysel nitelikleri ne olursa olsun, örgütten kaynaklanan bir takım aksaklıklar çalışanın bağlılık duygusunu zedeleyecektir. Bir iş yerindeki ortamın gerek yönetsel gerekse fiziksel açıdan kalitesi ne kadar yüksek olursa, çalışanların memnuniyeti de o kadar artacaktır. Örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden ilki yönetim biçimidir. Örgütlerde yönetim biçimi çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini etkilemektedir (Saldamlı, 2009: 36).

Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlere yer verilmiştir (Yaman, 2009: 75).

**Tablo 2.2:** Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
İş Beklentileri	İşin Niteliği ve Önemi	Yeni İş Bulma Olanakları
Psikolojik Sözleşme	Yönetim	Profesyonellik
Kişisel Özellikler	Ücret Düzeyi	İşsizlik Oranı
	Nezaret	Ülkenin Sosyoekonomik Durumu
	Örgütsel Kültür	Sektörün Durumu
	Örgütsel Adalet	
	Örgütsel Ödüller	
	Takım Çalışması	
	Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	

### 2.5.1 Kişisel Faktörler

Çalışanların, üstlerinin iletişimlerini; yeterli, uygun ve etkili olarak algılamalarının, kendilerini işe vermelerinde ve örgütsel bağlılıklarında olumlu bir etki yaptığı, bunun da sonuç olarak onların performans ve verimini arttırdığı tespit edilmiştir (Yaman, 2009: 14).

Çalışanların beklentileri örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici olsa bile bu beklentilerin sıralaması önemlidir. Alt işveren çalışanları gibi temel amaçları geçimlerini sağlamak olan bir grupta diğer beklentiler önem kaybedebilmekte iken;

yüksek maaş gruplarının çalıştığı sektörlerde yan haklarda sağlanan marjinal değişiklikler örgütte kalma davranışını etkileyebilmektedir (Kara, 2013: 60).

### **2.5.1.1 Yaş**

Bireylerin içerisinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını istek ve beklentilerini değiştirebilmektedir. İş görenler genç, orta ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan bir iş gören ilk kez iş aramanın sıkıntılarını yaşayacak, aldığı eğitime ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gerekmektedir (Çakır, 2001: 123).

Başka bir görüşte ise teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bu gelişmelere uyum sağlamanın önemli bir nitelik olarak kendini gösterdiği çağımızda, yaşı ilerlemiş çalışanların yeni süreçlere gereken tepkiyi verme kabiliyetinden genç çalışanlara göre daha yoksun oldukları ifade edilmiştir. Bu nedenle, kendini yenilemede gençlere göre geride kalan yaşlı çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip olanlar; güncel bilgilere sahip, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimlidirler (Gündoğan, 2009: 22).

İşletmelerde çalışanın yaşı, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bireysel faktörlerdendir. Çalışan yaşının örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair bilgiler bulunmuş ama net olmayan sonuçlara ulaşılmıştır.

Diğer taraftan teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bilgi işçiliği kavramının ön plana çıktığı günümüzde yaşı ilerlemiş çalışanların yeni süreçlere adapte olabilme kabiliyetleri genç çalışanlardan daha düşüktür. Bu nedenle, kendini yenilemede genç çalışanlara göre geride kalan ve esnek çalışma koşullarına adapte olamayan yaşlı çalışanlar örgüte daha bağlı olabilmektedir (Gündoğan, 2010: 87).

### 2.5.1.2 Cinsiyet

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerini ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalarda ele alınan kişisel özelliklerden bir diğeri de cinsiyettir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin son zamanlarda yapılan araştırmalarda yoğun bir şekilde ele alınmasının en önemli nedenlerinden birisi örgütlerde çalışan kadın sayısının gün geçtikçe artması ve kadın çalışanlara yönelik araştırmaların olması gereken düzeyin çok altında yapıyor olmasındandır (Bakan, 2011: 125).

Araştırmalar ortalama olarak kadın iş görenlerin erkeklerden daha fazla devamsız olduklarını, göstermiştir. Bunun nedenini ise, kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarına dayandırmaktadırlar. Onlar evin mutlak ekonomik sorumluluğunu yüklenmediklerinden, işi kaybetme korkuları, daha azdır. Bazı, düşünürler ise iş hayatının daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır geldiğini ve bu nedenle, onlarda işe gelmeme veya işi terk etme gibi olaylara daha sık rastlandığını, ileri sürmüşlerdir (Eren, 2006: 268).

Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri kurumsal kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla kadın çalışanlar kurumsal görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (Güllüoğlu, 2012: 76).

Bu görüşe göre kadınlar erkeklere oranla buldukları konuma gelebilmek için daha fazla sorunla mücadele etmiş, daha fazla zaman ve büyük çaba harcamışlardır. Bu durum kadın çalışanların iş motivasyonunu artırarak onların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin yükselmesine yol açmaktadır. Bu da her iki taraf adına mutluluk vericidir.

Özetle, cinsiyetin bağlılıkla ilişkisine yönelik genel kanı olarak, kadın ve erkeğin işe ilişkin benzer tepkiler verdiği dikkat çeken araştırmaların yanı sıra, genellikle farklı iş tutumları sergiledikleri görüşü yaygındır. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrım teşkil etmektedir (Güllüoğlu, 2012: 77).

### 2.5.1.3 Eğitim

İş görenlerin eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İş görenlerin eğitim düzeyi iş hayatına bakışı ve iş hayatından beklentilerini etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına ve işe yüklenen anlam ve beklentilerde yükselmektedir. Yüksek eğitim almış bireylerin, eğitim düzeyi düşük kalmış bireylere göre işe bakış açıları çok farklı olabilmektedir. İş hayatına girmektense, daha uzun süre eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren bireyler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak iş hayatında yer almaktadır. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu bireyler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme ortamının sağlandığı bir ortamı ifade etmektedir. Kurumsal bağlılık için bireylerin eğitimlerine yapılan yatırımın ve harcanan zamanın bir karşılığı olarak, çalışanların ücret ve diğer çalışma şartlarındaki talepleri de yükselmektedir. Çalışma yaşamı sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek statü sahibi, prestijli bir iş sahibi olma ve sosyal ilişkileri geliştirme imkânlarının sağlandığı bir ortam anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına ve işe yüklenen anlam ve beklentiler de çeşitlenmektedir (Çakır, 2001: 111).

Eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine katkıda bulunmakta, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2006: 269-270).

Bu noktadan hareketle, eğitim konusundaki verilerden elde edilen genel eğilim, ağırlıklı olarak eğitim seviyesinin artmasıyla çalışanların daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler daha fazla bağlılık gösterirken, eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışanların kuruma olan bağlılıklarında bir düşüş yaşandığı görülmektedir (Güllüoğlu, 2012: 78).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüte sağladıkları katma değer karşılığını fazlasıyla almak isterler. İşletmeler bu istekleri karşılamada örneğin ücret bazında zorlanabilirler. Hal böyle olunca bu çalışanların örgütsel bağlılıkları

zayıflayabilir. Bunun zıddı olarak eğitim düzeyi düşük iş görenlerin alternatif iş bulma imkânları az olduğu için, bu kişilerin çalıştıkları iş yerlerine daha çok bağlılık göstermeleri mümkündür.

#### 2.5.1.4 Çalışma süresi

Örgütte kalma süresi arttıkça iş görenin örgütteki emeklilik ve terfi gibi çalışılan örgüt içerisindeki yatırımlarda artmaktadır. Bu durum örgüte yapılan yatırımlardan vazgeçememe nedeni ile gelişen devam bağlılığı ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki olacağını göstermektedir (Güçlü,2006: 46).

Örgütte uzun süre çalışmış olan bireylerin örgüte harcamış oldukları emek ve zamanları yüksek olduğundan bu bireyler belirli bir statü elde etmiş ve çeşitli terfi imkânları yakalamışlardır. Bu tür yatırımlar bireyin vazgeçemeyeceği türden yatırımlar olduğu için birey kendisini örgüte bağımlı hissedecektir (Bakan, 2011: 124).

Buna karşılık, örgütte uzun süreden beri çalışan yani kıdemli iş görenlerde, kıdemsizlere kıyasla işe devamsızlık oranının arttığını dolayısıyla örgüte bağlılığın azaldığını, ileri süren görüşler de bulunmaktadır. Buna neden olarak da, iş görenin kıdemliliği dolayısıyla elde etmiş olduğu güven, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanma sayılmaktadır (Ferik, 2002: 55).

Kısaca, kurum içinde sahip olunan kıdemin, yani bir başka deyişle kurumsal kıdemin bağlılık ile ilişkisi şöyle özetlenebilir: Daha tecrübeli çalışanlar, kurum içinde daha çekici pozisyonlar elde ederler. Kurumdan ayrıldıklarında geride bırakacakları bir statüleri olacaktır. Bununla birlikte kurumsal kıdem, kurumla bütünleşme ve kuruma ait olma olasılığını da güçlendirir. Uzun yıllar aynı kurumda çalışan birey, kurumun kültürünü, amaçlarını daha yakından bilecek ve kuruma adaptasyonu artacaktır. Bu etmenlerin hepsi kurumdan ayrılmayı zorlaştıracak ve kurumsal bağlılığı kuvvetlendirecek bir etki oluşturmaktadır (Güllüoğlu, 2012: 80).

Kıdem değişkeninin yaş değişkeninden belirgin bir farklılık göstermeyeceği bir sektöre, kamu sektörü örnek olarak gösterilebilir. Özellikle ülkemizde sunduğu iş güvencesi nedeniyle kamu sektöründe mesleki kıdem ve yaş hemen hemen paralel seyretmektedir. Askeriye teşkilatımız bu değerlendirmenin belirgin bir örneğini teşkil etmektedir. Bu nedenle bu tip sektörlerde bu iki değişkenin farklılık göstermeyeceği değerlendirilebilir (Kara, 2013: 56).

## 2.5.2 Örgütsel Faktörler

90'lı yıllarda uygulamaya koyulan küçülme stratejileri ve işten çıkarmalar, iş görenlerin işletmeye karşı olan sadakati ve bağlılığını olumsuz yönde etkilemiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin yerine profesyonelliğe sadakati olan iş görenlerin tercih edilmesi, işletmeye karşı olan bağlılığın daha da azalmasına neden olmuştur (Akkirman, 2004: 178).

İş görenlerin kişisel özelliklerinin yanında yapılan işin özelliklerinin de çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği yapılan araştırmalar tarafından ortaya koyulmuştur. Genellikle iş görenin yükümlülüğünü ve sorumluluk duygusunu azaltan işler örgütsel bağlılığı da azaltabilir. Örgütsel faaliyet esnasında yapılan işlerin pek çok özelliği, iş görenin sorumluluk algısını değişik yönlerden etkileyebilir. Bazı statülerde çalışanlar daha çok sorumluluk taşırlarken aynı zamanda da örgüte olan bağlılıkları diğerlerine göre daha kuvvetlidir.

Öyle ki, içinde bulunduğumuz dönemde örgütlerin, çalışanlarını çekme ve onları bünyesinde tutma konusunda sıkıntılar yaşadıkları bir gerçektir. “Çalışan sadakati” kavramı da işte bu nedenle öne çıkmaktadır. Örgütler, yetenekli insanları daha uzun süre tutmak için sadakati artırmanın yollarını aramakta, bu konuda çeşitli stratejiler geliştirmektedir (Doğan, 2005: 454).

Örgütsel özellikler; örgütün yapısı ve türü, yönetim felsefesi, çalışma koşulları v.b. iş görenin istek, beklenti ve amaçlarını gerçekleştirebileceği ortamı sağlarsa, örgütsel bağlılığı üst düzeye çıkaracaktır. Ayrıca iş görenin iş deneyimine sahip olması da, örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Uygur, 2004: 79).

Bazı örgütler üyelerinin bağlılıklarını, onların kararlarına bırakmazlar. Harvard işletme Okulu, mezunlarının uzun dönemli bağlılığı için etkili bir metot kullanmıştır. Öğrenciler gelir gelmez sınıflara ayrılırlar. Daha sonra sınıf her şeyi birlikte yapmaya başlar Aynı yatakhane kalırlar, aynı dersleri görürler ve aynı sınavlara girerler. Kısacası bu sınıfın her şeyi ortaktır. Sınıfta herkes birbirinin adını bilir. 20 yıl sonra öğrenciler ayrıldıkları zaman bile bu sosyal bağ devam eder (Çetin, 2005: 104).

Bir işin bağlılığını etkileyen en yaygın özelliği, o işin bir başka iş için vesile olma özelliğidir. İşler arasında, işe yararlılık temelinde göze çarpan farklar olabilir. Bir işin işe yararlığının açık olması çalışanın sorumluluk duygusunu artırır. Ortaya çıkan “bu işi para için yapıyorum” düşüncesi bağlılığı engeller (Çetin, 2005: 107).



Örgütsel bağlılık çeşitli unsurlardan etkilenen ve algılanması bireye ve zamana göre değişen subjektif bir yapıya sahiptir. Bağlılığın sağlanması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır, örgüt yönetimleri, liderler, örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak programlar geliştirirken, konunun zamana ve bireye göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini unutmamalıdır (Saldamlı, 2009: 2).

### **2.5.2.1 Yönetim yapısı**

Yönetim tarzı, örgüt üyelerinin örgütte buldukları süre içerisindeki davranışlarına yön veren örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecelerini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Katılımcı, çalışanlara güvenen, değişime açık, yenilikçi yönetim tarzı, çalışanların beğenisini yaratan bir örgüt iklimi yaratarak olumlu davranışların sergilenmesine yol açar. Bu tür bir yönetim tarzı, örgütsel bağlılığın güçlenmesine neden olurken, çalışanına güvenmeyen, aşırı merkeziyetçi, katı kontrol mekanizmalarına sahip ve otonomiye azaltan bir tarz ise örgütsel bağlılığı güçsüzleştirir, hatta ortadan kaldırabilir (Bakan, 2011: 147).

Bu noktada çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesi sağlanarak, örgütün değer ve amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcamaları üst yönetimin elindedir. Eğer örgütte, bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenirse, daha yalın bir hiyerarşik düzenleme yapılırsa çalışanların iş yapma istekleri de beraberinde artar (Güllüoğlu, 2012: 45).

O halde, üst düzey yönetimin amaçlara bağlılıkları sağlanmadan başarıya ulaşmak mümkün olmayacaktır. Öncelikle yöneticilerin kendileri amaçlara bağlılık duyacak daha sonra da zor ve zaman alıcı bir olay olmakla birlikte iş görenlerinin bağlılıklarını sağlamak için atacakları her adım beklenen sona doğru kendilerini yaklaştıracaktır (Bakan, 2011: 149).

Örgütsel bağlılıkta devamlılığın sağlanması işletmeler açısından oldukça önemlidir. İşletmeler bağlılığı sürekli kılmak isterler. Burada örgüt içi imkanlar öne çıkmaktadır. Örgüt tarafından çalışanlara ilk zamanlarda verilen olanaklar ile daha sonraki yıllarda sunulanların birbiriyle çatışması değil örtüşmesi, birbirini tamamlaması örgütsel bağlılığın süregelmesi açısından çok önemlidir. Bu sonucun elde edilemediği durumlarda böyle bir ortam oluşmaz ve iş gören örgütteki ilk yıllar

ile daha sonraki yıllarda kendilerine verilen imkânların uyuşma içerisinde olmadığını görürse, bırakın örgüte bağlanmayı işten ayrılmalar meydana gelir.

Yukarıda açıklandığı üzere iş-çalışan uyumunun olması bağlılığı etkileyecektir. Bu da iyi bir insan kaynakları yönetimi tarafından yerine getirilebilir. Çalışanların işe bağlılığını sağlamak daha işe alım sürecinde başlamaktadır. Seçme ve değerlendirme yapılırken pozisyon için aranan yetkinliklerin kişinin bilgi, beceri ve eğitimi ile uyumlu olup olmadığını iyi tespit etmek gerekmektedir. Bireyin kişisel-psikolojik özelliklerinin işe bağlılığını önemli derecede etkiliyor olması, çalışanların bağlanacakları iş ve iş niteliklerinde farklılığa yol açacaktır. Bu nedenle çalışanların kişisel ve psikolojik özelliklerinin işe alma sürecinde tespit edilmesi, işe yerleştirme sürecinde ise kendileri için uygun işlerde çalıştırılmaları işe bağlılığı sağlamayı kolaylaştıracaktır (Çakınberk ve diğ., 2011: 130).

Çalışanlara hem yaptıkları işler hem de örgüte yönelik sorumluluk duygularını artırıcı görevler verilmelidir. Eğer birey görevi kapsamında yaptığı faaliyetlerinin örgütün genel başarısı ve performansı üzerinde ne denli bir katkı yarattığını bilirse, bu bilinç onun örgüte bağlılığını artırır. Bu bağlamda, bireye örgütün genel performansına yaptığı katkıya ilişkin bilgiler verilmeli, yaptığı işin örgütün bütünü açısından ne kadar önemli olduğu anlatılmalı ve örgüte yaptığı katkının miktarı ve kalitesine ilişkin sorumluluk bilinci aşılanmalıdır (Bakan, 2011: 275).

Üstleri tarafından desteklenen, üstlerinden maddi ve manevi yardım gören, iyi çalışmaları takdir edilen astların, yönetim ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olacağı dolayısıyla da iş doyumlarının yüksek olacağı söylenebilir. Liderlerin örgütün vizyonunu çalışanlarla paylaşması, izleyenlerde bir güven ve heyecan oluşturarak onlara enerji ve iyimserlik aşılması ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla bu sonuç telkinle güdüleme davranışlarının artmasının çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı şeklinde yorumlanabilir (Çakınberk ve diğ., 2011: 216).

Örgüt içerisinde uygulanan ödüllendirme sistemi ve iş görene yönelik örgütün davranış tarzına ilişkin çalışanların algıları örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Örneğin, eğitim, statü, ücret seviyesi, işe ilişkin özellikler ve örgüt içerisinde iş görenin önemli bir unsur olarak görülmesi gibi hususlar örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiler yaratacaktır (Bakan, 2011: 277).

Liderler çalışanların kararlarına katılımını sağlayarak, onlara özerklik tanıyarak, içlerindeki potansiyel yaratıcılığı, yenilikçiliği ortaya çıkarabilirler. Eğer

örgütte açık bir iletişim ortamı varsa çalışanlar rahatlıkla üstleri ile bilgi alış-verişinde bulunabiliyorlarsa bu durum iş tatminlerini artıracak ve sonuçta örgüte daha bağlı hale geleceklerdir. Örgüt içinde oluşturulacak iyi bir ödül sistemi ile çalışanlar da örgütsel bağlılık daha hızlı geliştirilebilir. Ödül sistemi sadece maddi ödüller üzerine kurulmamalı, maddi olmayan psiko-sosyal ödüller de en az maddi ödüller kadar örgütsel bağlılığın gelişmesinde etkili olacaktır. Özellikle vizyon odaklı ödüller hem vizyonun paylaşılmasını yaygınlaştıracak hem de örgüte olan bağlılığı artıracaktır (Çakınberk ve diğ, 2011: 256).

İşsizlikte örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşsizlik oranının düşük olduğu ve yeni iş bulma alternatiflerinin çok olduğu ülkelerde ve sektörlerde yöneticiler iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için daha fazla çaba sarf etmelidir. Bu şartlarda çalışanların örgütsel bağlılığını kuvvetlendirebilmek için iyi bir örgüt içi ödül sistemi geliştirilmelidir. İş görenlerin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olarak işletme içi ve dışı ödüller ile örgütsel bağlılığı artırmak gerekmektedir. Böyle bir örgüt ortamının oluşturulması işletme yönetiminin en önemli ve öncelikli görevi olmalıdır.

Yöneticilerin liderlik davranışları işletmelerde insan kaynaklarının örgüte bağlılıklarını artırmada etkilidir. Kendilerini çalıştıkları işletmenin bir parçası olarak hisseden yani örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler işletmenin verimliliği ve yenilikçiliği açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın, örgütsel başarı üzerinde önemli etkilerinin olduğu daha önceki araştırmalarda da ortaya koyulmuştur (Kaya ve Selçuk, 2007: 181).

Toplum tarafından prestij kaynağı olarak kabul edilen bir iş, kendini kanıtlamış başarılı insanlarla tanışma ve birlikte olma, yeni bilgi, beceri ve yetenekler kazanarak kişisel gelişimi sağlama gibi imkanların örgüt tarafından iş görene sunulması örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli rol oynayacaktır. Bu bağlamda, çalışan açısından bu imkânları kendisine sağlayan örgüte bağlı olmanın olumlu sonuçlar yaratacağı tartışmasız bir gerçektir (Bakan, 2011: 47).

Toplam kalite çalışmalarına yer veren örgütlerde, çalışan-üst yönetim iletişimi daha etkin işlemektedir. Sadece üst yönetim ile değil, çalışanın iş arkadaşlarıyla olan iletişimi de daha sağlıklı olmaktadır. Üst yönetimden gelen bilgilerin kalitesi artmaktadır. Bütün bu faktörler, çalışanın kalite ve hizmet faaliyetlerine olan bağlılığını artırmaktadır. Ayrıca, toplam kalite ilkelerini benimsemiş örgütlerde

çalışan üyeler, örgütsel desteği, yani, örgüt için değerli olduklarını ve örgüt tarafından çıkarlarının gözetildiğini daha iyi kavrayacaklardır. Bu da, örgüt bağlılıkları üzerinde olumlu etki yaratacaktır (Çakınberk ve diğ, 2011: 135).

Özdevecioğlu' nun (2003) yapmış olduğu bir araştırmada, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını artırma yollarından birinin de örgüt içinde onları desteklemek olduğu görülmüştür. Eğer örgüt katılımcıları kendilerinin önemsendiğini algıarlarsa, sırasıyla, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları artacaktır. Genel olarak bakıldığında da örgüte olan bağlılıkları artacaktır sonucuna ulaşılmıştır (Yaman, 2009: 75).

Yöneticilerin, iş görenlerin kararlarının alınmasına katılmalarını sağlamaları, örgütsel amaçları gerçekleştirmede onların girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine imkân hazırlamaktadır. Kararlara katılık gerektiği gibi yapıldığında, iş görenlerin sorunlarına çözüm bulmada en uygun seçeneği tercih etme yetkileri giderek artmaktadır. İş görenlerin kararlara katılımının sağlanması, onların verimini artırır, örgütten ayrılmaları azaltır, örgüt içerisinde daha iyi bir iletişim sağlar ve etkileşimi geliştirir (Güney, 2006: 323).

Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlara adil davranılması, onların yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olunması ve yönetim kademesi ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Yalçın, İplik, 2005: 395).

Unutulmamalıdır ki, günümüzde örgütlerin yönetilmesi ve ayakta kalmalarının sağlanması, “insanı merkeze alan” yönetim yaklaşımları ile gerçekleştirilmektedir. “İnsanları yönetmek” artık yerini “insanlarla yönetmeye” bırakmaktadır. Başarı, insanlara bağlıdır ve başarıya ulaşmak için insanların birbirlerinin yürek, beyin ve bedenlerini birbirine bağlayacak, “beyinlerden beyinlere, yüreklerden yüreklerle, işlek yollar açacak” lider yöneticilere gereksinim vardır (Ertürk, 1975: 45).

### **2.5.2.2 Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”. Kültür, bireylere

yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır (Güçlü, 2003:148).

Çalışanlar arasında bir kimlik birliği duygusunun oluşumu ve gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçları benimseme ve katılımı özendirerek örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesine yol açar. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde bireyler, örgütün değerleri, inançları, hedefleri ve varsayımları ile kişisel bütünleşme sağladıklarından bu bireylerin örgüte olan bağlılıkları da güçlü olur (Bakan, 2011: 160).

### 2.5.2.3 Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin unsurlardan birisi de ücret düzeyidir. Genelde ücret, iş görenin örgüte yaptığı yatırımın bir temsilcisi olarak görülür ve zorunlu bağlılığı arttırdığı söylenebilir. Buna ek olarak ücret düzeyinin çalışanların öz güven duygularını yükselteceği ve böylece duygusal bağlılığı, arttıracığını söylemek de mümkün olabilmektedir (Güner, 2007: 20).

Kar amacı taşımayan örgütler hariç, tüm örgütlerde iş görenler belirli bir ücret karşılığı çalıştıkları için, işi bırakıp bırakmama kararının verilmesinde en belirleyici faktörlerden biri alınan ücrettir. Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir faktör olduğundan, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Çakınberk ve diğ, 2011: 131).

Günümüzün hızla değişen dünyasında ücretlendirme sadece örgüt üyelerini ödüllendirme ve motive etme açısından değil, aynı zamanda örgütü ileri götürmek açısından da kritik bir role sahiptir. Ücretlendirme stratejisinin örgütsel bağlılık ile uyumlu olması stratejik hedeflere ulaşılabilmesi için iş görenlerin bu yolda desteklenmesi ve yönlendirilmesi açısından önemlidir. Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır (Saldamlı, 2009: 37).

## 2.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları bazı zamanlarda istenenin üstünde bazı zamanlarda ise altında kalabilir. Örneğin; çalıştığı organizasyona hat safhada bağlı ancak yetenekleri kısıtlı, beklenin altında olan çalışanları hiçbir patron istemez. Bu durumun tam tersi ise yetenekli çalışanların, kabiliyetlerinin ve iş bulma becerilerinin farkında olarak bağlılıklarının düşük olmasıdır. Bu durumların tamamen istenmeyen veya istenen olarak sınıflandırılması, işletme fonksiyonlarının giriftliğinden ötürü pek mümkün olmayabilir. Yüksek derecede bağlılığa sahip iş görenlerden oluşan örgütlerde bireylerin, örgüt dışında daha aktif olabildikleri görülmektedir. Bağlı bireylerin örgütleri hakkındaki olumlu ve övgü verici sözleri, örgüt üyesi olmayan bireylerin de dikkatini çekmekte ve doğal olarak örgütün tanıtımı sonucunu doğurmaktadır. Bu durum ise örgütün ilişkili bulunduğu kurumlarda ve faaliyet gösterdiği çevrede, olumlu etki meydana getirmektedir. Bağlılığı yüksek çalışanlar böylece, kaliteli iş görenlerin örgütte işe alınmasını da sağlayabilmektedirler. (Atalay, 2010: 86).

Bireyler örgüt ile aralarında duygusal bir bağ oluşturduklarında, örgüt hedefleri ve bireysel hedeflerini özdeşleştirdiklerinde, işe daha fazla katılım göstermeleri ve gönüllü olmaları olasıdır. Sonuçlar değerlendirildiğinde, duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük düşüş olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere, çalışanın örgüte bağlılığının işe yönelik sarf edilen emeğin artması, tutarlı davranışlar sergilenmesi; işi bırakma, çalışma arkadaşlarına uyum göstermeme ya da geç kalma gibi etmenleri azaltacağı gibi sonuçlara ulaşılmaktadır. Ayrıca, olumlu yönden etkileme açısından bağlılığın, bireylerden çok örgütler için daha anlamlı olduğu görülmektedir (Atalay, 2010: 90).

Yukarıda belirtilen faydaların yanı sıra çalışanların bağlılık tutumu geliştirmesi sonucu; aileye ya da kişisel tatmine (hobiler) harcanabilecek zaman ve enerjiden feragat etme gerekliliği ortaya çıkabilir. Bir başka durumda örgüte bağlı çalışanlar, örgütün değişmesi ya da ortadan kalkması sonucu kendilerinin pazarda aranan eleman olmalarını sağlayacak bilgi ve yetenek birikimi ile daha az ilgili olabilmeleri gibi bazı maliyetler de ortaya çıkabilir (Yağcı, 2007: 115).

### 2.6.1 İş Görenler Üzerindeki Sonuçları

İşine veya kariyerine aşırı düzeyde bağlılık, bireyin tüm enerji ve zamanını ailesini ve diğer görevlerini ihmal ederek işine adanmasına yol açabilecektir. Bu durum kişinin anlamlı aile ve arkadaşlık ilişkileri geliştirmesini engelleyerek iş dışında bazı olumsuz durumların yaşanmasına, çatışmalara neden olabilir. Örgüte olan bağlılığın ve aileye yönelik sorumlulukların çatışması sonucu oluşan baskı, bireylerin büyük bir gerilim yaşamasına neden olabilecektir. Sonuç olarak, düşük ve yüksek düzeyde bağlılığın bireylere ve örgütlere getirdiği bazı yararları olduğu gibi bazı sakıncaları da söz konusudur. Bu nedenle orta derecede, dengeli bir bağlılık seviyesi her iki taraf için de daha faydalı olacaktır (Çakınberk ve diğ., 2011: 169).

Üyelerin örgütten ayrıldıkları durumda katlanacakları maliyet ve karşılaşacakları güçlükler örnek olarak başka bir örgütün şartlarına uyum sağlamak, bir başka şehre taşınmak ya da hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak zararlar gösterilebilir. Karşılaşılan en kötü sonuç ise, örgütten ayrılan bir çalışanın işsiz kalabilmesidir (Çöl ve Ardiç, 2008: 160).

Örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları birey açısından ele alınırsa, örgüte aşırı bağımlı hale gelmiş iş gören zaman ve enerjisini büyük ölçüde örgüt için harcayacağından, özel yaşantısını ihmal etme durumuyla karşı karşıya kalabilir ki bu da sonuçta stres ve mutsuzluğu beraberinde getirir. Özellikle bireyin işinin çok çalışmayı gerektirdiği (örneğin gece gündüz ve hafta sonu çalışmayı dahi gerektiren profesyonel işler) veya bireyin ailevi sorumluluklarının fazla olduğu (örneğin bireyin evli ve çocuklu olması) durumlarda örgütsel bağlılık bireyin iş dışındaki ilişkilerini daha yüksek derecede etkiler (Bakan, 2011: 52).

### 2.6.2 Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında iş görenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını, hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan, amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık, örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise daha yüksek düzeyde ilişki içindedir.

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey örgüte karşı düşük düzeyde örgütsel bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını, araştıracaktır. Bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Kavlak, 2012: 81).

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt açısından yaratacağı negatif sonuçlardan birisi de, düşük örgütsel bağlılığın Örgütün en üst düzeyindeki elamanlar arasında yaşanmasından dolayı ortaya çıkmasıdır. Üst düzey yöneticilerin örgüte düşük düzeyde bağlılık duymaları, daha alt düzeyde çalışanların moral ve performansları üzerinde önemli boyutta negatif bir etki yaracaktır. Ast konumunda çalışanlar “madem yöneticilerimiz örgütü umursamıyorlarsa, biz niçin umursayalım?” türünde bir anlayışa sahip olacak ve bu anlayış onların davranışlarında kendini gösterecektir (Bakan, 2011: 55).

Bağlılık düzeyleri düşük çalışanların bazen örgüte olumlu katkıları da olabilmektedir. Bu kişiler en yakın fırsatta işten ayrılacaklarını düşündüklerinden üst yöneticilerine karşı hissettikleri korkuyu bir kenara bırakarak, örgüt içindeki hataları ve yanlışları rahatça ifade edebilmektedirler. Böylece gizlenen ya da dillendirmekten çekinilen konuların açığa çıkmasını sağlayarak varsa bu sorunlara dikkatin çekilmesini sağlayabilmektedirler (Çakınberk ve diğ., 2011: 165).

Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirebilmektedir (Saldamlı, 2009: 41).

Olumsuz sonuçlarının yanı sıra örgütsel bağlılığın düşük olmasının iş gören ve örgüt açısından olumlu sonuçlar da bulunmaktadır. Bağlılığı düşük çalışanlar başka iş seçeneklerini değerlendirecekleri için örgütler, bu tür iş görenlerden kurtularak, yerlerine performansları yüksek, örgüte bağlılık duyacak iş görenleri aramaya ve bu tarz iş görenlerle çalışmaya başlamaktadır. Bağlılığı düşük iş görenler motivasyonu düşük çalışanlar olmaktadır. Motivasyonu olmayan iş görenlerin verimli ve etkin çalışmaları da zordur. Böyle çalışanların iş değiştirmeleri kendileri için



motivasyonlarını sağlamaları örgütleri için de etkin çalışabilecek iş gücünün arayıp bulunması anlamına gelebilmektedir (Somuncu, 2008: 41).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Bu bağlılık düzeyi bireye meslekte başarı ücrette tatmin sağlayabileceği gibi örgüt, iş görenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireylerin, işin kendisinden örgütteki geleceklerinden, denetimden ve iş arkadaşlarından doyumları yüksektir (Kavlak, 2012: 84).

Örgütsel bağlılığın güçlü olmasının aşağıda örnekleri verilen nedenlerden dolayı örgüt açısından olumlu çıktılar üreteceği savunulmaktadır (Bakan, 2011: 49):

Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar enerjilerinin büyük bir kısmını özel yaşantılarından çok kendi örgütleri için harcamaya gönüllü olacaklardır. Bazı finansal kayıplara uğrayacağını bilse dahi örgütüne bağlılığı güçlü bir iş gören, başka bir örgüte transfer olmak yerine kendi örgütünde çalışmaya devam etmek isteyecektir. Bu da sonuçta yüksek iş gören devir hızının yarattığı maliyetleri minimize edecektir. Örgütüne bağlı bir iş gören, gerektiğinde fazla çaba harcamaktan kaçınmayacaktır. Örgütüne bağlı bir iş gören, örgütün amaçları ve değerleri ile diğer örgütlerin (sendika, diğer profesyonel kurum veya kuruluşlar gibi) amaç ve değerlerinin çatışma içerisinde bulunduğu durumda, kendi örgütünün yanında yer alacak ve örgütünü diğerlerine karşı savunacaktır.

Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan iş görenler, aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlıdır. Bu iş görenler, örgütte verilen işten ve işle ilgili görevlerden dolayı örgüte karşı daha duyarlı davranmaktadırlar. Örgütte kariyerleri ile ilgili herhangi bir endişe taşımamaktadırlar. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; ancak mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Saldamlı, 2009: 42).

Örgütlerine bağlılık duyan çalışanlardan oluşan bir gruba sahip işletmelerin karlılık ve verimliliği, bağlılığı düşük olan iş görenlerden oluşan bir örgüte göre daha yüksek olacaktır. Bağlılığı yüksek olan çalışanlarda işten ayrılma veya işe gelmeme, kaytarma gibi davranışlara daha az rastlanıldığından, bu tür çalışanlardan oluşan bir örgütün faaliyetleri neredeyse hiç sekteye uğramadan sürüp gidebilecektir.

Örgüt açısından ele alınacak olunursa, orta düzeyde performansla sahip örgüt üyeleri örgütte kalmaya istekli oldukları ve örgütte kaldıkları sürece, örgütün yüksek performans sergilemesi engellenmiş olur. Performansları çok düşük olmadığından dolayı örgütten dışlanamayan ancak orta düzeyde performans sergileyen çalışanlardan dolayı daha yüksek performans sergileyebilecek olan elemanlar işe alınmamış olurlar. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ast-üst ilişkisini olumlu yönde etkileyerek daha iyi bir örgütsel iklimin yaratılmasını olağan kılar. Bir örgütün üyesi olup bu örgüte yüksek bağlılık duygusu besleyen bir iş gören çalıştığı örgütü, örgüt üyesi olmayan dışarıdaki bireylere olumlu yönde tanıtmaya uğraş verecektir. Bu da örgütün daha kaliteli elemanları işe almasına imkân yaratacaktır (Bakan, 2011: 51).

Örneğin, kötü performans sergileyen bazı iş görenlerin örgütten ayrılması, bunların yerine daha başarılı olanların alınmasına imkân tanıyacaktır. Yine, örgütü sevmeyen, örgütte yaptığı işten hoşlaşmayan iş görenlerin örgüt ile zayıf ilişkiler içerisinde olmaları, örgütü seven diğer iş görenlerin morallerinin yükselmesine ve daha kabul gören davranışlar sergilemelerine yol açabilecektir. Ayrıca, örgüte yeni üye olan bireylerin beraberlerinde getirecekleri yeni enerji ve taze düşünceler, yeniliklerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacaktır. Buna ek olarak, örgütün yeni üyeleri örgütteki gruplar içerisinde yaşanan çatışmaların dışında kalacakları için performans düzeyleri daha yüksek olacaktır (Bakan, 2011: 55).

İşletmelerde örgütsel bağlılık ile verimlilik arasında önemli bir ilişki vardır. Örgüte bağlılığı güçlü olan çalışanlar üst düzey performans sergileyeceklerdir. Bu da çalışmalarının bir sonucu olarak iş verimliliklerini olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda iş verimliliği ve performansı yüksek olan başarılı bir örgütün üyesi olma isteği de verimliliğin, örgütsel bağlılığı artıracığına işaret etmektedir.

### **2.6.3 Toplum Üzerindeki Sonuçları**

Birey ve örgütün yanı sıra toplum açısından da güçlü örgütsel bağlılığın avantajları söz konusudur. Örneğin, toplum kendini oluşturan bireylerin toplum yararına çalışan çeşitli kurum ve kuruluşlara (iş örgütleri bunlardandır) yeterince bağlılık duymalarını ister. Eğer bireyler üyesi buldukları toplumun kurum veya kuruluşlarına beklenen düzeyde bağlılık sergileyemez iseler, bu durum toplum dokusu üzerinde çeşitli sonuçlar yaratacaktır. Bu sonuçlardan ilk akla geleni, iş görenlerinin kendisine yeterli düzeyde bağlılık duymadığı işletmeler başarılı şekilde

faaliyetlerini sürdüremeyeceklerdir. Aynı zamanda iş görenler aidiyet ve statü ihtiyaçlarını karşılayacakları örgütlerinden yeterince faydalanamaz konuma düşeceklerdir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın yanı sıra çok güçlü düzeydeki bir bağlılık da toplum açısından çeşitli sonuçlar yaratacaktır. Örneğin, üyelerinin kendisine güçlü bir şekilde bağlılık duygusu beslediği örgütler toplum yararıyla bağdaşmayan aktivitelere giriştiklerinde dahi üyeleri tarafından daha fazla savunulacak ve korunacaktır (Bakan, 2011: 51).

## 2.7 Literatür Taraması

Mansur (2008), araştırmasında işletmelerde personele yönelik uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet), çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Mobbing davranışları çok çeşitli olabilmekte ve çalışanın gerek ruh gerekse fiziksel sağlığını bozarak, çalışanı iş ortamından uzaklaştırmaya yönelik olarak yapılmaktadır. Araştırmayla ilişkili literatür tarandıktan sonra, gözden geçirilip düzeltilmiş iki ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi, Heinz Leymann (1993) tarafından belirlenen 5 grup ve 45 ifadeden oluşan mobbing tipolojisinden faydalanılarak geliştirilen mobbing davranışları, nedenleri, etkileri ve tepkileri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan mobbing ölçeği, diğeri ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeğidir. Çalışmada, Ankara'da faaliyette bulunan bir üniversite hastanesinde personele uygulanan mobbing ve mobbingin örgütsel bağlılığa etkisini göstermek amacıyla 320 personele anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılan 320 iş görenin %78,7' si mobbinge maruz kaldıklarını belirtmiştir. Mobbinge maruz kalanların %31,6'sı 2-5 yıl süreyle mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Mobbingin nedenleri arasında ilk sırayı stresli iş ortamı almaktadır (%68). Araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan birisi de, mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olmasıdır. Ancak örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, devamlılık bağlılığı ve mobbing arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Demirgil (2008), mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu amaçla yapı sektöründe faaliyet gösteren iki farklı firmada uygulama yapılmıştır. Örneklem grubunu iki firmanın toplam 165 çalışını oluşturmaktadır. Kişilere mobbing ve bağlılık ile ilgili anket formu uygulanmış ve analizleri SPSS

programının 15.0 versiyonu kullanılarak yapılmıştır. Veriler; tanımlayıcı istatistiklerden Frekans Testi, non-parametrik Testlerden One Sample Kolmogorov-Simironov, Kuruskal Wallis, Mann Whitney-U, Ki-Kare, değişkenler arasındaki ilişki için de Correlate-Bivariate Spearman' s analizleri ile analiz edilmiştir. Ayrıca Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Mobbing Ölçeğinin güvenilirlik analizleri için cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Yapılan analizlerde, demografik bilgiler ile mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Analizler sonucunda işletmelerde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca alt boyutlarda inceleme yapıldığında mobbing uygulamalarındaki artış ile devamlılık ve duygusal bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların kuruma olan bağlılıklarında meydana gelen artış, işten ayrılma niyetleri ve kuruma olan inançlarını kaybetme düşüncesinde azalış meydana getirmektedir. Mobbing uygulamaları arttıkça kişilerin işten ayrılma niyetlerinde de artış meydana gelmektedir ve kişiler kuruma olan inanç ve beklentilerini kaybetmektedirler. Yapılan çalışma sonucunda mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Günümüzün değişen şartlarında şirketlerin başarısının temelinde şirkete bağlı çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu nedenle psikolojik şiddet olarak nitelendirilen mobbing' in şirketteki uygulamalarını minimum düzeye getirmenin, örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına neden olması beklenmektedir.

Karakoç (2012), araştırmasında yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının yıldırma davranışına maruz kalmaları, örgütsel bağlılıkları ve yıldırma davranışına maruz kalma puanları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İzmir'de bulunan 2 devlet üniversitesi ve 2 vakıf üniversitesinde görev yapan toplam 455 öğretim elemanından oluşmaktadır. Araştırmanın verilerinin toplanmasında iki ölçme aracı kullanılmıştır. Abbas Ertürk (2005) tarafından geliştirilen 'Çalışanlar Arasında Yıldırma Eylemleri' adlı ölçme aracı; yükseköğretim kurumları için geçerliği ve güvenilirliği yapıldıktan sonra yükseköğretime uygun olduğunun görülmesiyle yıldırma davranışına maruz kalma durumunu ölçmek için kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılıkları ise; Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve Gürkan (2006) tarafından Türkçeye çevrilerek ve geçerlik ve güvenilirliği yapılarak

yüksek lisans tez çalışmasında kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Veriler SPSS ve LISREL paket programlarında işlenmiş, demografik bilgiler için frekans ve yüzde, gruplar arasında demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA analizi yapıldıktan sonra yıldırma davranışına maruz kalma puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısına bakılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda; yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının maruz kaldıkları yıldırma davranışında unvan ve örgütteki hizmet süresi değişkenlerinin yıldırma eylemleri ölçme aracının alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretim elemanlarının yıldırma davranışına maruz kalma puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişki incelendiğinde yıldırmanın kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkilere saldırı, itibara saldırı ve yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı alt boyutları ile içsel değer ve zorunluluk bağlılığı alt boyutları arasında anlamlı ve ters yönde ilişkilere rastlanmıştır.

Mobbing (duygusal taciz)' in işten ayrılma ve örgütsel bağlılığa olan etkisini araştıran Engin (2012), çalışmasında Mobbing' in, çalışanların işten ayrılma ve örgütsel bağlılığa olan etkisini Edirne de bir tekstil işletmesinde belirlemeye çalışmıştır. Çalışma betimsel tarama modelinde tasarlanmıştır. Veriler, üç bölümden oluşan veri toplama aracıyla toplanmıştır. Analizler 0.05 manidarlık düzeyinde sınanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler SPSS paket programı yardımı ile çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Bağlılık ve Mobbing arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ve regresyon analizi ile sorgulanmıştır. Bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerle etkileşimi analiz edilirken ise t Testi, varyans analizi, LSD istatistik teknikleri ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ile Mobbing' in alt boyutlarından eleştiri, sosyal ilişkileri engellemek, itibarı engellemek, sağlığa zarar vermek unsurları ile toplamda, mobbing ile negatif bir ilişki vardır. Mobbing arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bu sonuç beklenen ile ve literatür ile uyumludur. Araştırmanın bulgularına bağlı olarak yöneticilere ve araştırmacılara birçok öneri yapılabilir. Bunlar içinde önemli olanı, Mobbing olgusunun örgütlerde göz ardı edilemeyecek bir sorun olduğudur. Yöneticiler ve çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmeli ve konuyla ilgili yasal mevzuat

oluşturulmalıdır. Ayrıca işletmelerde, insan kaynakları birimi içinde danışmanlık hizmeti verilmelidir.

Mutlu'nun (2013), Denizli İl merkezinde görev yapan sınıf öğretmenlerine göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: 1. Öğretmenlerin görüşlerine göre psikolojik yıldırmanın hiç düzeyinde olduğu; cinsiyet, yaş, hizmet yılı, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı fark bulunamamış; fakat medeni durum, okul türü, görev yaptığı okuldan memnuniyet değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin % 20.4'ünün veli, diğer öğretmenler, müdür, müdür yardımcısı, öğrenci, eğitim denetmeni ve diğer kişiler tarafından psikolojik yıldırmaya maruz kaldığı, % 79.6'sının da psikolojik yıldırmaya maruz kalmadığı, 2. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının çoğunlukla düzeyinde olduğu, okullarına yüksek seviyede bağlılık duydukları, 3. Öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarında cinsiyet değişkeninin içselleştirme boyutunda; yaş ve hizmet yılı değişkenlerinin özdeşleşme boyutunda; okul türü ve görev yaptıkları okuldan memnuniyet değişkenine göre tüm boyutlarda farklılık gösterdiği, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre tüm boyutlarda farklılık göstermediği; 4. Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. 5. Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık boyutlarından uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik yıldırma, öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları ile negatif yönde ve anlamlı bir etki göstermektedir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi Kocaeli ili Gölcük ilçesi örneğinde inceleyen Beşoğul'un (2014) araştırmasının amacı, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemektir. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırma, 2013–2014 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Gölcük ilçesinde bulunan kamuya ait liselerde görev yapan 258 öğretmene uygulanan anket sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; cinsiyet, medeni durum, yaş,

buldukları okuldaki hizmet süresi ve meslekî hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaş, eğitim düzeyi, buldukları okuldaki hizmet süresi ve meslekî hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde, örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sinizm, yıldırma ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik araştırmasında Atmaca (2014), Düzce il merkezinde görev yapan 2002 öğretmen üzerinde çalışmıştır. Güç Türleri Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği, Olumsuz Davranış Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılan araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır: Okul yöneticileri en çok bağlılık gücünü kullanmaktadırlar. En az ise zorlayıcı güç türünü kullanmaktadırlar. Öğretmenler örgütsel sinizmi en fazla davranışsal boyutta, yıldırma ve yıldırma gücünü en fazla görev boyutunda yaşamaktadırlar. Öğretmenler, örgütsel bağlılığı ise en fazla içselleştirme boyutunda yaşamaktadırlar. Okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Ancak diğer güç türleri ile negatif bir ilişki vardır. Öğretmenlerin sinizm yaşama düzeyleri ile yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında negatif yönlü bir değişim yaşandığı; okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türü ile öğretmenlerin yıldırma yaşamaları arasında negatif; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yükselmesi onların yıldırma yaşama düzeylerini de yükseltmektedir. Örgütsel sinizm düzeyi artan, yıldırma maruz kalan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da zayıflamaktadır.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bezdiri (mobbing) yaşama düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yaptığı araştırmada Yumuşak (2013), bezdiri ve bağlılık düzeyine ilişkin algıları ölçmek için; Olumsuz Davranışlar Ölçeği, bezdiri (mobbing) düzeyini belirlemek amacıyla

ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için ise, Örgütsel Bağlılık Ölçeği olmak üzere iki farklı ölçeği veri toplama aracı olarak kullanmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır; öğretmenlerde hissedilen en yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin duygusal bağlılık boyutunda olduğu, bunu normatif bağlılık boyutunun izlediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin en düşük örgütsel bağlılık boyutunun ise devam bağlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim öğretmenlerinin bezdiri yaşama düzeyi ile öğretmenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bezdiri düzeyi ile devam bağlılık boyutu arasındaki ilişkinin ise daha düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu araştırmanın sonucu olarak, öğretmenlerin bezdiri yaşama sıklığı arttıkça okulda öğretmenler tarafından hissedilen örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığı ortaya çıkmıştır.

Yurdun (2011), Yıldırma ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki üzerinde babacan liderliğin rolünü araştırmıştır. Günümüz iş dünyasında sık karşılaşılan ve günden güne ismini basında sıkça duyuran mobbing vakaları, çalışanların verimliliklerini, bağlılıklarını ve hatta özel hayatlarını olumsuz etkilemektedir. Olumsuz etkilenen çalışanların, psikolojik saldırıya uğradıkları örgütlere olan bağlılıklarının zedelenmesi kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Kurumların ortaya çıkan bu olumsuz durum karşısında çeşitli önlemler alması; sahip oldukları iş gücünü elde tutmaları ve çalışanların işyerine karşı duydukları bağlılığı ve çalışma isteğini sürdürmeleri açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı mobbing vakalarının çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmak ve babacan yönetim tarzının bu ilişki üzerinde ne derecede etkili olduğunu incelemektir. Araştırma örnekleminde çeşitli kurumlardan 310 kamu ve özel sektör çalışanı yer almıştır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda mobbingin örgüte bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu saptanmış ancak babacan yönetim tarzının bu ilişkiyi ortadan kaldıracak bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Polat (2011), çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini araştırdığı çalışmada, örgütlerde çalışanlara yönelik uygulanan psikolojik tacizin çalışanların örgütlerine bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Günümüzde örgütlerde artmakta olan psikolojik tacizin çalışanların verimliliğini, etkinliğini, güvenini, iş tatminini ve bağlılıklarını etkilediğini



görüyoruz. Bu çalışmada öncelikle psikolojik taciz kavramı sonrasında da örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Son bölümde de uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde; Kahramanmaraş ili Elbistan ilçesindeki bir kamu kurumunda çalışanlara 195 anket formu dağıtılmış 136 anket geri dönmüş ve 130 anketin incelenmesiyle psikolojik tacizin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemek amacıyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Sonuçlara göre çalışanlar psikolojik tacize maruz kalmakta ve psikolojik taciz algısı çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin, mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik araştırmasında Aras (2012), şu bulgulara ulaşmıştır; Ankara ili merkezinde yer alan ilçelerde Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı ilköğretim okulları müzik öğretmenlerinin hemen hemen 4' de 1' inin (%24,6) yıldırma maruz kaldıkları görülmüştür. Müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmalarda farklılık göstermemektedir. Ortaya çıkan bulgular, mobbing (yıldırma) ya maruz kalmanın, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu düşürdüğü anlamını taşımaktadır.

Atalay (2010), çalışmasında örgütün olmazsa olmazı insan faktörüyle ilgili, çağımız örgütlerinin başarısının ve devamlılığının asli unsurlarından Örgütsel Bağlılığın; örgütleri içten içe kemirip çalışanları işlevsizleştirip, bir virüs gibi hareket eden Mobbing ile ilişkisi ele alınmıştır. Öncelikle Mobbing kavramıyla ilgili, ontolojik ve epistemolojik literatür taraması yapıp, neticeler derlenerek sunulmuş, ardından aynı bakış açısıyla Örgütsel Bağlılık kavramı ele alınmıştır. Çalışmanın alan çalışması kısmında ise; Muğla ili Milas ve Yatağan ilçelerindeki bazı kamu kurumlarında çalışanlara 1000 adet Anket formu dağıtılmış, 168 dönüşün tamamının irdelenmesiyle mobbing ve bağlılık arasında negatif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Son aşamada ise; tespit edilen negatif ilişkilerden hareketle, mobbinge mücadele ederek bağlılığın artırılabilmesine ya da bağlılıkla ilgili çalışmaların mobbing riskini azaltacağına yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Özpoğraz (2013) araştırmasında, beden eğitimi öğretmenlerinin kurumlarında yaşadıkları mobbing etkilerinin örgütsel bağlılığa ne derece etki ettiğini incelemiş, Mobbing davranışının, son yıllarda üzerinde yoğun olarak çalışıldığını, örgüt içinde

verimi azaltarak motivasyonu düşüren ve giderek çözümlere neden olan bu davranış durumu, bireylerin hem ruhsal hem de fiziksel olarak büyük zararlar görmesine neden olduğunu belirtmiştir. Mobbing davranışlarının önlenmesine yönelik, örgütlerin ve yöneticilerin üzerine düşen sorumlulukların olduğu gibi toplumun da bu yönde bilinçlendirilmesinin üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğunu vurgulamıştır.

Gülle (2013) Hatay ilinde görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul ortamında maruz kalabilecekleri yıldırma (mobbing) eylemi ile örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yaptığı araştırma sonucunda; beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yıldırma eylemini algılama düzeylerine göre cinsiyet ve öğretmenlik dışı görev değişkenleri arasında, örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin ise cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyleri ve ders yükü değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Yıldız (2012), Niğde ili Sağlık Müdürlüğü çalışanlarına anket uygulayarak yaptığı çalışmada iki ölçek kullanılmıştır. Birincisi Heinz Leymann (1993) tarafından belirlenen 5 gruptan oluşan psikolojik şiddet ölçeğidir. İkincisi ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş 3 sınıflandırmadan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırma sonucunda sağlık müdürlüğü çalışanlarında mobbingin örgütsel bağlılığa önemli bir etki yapmadığı ortaya çıkmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada Yıldırma'nın (Mobbing) çalışanların iş yaşamındaki örgütsel bağlılıklarına olan etkiler araştırılmaya çalışılacaktır. Bir kamu kurumunda çalışanların mobbinge maruz kalıp kalmadığı, kalmışsa bunun ne düzeyde olduğu araştırılarak ortaya konulmaya çalışılacaktır. İş görenlerin maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) neticesinde örgüte olan bağlılıklarının nasıl şekillendiği incelenecektir. İş hayatında yaşanan yıldırmanın örgütsel bağlılığa hangi yönde ve ne düzeyde etki ettiği araştırılacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı; örgütlerde güncel bir sorun olarak açıklanan mobbingin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik etkilerini tespit etmektir. Bu temel amacın yanı sıra da mobbing alt faktörleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinde katılımcıların demografik özellikleri temel alınarak farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca betimsel istatistiklerden faydalanılarak, mobbing ve örgütsel bağlılık düzeylerinin de gözlemlenmesi hedeflenmektedir.

#### 3.2 Araştırmanın Önemi

Örgütsel bağlılık olgusu çağdaş işletme yönetiminde kamu ve özel sektör açısından önemli bir unsurdur. Bu bağlılığı etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır. İş hayatında yaşanan “yıldırma (mobbing)” kamu ve özel sektörde örgütsel bağlılığa etki eden önemli faktörlerdendir. Araştırmamız mobbing'in, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırması ve bunu bir Kamu Kurumu örneğinde ele alması açısından önemlidir.

Örgütler belli bir hedef ve amaç doğrultusunda oluşmakta ve faaliyetleri sonucunda bir ürün veya bir hizmet meydana gelmektedir. Örgütler eylemleri sonucunda başarılı sonuçlar elde etmek için oluşturulan organizasyonlardır. Bu sonuçlara ulaşmalarında ise çalışanlar ve onların örgüte olan bağlılıkları büyük önem arz etmektedir. İş yaşamında başarılı olmak isteyen örgütlerin, çalışanlarını, olması gereken her yönden tatmin ederek kendine bağlaması gerekmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını dolayısıyla örgütün başarısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını kuvvetlendirir veya zayıflatır.

İş hayatında örgütler ve çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin yaşanması daima öncelikli amaçlardandır. Günümüz işletme yönetiminde çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi büyük önem arz etmektedir. İş yaşamında örgütsel bağlılığın güçlü bir şekilde gerçekleştirilmesi özelde örgüt ve çalışanlar adına, genelde ise toplum ve Devlet adına önemli katkılar sağlamaktadır.

İş yaşamındaki farklı etkenler sebebiyle örgüt ve çalışanlar arasında her zaman sağlıklı ilişkiler kurulamamaktadır. Örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyen faktörler olduğu gibi olumsuz etkileyen faktörlerde vardır. Çalışma hayatında değişik adlarla anılan mobbing bunların en önemlilerindendir. Yıldırma, İşyerinde Psikolojik Taciz, Mobbing, Bezdirme vb. adlarla anılan bu olgu çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını zayıflatmaktadır.

Araştırmamızda örgütleri ve çalışanlarını birçok yönden olumsuz olarak etkileyen mobbingin, örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ve bu ilişkinin kamu kurumlarındaki yansımaları çeşitli ölçeklerden yararlanarak değerlendirilecektir. Çalışmamız sonucunda elde edilen bulguların iş hayatında istenilmeyen bir durum olan psikolojik tacizin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi adına küçük de olsa bir katkı sağlaması arzulanmaktadır.

Günümüzde artan rekabet ile birlikte, kurumlar, özellikle başarılı çalışanlarını elinde tutabilmek için maddi olanakların artık yetersiz kaldığının farkına varmışlardır. Muhtemel getiri ve götürüleri nedeniyle de kurumsal bağlılık kavramı, kurumsal araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram haline gelmiştir (Güllüoğlu, 2012: 85).

### 3.3 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma iş yaşamında yıldırma (mobbing)'nin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine olan etkilerinin belirlenmesine dönüktür. Çalışmamızda konu ile ilgili literatür incelenmiş, arşiv araştırması yapılarak asli kaynaklar taranmıştır. Veri tabanlarından yararlanılarak güncel bilgiler elde edilmiştir. Araştırma; bir Kamu Kurumunun Merkez teşkilatında çalışan personelle kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış, çözümlenmeler ilgili paket programlardan yararlanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamı, bir kamu kurumunun merkez teşkilatında çalışan kişiler ile sınırlandırılmıştır. Anket verileri 19-25 Kasım 2014 tarihleri süresince toplanmıştır. Araştırma konusunun hassas bir özellik göstermesi dikkate alınarak, bu alandaki bir çalışmaya gönüllü bir katılım olması esas alınmıştır. Buna istinaden, çalışmanın kapsamı katılmaya istekli olanlar ile de çizilmiştir.

### 3.4 Araştırmanın Ölçeği

Araştırmada kullanılan Mobbing ölçeği, Leymann (1993)'ın çalışmasından elde edilmiştir. Bu ölçekte 45 adet ifade ile mobbing eylemleri verilmiştir. Bunlar; kendini göstermeye ve iletişim engellemeye yönelik mobbing (1-11 numaralı ifadeler), sosyal ilişkilerde saldırılar ile ilgili mobbing (12-16 numaralı ifadeler), itibara saldırılar ile ilgili mobbing (17-31 numaralı ifadeler), kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili mobbing (32-40 numaralı ifadeler) ve kişinin sağlığına yönelik doğrudan saldırılarla ilgili mobbing olarak sıralanmaktadır (41-45 numaralı ifadeler).

Örgütsel Bağlılık düzeyleri ise Meyer ve Allen'nin (1991) ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçekte üç adet bağlılık esas alınmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık (1-8 numaralı ifadeler), devam bağlılığı (9-16 numaralı ifadeler) ve normatif bağlılık (17-26 numaralı ifadeler) olarak belirlenmiştir. Bu ölçekler, sıklıkla kullanılmıştır. Çeşitli araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik ortaya konulmuştur. Bu sebeplerle, bu tez çalışmasında da bu ölçekler kullanılmıştır.

### 3.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, incelenmesi amaçlanan ve yeri ve zamanı belirli olmasına dayanarak tanımlanan birçok birimden oluşan yığın olarak tanımlanırken, örnekleme “üzerinde çalışılan bir kümeden örnek seçmek” olarak açıklanmaktadır (Arıkan, 2007: 139, 142).

Çalışma evreni, bir kamu kurumunun merkez teşkilatında istihdam edilen memurlardan oluşmaktadır. Bu birimde yaklaşık 2200 kişi istihdam edilmektedir. Bu bilgilere dayanak Yamane (2001: 116-117)'nin önermiş olduğu formül yoluyla örneklem sayısı hesaplanmıştır. Formül aşağıdaki gibidir:

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq} \quad \text{(Denklem 3.1)}$$

n= Örneklem sayısı

N= Araştırmanın Evreni (2200)

z= Güvenirlilik Düzeyi (1,96)

p= Topluluk oranı (0,5) (evrende istenilen özelliği taşıyan kişilerin oranı)

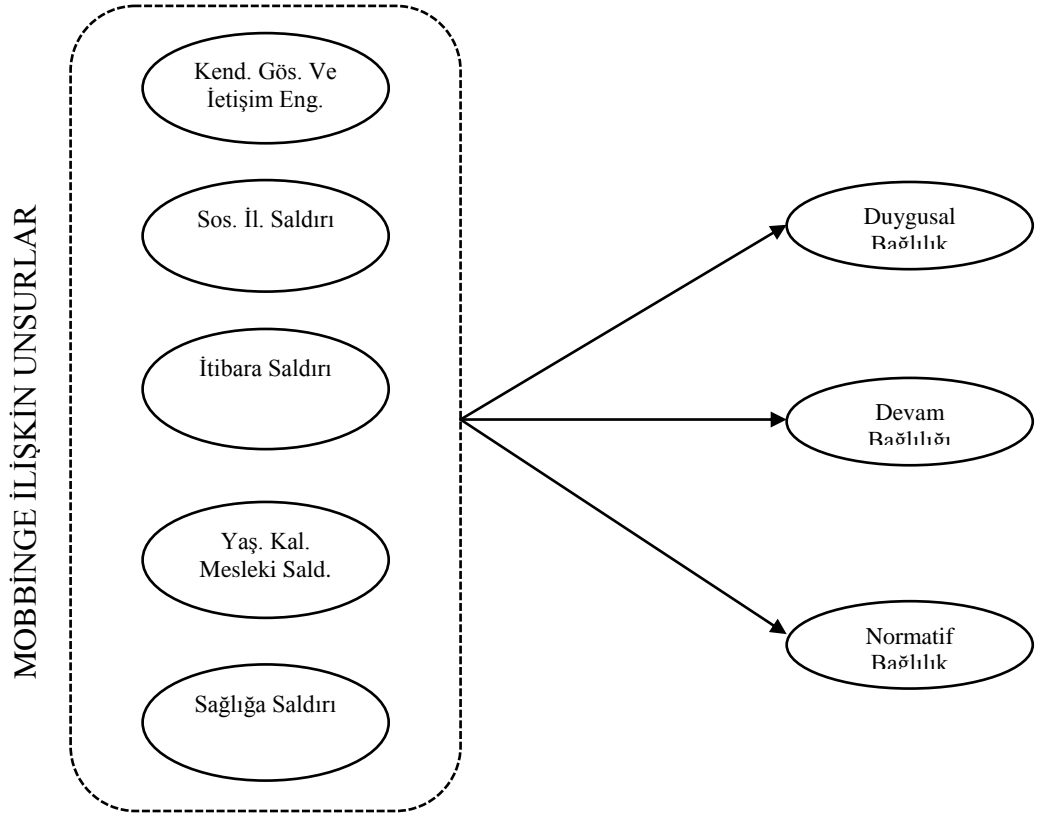
q= 1-p (0,5)

d= Duyarlılık (0,07)

Formülde yer alan hesaplamaların ardından, örneklem sayısı yaklaşık 180 olarak belirlenmiştir. Toplam olarak 220 anket elde edilmiştir fakat bazı anketlerde eksik doldurma işleminin yapılmış olmasından dolayı toplamda 201 adet anket geçerli sayılarak değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.6 Araştırmanın Modeli

İlgili literatürün incelenmesine dayanarak araştırmanın amacı belirlenmiştir. Buna istinaden, aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir (Şekil 3.1).



Şekil 3.1: Araştırma modeli.

### 3.7 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modelinde araştırılmak istenen ilişkiler şekil yoluyla ifade edilmiştir. İlgili literatüre ve araştırma modeline dayanarak, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların mobbing algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1a</sub>: Çalışanların mobbing algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların mobbing algılarının devam bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların mobbing algılarının normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

### 3.8 Verilerin Analizi

Bu araştırmada verilerin analiz edilmesi, etkinin ölçülmesinde basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyondan faydalanılmıştır. Çünkü regresyon analizi” bağımsız açıklayıcı değişkenlerin, bağımlı değişkeni ne oranda etkilediğini ortaya koymak” için yapılmaktadır (Arıkan, 2007: 200). Alt boyutlardaki farklılıkların tespit edilmesinde ise t testi ve tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. İki adet bağımsız grup için ortalama farklarının tespit edilmesinde t bağımsızlık testi (Arıkan, 2007: 191); ikiden fazla grup olduğu durumlarda, bir değişkenin ortalamasının eşit olup olmadığını tespit edilmesinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır (Özdemir, 2010: 249).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 4.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik bilgilerine yer verilmiştir. İlk olarak katılımcıların cinsiyet dağılımları sonra sırasıyla medeni durum, yaş, eğitim ve çalışma süresi dağılımları verilmiştir.

**Tablo 4.1:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.

Cinsiyet	f	%
Kadın	75	37,3
Erkek	125	62,2
Cevapsız	1	,5
Toplam	201	100

Tablo 4.1 incelendiğinde araştırmaya katılanların çoğunluğunu % 62,2 ile erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Bu oran kadınlarda ise % 37,3 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların % 0,5'i ise cinsiyetini belirtmemiştir.

**Tablo 4.2:** Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.

Yaş	f	%
20-29	20	10
30-39	67	33,3
40-49	84	41,8
50-59	23	11,4
60 ve üzeri	6	3,0
Cevapsız	1	,5
Toplam	201	100

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıkları incelendiğinde çoğunluğunu % 41,8 oranı ile 40-49 yaş aralığı oluşturmaktadır. Katılımcıların en az % 3 oranı ile 60 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 0,5’i ise yaşını belirtmemiştir.

**Tablo 4.3:** Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.

Medeni Durum	f	%
Evli	159	79,1
Bekâr	39	19,4
Cevapsız	3	1.5
Toplam	201	100

Tablo 4.3’de grldĞu üzere çalışanların %79,1’i evli, % 19,4’ bekâr olarak tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki çalışanların çoğunluğunu evli kişiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 1,5’i ise medeni durumunu belirtmemiştir.

**Tablo 4.4:** Katılımcıların alışma sürelerine göre dağılımı.

Çalışma Süresi (yıl)	f	%
1-3	11	5,5
3-6	8	4,0
6-10	32	15,9
10-15	27	13,4
15-20	41	20,4
20 ustı	79	39,3
Cevapsız	3	1.5
Toplam	201	100

Tablo 4.4 incelendiğinde çalışanların çoğunun % 39,3 oranı ile 20 yıl ve üstü bu kurumda çalıştığı görülmektedir. Araştırma kapsamındaki çalışanların % 4’ ise 3-6 yıl süreyle bu kurumda çalışarak azınlık durumundadırlar. Araştırmaya katılan çalışanların % 1,5’i ise çalışma süresini belirtmemiştir.

**Tablo 4.5:** Katılımcıların statü durumlarına göre dağılımı.

Statü	f	%
Memur	153	76,1
İşçi	39	19,4
Cevapsız	9	4,5
Toplam	201	100

Tablo 4.5 incelendiğinde katılımcıların % 76,1'i memur statüsü ile çalışmaktadır. İşçi olarak çalışanların oranı ise % 19'dur. Araştırmaya dahil olan çalışanların çoğu memur olarak çalışmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 4,5'i ise statüsünü belirtmemiştir.

**Tablo 4.6:** Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı.

Unvan	f	%
Büro Elemanı	2	1,0
Memur	9	4,5
Uzman	18	9,0
İşçi	8	4,0
Bilgisayar İşletmeni	20	10,0
Şef	12	6,0
Mütercim	4	2,0
Uzman Yrd.	4	2,0
Programcı	1	,5
Muhasebe Stajyeri	1	,5
Şube Müdürü	14	7,0
Ayniyat Saymanı	1	,5
VHKİ	7	3,5
Aşçı	1	,5
Depo Sorumlusu	6	3,0
Teknisyen	3	1,5
Müdür Yrd.	1	,5
Cevapsız	89	44,3
Toplam	201	100

Tablo 4.6'da katılımcıların unvanları incelendiğinde, uzman ve bilgisayar işletmeni unvanı ile çalışanların eşit ve çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir (% 9).

Katılımcıların % 0,5'ini programcı, muhasebe stajyeri, ayniyat saymanı, aşçı, veri hazırlama kontrol işletmeni ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 44,3'i ise unvanını belirtmemiştir.

**Tablo 4.7:** Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı.

Eğitim	f	%
İlköğretim ve Ortaöğretim	53	26,4
Yüksek Okul (2 Yıllık)	28	13,9
Fakülte	88	43,8
Lisansüstü	31	15,4
Cevapsız	1	,5
Toplam	201	100

Tablo 4,7'de çalışanların eğitim durumlarına yer verilmiştir. Buna göre çoğunluğu % 43,8'i fakülte mezunu kişilerden oluşmaktadır. Diğer çalışanlara bakıldığında sırasıyla % 24,9'ü ortaöğretim, %14,4'ü yüksek lisans, % 13,9'u yüksekokul (2 yıllık), % 1,5'i ilköğretim, %1'i doktora mezunu çalışanlar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 1,5'i ise eğitim durumunu belirtmemiştir.

**Tablo 4.8:** Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımı.

Gelir	f	%
1000-1500	9	4,5
1500-2000	37	18,4
2000-2500	81	40,3
2500-3000	20	10,0
3000-3500	33	16,4
3500 ve üzeri	12	6,0
Cevapsız	9	4,5
Toplam	201	100

Tablo 4.8'de çalışanların gelir durumları incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu % 40,3'ü 2000-2500 TL ücret almaktadır. Azınlıkta ise % 4,5 oranıyla 1000-1500 TL ücret alan çalışanlar bulunmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 4,5'i ise gelir durumunu belirtmemiştir.

## 4.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya dâhil olan kamu kurumu çalışanlarının mobbing ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan ifadelere vermiş olduğu cevaplar dâhilinde tanımlayıcı veriler, ölçeklerin boyutları doğrultusunda ayrı ayrı tablolaştırılmıştır.

Çalışanların Mobbing algısına ilişkin oluşturulan ölçek 5 boyutta ele alınmıştır. Bunlar; kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırı, sosyal ilişkilere saldırı, itibara saldırı, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı ve kişinin sağlığına doğrudan saldırı boyutlarıdır. Örgütsel bağlılık ise 3 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarıdır.

Tablo 4.9’da mobbingin, kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır.

**Tablo 4.9:** Kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

İfadeler	1		2		3		4		5		x	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Üstünüz, kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor.	117	58,2	34	16,9	37	18,4	6	3,0	7	3,5	1,76	1,072
Sözünüz sürekli kesiliyor.	105	52,2	42	20,9	41	20,4	6	3,0	5	2,5	1,81	1,025
Birlikte çalıştığınız kişiler, kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor.	134	66,7	37	18,4	20	10,0	6	3,0	4	2,0	1,55	,931
Yüzünüze bağırıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz.	153	76,1	27	13,4	17	8,5	2	1,0	2	1,0	1,37	,764
Yaptığımız iş sürekli eleştiriliyor.	115	57,2	55	27,4	24	11,9	6	3,0	1	,5	1,62	,846
Özel yaşamınız sürekli eleştiriliyor.	160	79,6	26	12,6	10	5,0	3	1,5	2	1,0	1,31	,725
Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.	171	85,1	19	9,5	8	4,0	1	5,0	2	1,0	1,22	,638
Sözlü tehditler alıyorsunuz.	182	90,5	14	7,0	4	2,0	-	-	1	,5	1,12	,461
Yazılı tehditler alıyorsunuz	189	94,0	10	5,0	1	,5	1	,5	-	-	1,07	,330
Jestler ve bakışlarla arkadaşlar/üstleriniz sizinle konuşmayı reddediyor.	148	73,6	31	15,4	20	10,0	1	,5	-	-	1,37	,682
İmalar yoluyla sizinle konuşmayı reddediyorlar.	150	74,6	33	16,4	17	8,5	1	,5	-	-	1,34	,654
Kendini Göstermeye Ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırıları											1,41	,518

\*1= Hiç, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Sık sık, 5= Çok sık.

Tablo 4,9’da görüldüğü üzere kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırı boyutuna ilişkin ifadeler dikkate alındığında ankete katılan çalışanların % 94’ü “Yazılı tehditler alıyorsunuz.” ifadesine hiç katılmadıklarını belirtmektedirler. Diğer ifadelerin de ortalama değerleri dikkate alındığında belirtilen ifadeye yakın değerler aldığı görülmektedir.

**Tablo 4.10:** Sosyal ilişkilere saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

İfadeler	1		2		3		4		5		x	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmuyor.	153	76,1	39	19,4	7	3,5	2	1,0	-	-	1,29	,581
Kimseyle konuşamadığınız gibi başkalarına ulaşmanız engelleniyor.	167	83,1	24	11,9	9	4,5	-	-	1	,5	1,22	,572
Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri veriliyor.	180	89,6	8	4,0	5	2,5	1	,5	3	1,5	1,16	,636
Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanıyor.	186	92,5	8	4,0	5	2,5	-	-	-	-	1,09	,364
Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılıyor.	154	76,6	32	15,9	11	5,5	2	1,0	1	,5	1,32	,670
Sosyal İlişkilere Saldırı											1,22	,42

\*1= Hiç, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Sık sık, 5= Çok sık.

Tablo 4.10 incelendiğinde, çalışanların “Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanıyor” ifadesine hiç katılmadıkları yani en az ortalamaya sahip olduğu dikkat çekerken, “Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılıyor.” ifadesinin de en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı kuruma karşı sosyal ilişkilere saldırı boyutunda mobbinge maruz kalmadıkları söylenebilir.

**Tablo 4.11:** İtibara saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İnsanlar arkanızdan kötü konuşuyor.	130	64,7	36	17,9	26	12,9	4	2,0	2	1,0	1,54	,869
Sizinle ilgili asılsız söylentiler ortalarda dolaşiyor.	155	77,1	31	15,4	31	15,4	6	3,0	2	1,0	1,32	,752
Gülünç durumlara düşürülüyorsunuz.	172	85,6	22	10,9	4	2,0	-	-	2	1,0	1,19	,561
Akıl hastasıymışsınız gibi davranılıyor.	185	92,0	10	5,0	4	2,0	-	-	1	,5	1,11	,445
Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılıyor.	186	92,5	11	5,5	2	1,0	-	-	1	,5	1,09	,408
Bir özrünüze alay ediliyor.	175	87,1	14	7,0	2	1,0	2	1,0	2	1,0	1,16	,586
Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediliyor.	174	86,6	22	10,9	1	,5	2	1,0	-	-	1,15	,446
Dini veya siyasi görüşünüze alay ediliyor.	148	73,6	31	15,4	18	9,0	2	1,0	1	,5	1,38	,734
Milliyetinizle alay ediliyor.	181	90,0	9	4,5	6	3,0	2	1,0	1	,5	1,15	,560
Özel yaşamınızla alay ediliyor.	175	87,1	16	8,0	6	3,0	1	,5	2	1,0	1,19	,607
Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorsunuz.	160	79,6	25	12,4	10	5,0	4	2,0	1	,5	1,30	,703
Çabalarınız yanlış anlaşılıyor ve küçültücü şekilde yargılanıyorsunuz.	154	76,6	29	14,4	15	7,5	-	-	2	1,0	1,33	,703
Kararlarınız sürekli sorguluyor, fikirlerinize saygı duyulmuyor.	142	70,6	39	19,4	16	8,0	2	1,0	1	,5	1,40	,723
Alçaltıcı isimlerle lakaplarla anılıyorsunuz.	184	91,5	10	5,0	4	2,0	-	-	1	,5	1,11	,447
Cinsel imalara maruz kalıyorsunuz.	185	92,0	9	4,5	3	1,5	1	,5	2	1,0	1,13	,542
İtibara Saldırı											1,24	,44

\*1= Hiç, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Sık sık, 5= Çok sık.

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere, itibara saldırı boyutuna ilişkin ifadeler dikkate alındığında “Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılıyor.” ifadesinin en düşük ortalamaya (1,09) sahip olduğu, “İnsanlar arkanızdan

kötü konuşuyor.” ifadesinin ise en yüksek ortalamaya (1,54) sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.12:** Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Sizin için hiçbir özel görev yok, uyduruk işler size veriliyor.	155	77,1	26	12,9	16	8,0	1	,5	1	,5	1,32	,688
Size verilen işler geri alınıyor, kendinize yeni iş bile yaratamıyorsunuz.	177	88,1	16	8,0	6	3,0	1	,5	-	-	1,15	,471
Sürdürmeniz için anlamsız işler veriliyor.	152	75,6	31	15,4	10	5,0	3	1,5	1	,5	1,32	,689
Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.	136	67,7	38	18,9	16	8,0	7	3,5	3	1,5	1,51	,896
İşiniz sürekli değiştiriliyor.	164	81,6	23	11,4	9	4,5	2	1,0	1	,5	1,25	,635
Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler veriliyor.	155	77,1	30	14,9	9	4,5	3	1,5	2	1,0	1,32	,723
İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size veriliyor.	166	82,6	23	11,4	7	3,5	1	,5	2	1,0	1,24	,637
Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunuyor.	180	89,6	13	6,5	3	1,5	-	-	3	1,5	1,15	,586
Evinize ya da işyerinize zarar veriliyor.	191	95,0	4	2,0	2	1,0	-	-	3	1,5	1,10	,539
Kişinin Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durumuna Saldırı											1,26	,48

\*1= Hiç, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Sık sık, 5= Çok sık.

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı boyutuna ilişkin ifadeler incelendiğinde “Evinize ya da işyerinize zarar veriliyor.” ifadesi en düşük ortalamaya (1,10) sahipken, “Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.” İfadesinin en yüksek ortalamaya (1,51)



sahip olduğu görülmektedir. Yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı boyutuna ilişkin genel ortalama (1,26) dikkate alındığında katılımcıların mobbing'e maruz kalmadıkları belirtilebilir.

**Tablo 4.13:** Kişinin sağlığına doğrudan saldırı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz.	18 4	91,5	9	4,5	4	2,0	2	1,0	1	,5	1,13	,527
Fiziksel şiddet tehditlere maruz kalıyorsunuz.	19 4	96,5	3	1,5	2	1,0	-	-	1	,5	1,05	,364
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	18 7	93,0	7	3,5	3	1,5	-	-	3	1,5	1,12	,566
Fiziksel zarara uğratılıyorsunuz.	19 3	96,0	4	2,0	1	,5	1	,5	1	,5	1,06	,401
Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz.	19 5	97,0	3	1,5	2	1,0	-	-	-	-	1,03	,232
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırı											1,08	,33

\*1= Hiç, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Sık sık, 5= Çok sık.

Tablo 4.13'de görüldüğü üzere, kişinin sağlığına doğrudan saldırı boyutuna ait ifadeler incelendiğinde “Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz” ifadesinin diğer ifadelerden daha yüksek ortalamaya (1,13) sahip olduğu tespit edilmektedir. “Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz.” ifadesinin ise en az ortalamaya (1,03) sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Genel olarak çalışanların vermiş olduğu cevaplar değerlendirildiğinde mobbing'e maruz kalmadıkları görülmektedir. Boyutlar açısından incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan boyut kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırı boyutu (1,41) iken, en düşük ortalamaya sahip boyut ise kişinin sağlığına doğrudan saldırı boyutudur (1,08).

**Tablo 4.14:** Duygusal bağıllık boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algılarıım.	41	20,4	31	15,4	73	36,3	24	11,9	28	13,9	2,83	1,288
Kurumumun önem verdiği değerler benim değerlerime çok benziyor.	56	27,9	53	26,4	60	29,9	12	6,0	16	8,0	2,38	1,192
Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum.	46	22,9	44	21,9	73	36,3	8	4,0	25	12,4	2,60	1,250
Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı vardır.	54	26,9	47	23,4	60	29,9	12	6,0	23	11,4	2,50	1,279
Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederdim.	77	38,3	44	21,9	37	18,4	14	7,0	24	11,9	2,30	1,373
Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum.	55	27,4	50	24,9	51	25,4	16	8,0	24	11,9	2,51	1,310
İşimi severek yapıyorum.	23	11,4	27	13,4	76	37,8	28	13,9	42	20,9	3,19	1,255
Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım.	49	24,4	55	27,4	54	26,9	15	7,5	24	11,9	2,54	1,279
Duygusal Bağıllık											2,60	1,03

\*1= Hiç katılmıyorum 2= Az katılıyorum, 3= Katılıyorum, 4= Çok katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 4.14’de görüldüğü üzere, duygusal bağıllık boyutuna ilişkin ifadeler incelendiğinde “İşimi severek yapıyorum.” ifadesinin en yüksek ortalamaya (3,19) sahip olduğu tespit edilirken “Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederdim.” ifadesinin ise en düşük ortalamaya (2,30) sahip olduğu görülmektedir. Duygusal bağıllık boyutunun ortalaması ise 2,60 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 4.15:** Devam bağıllığı boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	S.S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Burada uzun süre çalıştım; her an terfi alabilirim. Yine de başka bir kuruma geçerse, bu kadar yıl daha çalışabilirim.	85	42,3	58	28,9	26	12,9	10	5,0	17	8,5	2,06	1,247
Mesleki deneyimlerimi başka kurumlarda da kullanırım.	31	15,4	32	15,9	80	39,8	15	7,5	35	17,4	2,95	1,271
Çalışma saatlerinden memnunum.	17	8,5	13	6,5	96	47,8	32	15,9	32	15,9	3,29	1,115
İstesem şu an kurumdan ayrılmak benim için çok kolay olurdu.	84	41,8	55	27,4	33	16,4	11	5,5	13	6,5	2,05	1,192
Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli.	38	18,9	50	24,9	51	25,4	18	9,0	38	18,9	2,83	1,374
Mesleki eğitimimi kullanabileceğim alternatif iş seçeneğim çok.	72	35,8	51	25,4	44	21,9	12	6,0	17	8,5	2,23	1,225
Maaşım iyi ama gitsem diğer kurumlarda da en az bu kadar maaş alırım.	67	33,3	36	17,9	51	25,4	13	6,5	28	13,9	2,48	1,393
Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim İl'i değiştirmem gerekecek. Bu benim için sorun değil.	126	62,7	36	17,9	16	8,0	5	2,5	12	6,0	1,67	1,132
Devam Bağıllığı											2,44	,807

\*1= Hiç katılmıyorum 2= Az katılıyorum, 3= Katılıyorum, 4= Çok katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere, devam bağıllığı boyutuna ait ifadeler incelendiğinde “Çalışma saatlerinden memnunum.” ifadesinin en yüksek ortalamaya (3,29) sahip olduğu görülmektedir. “Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim İl’i değiştirmem gerekecek. Bu benim için sorun değil.” ifadesinin ise diğer ifadelere

göre en düşük ortalamaya (1,67) sahip olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutunun genel ortalamasına baktığımızda bu değer 2,44 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4. 16:** Normatif bağlılık boyutuna ilişkin ifadelerin dağılımı.

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	68	33,8	48	23,9	52	25,9	13	6,5	14	7,0	2,26	1,210
Şu anda kurumumdan ayrılma kararı alsam, hiçbir sıkıntı yaşamam.	82	40,8	57	28,4	30	14,9	7	3,5	18	9,0	2,08	1,248
İş seçeneğim çok ama yine de burada çalışıyorum.	92	45,8	50	24,9	28	13,9	10	5,0	15	7,5	2,00	1,233
Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum.	62	30,8	56	27,9	47	23,4	7	3,5	23	11,4	2,34	1,284
Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	55	27,4	35	17,4	64	31,8	17	8,5	23	11,4	2,57	1,306
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	58	28,9	41	20,4	60	29,9	10	5,0	22	10,9	2,46	1,288
Şu anda kurumumdan ayrılırsam suçluluk hissederim.	94	46,8	42	20,9	34	16,9	7	3,5	18	9,0	2,04	1,279
Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	73	36,3	50	24,9	52	25,9	6	3,0	13	6,5	2,15	1,163
Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	72	35,8	43	21,4	47	23,4	10	5,0	22	10,9	2,31	1,323
İşim beni fazlasıyla tatmin ediyor.	63	31,3	49	24,4	49	24,4	11	5,5	23	11,4	2,39	1,309
Normatif Bağlılık											2,26	,925

\*1= Hiç katılmıyorum 2= Az katılıyorum, 3= Katılıyorum, 4= Çok katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 4.16 incelendiğinde, normatif bağlılık boyutuna ilişkin ifadelere bakıldığında “Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru

bulmuyorum.” İfadesinin en yüksek ortalamaya (2,57) sahip olduğu görülmekle birlikte “İş seçeneğim çok ama yine de burada çalışıyorum.” İfadesinin de en düşük ortalamaya (2,00) sahip olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak baktığımızda araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel bağlılıklarının boyutları incelendiğinde, en yüksek ortalama (2,60) duygusal bağlılığa aittir. Diğer boyutlara bakıldığında devam bağlılığının ortalaması 2,44 iken en düşük ortalama 2,26 ile normatif bağlılıkta görülmektedir.

### 4.3 Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışanların mobbing algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi incelenerek devamında mobbingin örgütsel bağlılığın boyutlarına etkisi incelenecektir.

**Tablo 4.17:** Model özeti.

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini std. Hata	Durbin Watson.
,072	,005	,000	,82133	1,726

a. Belirleyici: Mobbing

b. Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

Çalışanların mobbing algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini gösteren Tablo 4.17’ye göre Örgütsel bağlılıktaki % 0,005’lik değişim çalışanların mobbing algıları tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 4.18:** Modele ilişkin varyans analizi tablosu.<sup>a</sup>

Model	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Regresyon	,689	1	,689	1,021	,313 <sup>b</sup>
Artık	131,543	195	,675		
Toplam	132,232	196			

a. Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

b. Belirleyici: Mobbing

Tablo 4.18'e göre çalışanların mobbing algılarının örgütsel bağlılığa etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $F= 1,021$ ;  $p> 0,05$ ) tespit edilmiştir.

**Tablo 4.19:** Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.<sup>a</sup>

Bağımsız Değişken	$\beta$	p
Mobbing	,072	,313

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 4.19'a göre çalışanların mobbing algılarının örgütsel bağlılığı açıklamada anlamlı bir belirleyici olmadığı ( $\beta= 0,072$ ;  $p> 0,05$ ) görülmektedir. Bu doğrultuda  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda mobbingin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.20:** Model özeti.

R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Tahmini std. Hata	Durbin Watson.
,031 <sup>a</sup>	,001	-,004	1,03451	1,923

a. Belirleyici: Mobbing

b. Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 4.20'de çalışanların maruz kaldığı mobbingin duygusal bağlılığı açıklama oranının % 0,001 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin-Watson değeri incelendiğinde modelde oto korelasyon oluşmadığı belirtilebilir (Anderson vd., 2011: 751).

**Tablo 4.21:** Modele ilişkin varyans analizi tablosu.<sup>a</sup>

Model	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Regresyon	,199	1	,199	,186	,667 <sup>b</sup>
Artık	208,692	195	1,070		
Toplam	208,892	196			

a. Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

b. Belirleyiciler: Mobbing

Tablo 4.21'e göre mobbingin duygusal bağlılığa etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $F= 0,186$ ;  $p> 0,05$ ) tespit edilmiştir.

**Tablo 4.22:** Mobbing boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkileri.<sup>a</sup>

Bağımsız Değişken	$\beta$	p
Mobbing	,031	,667

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 4.22 incelendiğinde mobbingin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi görülmektedir. Ancak çalışanların mobbing algılarının duygusal bağlılığı açıklamada anlamlı bir belirleyici olmadığı ( $\beta= 0,031$ ;  $p> 0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda  $H_{1a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda Mobbingin devam bağlılığı üzerindeki etkisini ölçmek için kurulan  $H_{1b}$  hipotezini test etmek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.23:** Model özeti.

Model	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Tahmini std. Hata	Durbin Watson.
1	,114 <sup>a</sup>	,013	,008	,80471	1,695

a. Belirleyici: Mobbing

b. Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı

Tablo 4.23'e göre mobbing in devam bağlılığını açıklama oranının % 0,013 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin-Watson değeri incelendiğinde modelde oto korelasyon oluşmadığı belirtilebilir (Anderson vd., 2011: 751).

**Tablo 4.24:** Modele ilişkin varyans analizi tablosu.<sup>a</sup>

Model	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Regresyon	1,667	1	1,667	2,574	,110 <sup>b</sup>
Artık	125,628	194	,648		
Toplam	127,294	195			

a. Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı

b. Belirleyiciler. Mobbing

Tablo 4.24'e göre mobbingin devam bağıllığı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $F= 2,574$ ;  $p> 0,05$ ) tespit edilmiştir.

**Tablo 4.25:** Mobbing boyutlarının devam bağıllığı üzerindeki etkileri.<sup>a</sup>

Bağımsız Değişken	$\beta$	p
Mobbing	,114	,110

a. Bağımlı Değişken: Devam Bağıllığı

Tablo 4.25 incelendiğinde mobbing'in devam bağıllığı üzerindeki etkisi görülmektedir. Ancak mobbing'in duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ( $\beta= 0,114$ ;  $p>0,05$ ) bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda  $H_{1b}$  hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda Mobbing'in normatif bağıllık üzerindeki etkisini ölçmek için kurulan  $H_{1c}$ , hipotezini test etmek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.26:** Model özeti.

Model	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Tahmini std. Hata	Durbin Watson.
1	,054 <sup>a</sup>	,003	-,002	,92660	1,582

a. Belirleyici: Mobbing

b. Bağımlı değişken: Normatif Bağıllık

Tablo 4.26'ya göre mobbing'in normatif bağıllığı açıklama oranının % 0,003 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Durbin-Watson değerine bakıldığında modelde oto korelasyon oluşmadığı ifade edilebilir (Anderson vd., 2011: 751).

**Tablo 4.27:** Modele ilişkin varyans analizi tablosu.<sup>a</sup>

Model	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Regresyon	,488	1	,488	,568	,452 <sup>b</sup>
Artık	165,706	193	,859		
Toplam	166,194	194			

a. Bağımlı değişken: Normatif Bağıllık

b. Belirleyiciler Mobbing



Tablo 4.27'ye göre mobbing'in normatif bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $F= 0,568$ ;  $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

**Tablo 4.28:** Mobbing boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkileri.

Bağımsız Değişken	$\beta$	p
Mobbing	,054	,452

a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 4.28 incelendiğinde mobbing'in normatif bağlılık üzerindeki etkisi görülmektedir. Ancak çalışanların mobbing algılarının örgütsel bağlılığı açıklamada anlamlı bir belirleyici olmadığı ( $\beta= 0,054$ ;  $p> 0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda  $H_{1c}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.29:** Çalışanların cinsiyetlerine göre mobbing algısındaki farklılıklar.

Mobbing Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Kendini Göstermeye ve İletişime Saldırı	Erkek	75	1,31	0,41	-2,066	,040*
	Kadın	125	1,46	0,55		
Sosyal İlişkilere Saldırı	Erkek	75	1,14	0,26	-2,392	,018*
	Kadın	125	1,27	0,50		
İtibara Saldırı	Erkek	75	1,19	0,31	-1,300	,195
	Kadın	124	1,27	0,51		
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	Erkek	75	1,20	0,45	-1,442	,151
	Kadın	124	1,30	0,50		
Sağlığa Doğrudan Saldırı	Erkek	75	1,03	0,11	-2,048	,042*
	Kadın	124	1,11	0,41		

\*  $p<,05$

Tablo 4.29'de çalışanların mobbing algıları cinsiyet bazında, ortalamalara göre verilmiştir. Görüldüğü gibi, kendini göstermeye ve iletişime saldırı ( $t(198)= -2,066$ ,  $p<0,05$ ), sosyal ilişkilere saldırı ( $t(195,021)= -2,392$ ,  $p<0,05$ ) ve sağlığa doğrudan saldırı ( $t(151,304)= -2,048$ ,  $p<0,05$ ) boyutlarında cinsiyetlere göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu boyutlarda kadınların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

**Tablo 4.30:** Çalışanların yaşlarına göre mobbing algısındaki farklılıklar.

Mobbing Boyutları	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Kendini Göstermeye ve İletişime Saldırı	20-29	20	1,40	0,40	0,105	,981	-
	30-39	67	1,41	0,51			
	40-49	84	1,41	0,51			
	50-59	23	1,45	0,61			
	60 ve üzeri	6	1,30	0,36			
Sosyal İlişkilere Saldırı	20-29	20	1,27	0,29	0,409	,802	-
	30-39	67	1,24	0,44			
	40-49	84	1,22	0,47			
	50-59	23	1,20	0,42			
	60 ve üzeri	6	1,03	0,08			
İtibara Saldırı	20-29	20	1,31	0,34	0,228	,923	-
	30-39	66	1,24	0,42			
	40-49	84	1,23	0,50			
	50-59	23	1,19	0,42			
	60 ve üzeri	6	1,27	0,42			
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	20-29	20	1,46	0,46	1,792	,132	-
	30-39	66	1,32	0,52			
	40-49	84	1,21	0,49			
	50-59	23	1,12	0,33			
	60 ve üzeri	6	1,31	0,39			
Sağlığa Doğrudan Saldırı	20-29	20	1,07	0,20	0,241	,915	-
	30-39	66	1,05	0,26			
	40-49	84	1,10	0,43			
	50-59	23	1,08	0,26			
	60 ve üzeri	6	1,03	0,08			

Tablo 4.30, çalışanların mobbing algısını yaşlarına göre göstermektedir. Çalışanların yaşlarına göre hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Tablo 4.31:** Çalışanların medeni durumlarına göre mobbing algısındaki farklılıklar.

Mobbing Boyutları	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Kendini Göstermeye Ve İletişime Saldırı	Evli	159	1,43	0,53	1,181	,239
	Bekâr	39	1,33	0,40		
Sosyal İlişkilere Saldırı	Evli	159	1,23	0,45	-0,060	,952
	Bekâr	39	1,23	0,34		
İtibara Saldırı	Evli	158	1,25	0,46	0,282	,778
	Bekâr	39	1,22	0,41		
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	Evli	158	1,27	0,49	-0,161	,872
	Bekâr	39	1,28	0,48		
Sağlığa Doğrudan Saldırı	Evli	158	1,09	0,36	0,493	,623
	Bekâr	39	1,06	0,18		

Tablo 4.31 çalışanların medeni durumlarını esas alarak, mobbing algısındaki farklılıkları göstermektedir. Görüldüğü üzere, medeni durumlar baz alındığında hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 4.32:** Çalışanların çalışma sürelerine göre mobbing algısındaki farklılıklar.

Mobbing Boyutları	Çalışma Yılı	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Kendini Göstermeye Ve İletişime Saldırı	1-3	11	1,31	0,41	0,759	,581	-
	3-6	8	1,30	0,17			
	6-10	32	1,43	0,50			
	10-15	27	1,37	0,39			
	15-20	41	1,53	0,68			
	20 ve üzeri	79	1,37	0,45			
Sosyal İlişkilere Saldırı	1-3	11	1,35	0,30	1,379	,234	-
	3-6	8	1,15	0,28			
	6-10	32	1,17	0,29			
	10-15	27	1,27	0,33			
	15-20	41	1,34	0,68			
	20 ve üzeri	79	1,16	0,36			

**Tablo 4.32:** Çalışanların çalışma sürelerine göre mobbing algısındaki farklılıklar.

İtibara Saldırı	1-3	11	1,42	0,58	1,256	,285	-
	3-6	8	1,22	0,20			
	6-10	31	1,23	0,37			
	10-15	27	1,20	0,25			
	15-20	41	1,35	0,73			
	20 ve üzeri	79	1,17	0,30			
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	1-3	11	1,54	0,58	2,300	,047*	-
	3-6	8	1,28	0,29			
	6-10	31	1,33	0,51			
	10-15	27	1,24	0,33			
	15-20	41	1,39	0,74			
	20 ve üzeri	79	1,15	0,31			
Sağlığa Doğrudan Saldırı	1-3	11	1,00	0,00	2,079	,070	-
	3-6	8	1,08	0,15			
	6-10	31	1,06	0,17			
	10-15	27	1,04	0,12			
	15-20	41	1,22	0,68			
	20 ve üzeri	79	1,03	0,12			

\* p<,05

Tablo 4.32 de çalışanların çalışma süreleri esas alınmak suretiyle, mobbing düzeylerine ilişkin aritmetik ortalamalar verilmiştir. Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı boyutunca, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir [(F(5, 191) = 2,300; p<,05)].

**Tablo 4.33:** Çalışanların statülerine göre mobbing algısındaki farklılıklar.

Mobbing Boyutları	Statü	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Kendini Göstermeye Ve İletişime Saldırı	Memur	153	1,40	0,51	0,298	,767
	İşçi	39	1,38	0,50		
Sosyal İlişkilere Saldırı	Memur	153	1,22	0,41	-0,069	,945
	İşçi	39	1,22	0,43		
İtibara Saldırı	Memur	152	1,24	0,45	0,081	,936
	İşçi	39	1,23	0,45		
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	Memur	152	1,26	0,48	0,267	,790
	İşçi	39	1,23	0,45		
Sağlığa Doğrudan Saldırı	Memur	152	1,07	0,33	-1,083	,280
	İşçi	39	1,13	0,39		

Tablo 4.33’de çalışanların statülerine göre mobbing algılamaları verilmiştir. Görüldüğü üzere mobbing boyutlarında statüye göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Genel olarak ortalamaların düşük olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.34:** Çalışanların eğitim düzeylerine göre mobbing algısındaki farklılıklar.

Mobbing Boyutları	Eğitim	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Kendini Göstermeye ve İletişime Saldırı	İlk ve ortaöğ.	53	1,43	0,55	1,287	,280	-
	2 yıllık Y.O.	28	1,40	0,59			
	Fakülte	88	1,35	0,42			
	Lisansüstü	31	1,55	0,55			
Sosyal İlişkilere Saldırı	İlk ve ortaöğ.	53	1,24	0,53	1,924	,127	-
	2 yıllık Y.O.	28	1,32	0,62			
	Fakülte	88	1,15	0,28			
	Lisansüstü	31	1,32	0,37			
İtibara Saldırı	İlk ve ortaöğ.	53	1,26	0,48	2,273	,081	-
	2 yıllık Y.O.	28	1,36	0,74			
	Fakülte	87	1,16	0,26			
	Lisansüstü	31	1,34	0,43			
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	İlk ve ortaöğ.	53	1,21	0,44	1,675	,174	-
	2 yıllık Y.O.	28	1,34	0,72			
	Fakülte	87	1,22	0,38			
	Lisansüstü	31	1,42	0,55			
Sağlığa Doğrudan Saldırı	İlk ve ortaöğ.	53	1,11	0,35	2,067	,106	-
	2 yıllık Y.O.	28	1,20	0,71			
	Fakülte	87	1,03	0,11			
	Lisansüstü	31	1,06	0,12			

Tablo 4.34 çalışanların eğitim düzeylerini esas alarak, mobbing algılamalarını göstermektedir. Görüldüğü gibi, çalışanların eğitim düzeylerine göre mobbing algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Tablo 4.35:** Çalışanların gelir düzeylerine göre mobbing algısındaki farklılıklar.

Mobbing Boyutları	Gelir (TL)	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Kendini Göstermeye Ve İletişime Saldırı	1000-1500	9	1,41	0,54	1,194	,314	-
	1500-2000	37	1,40	0,67			
	2000-2500	81	1,44	0,46			
	2500-3000	20	1,38	0,38			
	3000-3500	33	1,30	0,41			
	3500 ve üzeri	12	1,70	0,62			
Sosyal İlişkilere Saldırı	1000-1500	9	1,22	0,39	1,134	,344	-
	1500-2000	37	1,31	0,69			
	2000-2500	81	1,20	0,36			
	2500-3000	20	1,25	0,33			
	3000-3500	33	1,14	0,28			
	3500 ve üzeri	12	1,43	0,42			
İtibara Saldırı	1000-1500	9	1,29	0,63	0,810	,544	-
	1500-2000	37	1,26	0,70			
	2000-2500	81	1,24	0,38			
	2500-3000	20	1,23	0,25			
	3000-3500	33	1,15	0,28			
	3500 ve üzeri	11	1,46	0,47			
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	1000-1500	9	1,31	0,49	1,817	,112	-
	1500-2000	37	1,34	0,73			
	2000-2500	81	1,24	0,39			
	2500-3000	20	1,23	0,37			
	3000-3500	33	1,18	0,33			
	3500 ve üzeri	11	1,65	0,70			
Sağlığa Doğrudan Saldırı	1000-1500	9	1,22	0,45	1,526	,184	-
	1500-2000	37	1,17	0,67			
	2000-2500	81	1,03	0,12			
	2500-3000	20	1,14	0,32			
	3000-3500	33	1,02	0,08			
	3500 ve üzeri	11	1,11	0,14			

Tablo 4.35 çalışanların gelir düzeylerine göre mobbing algılamalarını göstermektedir. Görüldüğü gibi çalışanların gelir düzeylerine göre mobbing algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Tablo 4.36:** Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.

Örgütsel Bağlılık	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	73	2,45	1,02	-1,567	,119
	Kadın	123	2,69	1,02		
Devam Bağlılığı	Erkek	73	2,40	0,79	0,475	,521
	Kadın	122	2,47	0,82		
Normatif Bağlılık	Erkek	73	2,19	0,83	0,068	,368
	Kadın	121	2,31	0,98		

Tablo 4.36'da çalışanların cinsiyetleri temel alınarak, örgütsel bağlılık düzeyleri gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir biçimde değişmediği görülmektedir.

**Tablo 4.37:** Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.

Örgütsel Bağlılık	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	20-29	20	2,88	1,10	1,529	,195	-
	30-39	66	2,49	0,90			
	40-49	81	2,60	1,07			
	50-59	23	2,47	0,99			
	60 ve üzeri	6	3,38	1,42			
Devam Bağlılığı	20-29	20	2,88	0,91	2,779	,028*	-
	30-39	65	2,53	0,75			
	40-49	81	2,37	0,85			
	50-59	23	2,18	0,57			
	60 ve üzeri	6	2,08	0,74			
Normatif Bağlılık	20-29	19	2,67	1,02	1,643	,165	-
	30-39	65	2,21	0,84			
	40-49	81	2,28	0,99			
	50-59	23	1,98	0,79			
	60 ve üzeri	6	2,52	0,93			

\* p<,05

Tablo 4.37'de çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri verilmiştir. Buna göre; devam bağlılığı boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür [F(4, 190) = 2,779; p<,05].

**Tablo 4.38:** Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.

Örgütsel Bağlılık	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	156	2,58	1,03	-0,356	,722
	Bekâr	38	2,64	1,01		
Devam Bağlılığı	Evli	155	2,42	0,79	-0,419	,676
	Bekâr	38	2,48	0,83		
Normatif Bağlılık	Evli	154	2,24	0,92	-0,503	,615
	Bekâr	38	2,32	0,91		

Tablo 4.38’de çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri verilmiştir. Görüldüğü üzere; hiçbir boyutta örgütsel bağlılık düzeyine göre anlamlı bir farklılık mevcut değildir.

**Tablo 4.39:** Çalışanların çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.

Örgütsel Bağlılık	Çalışma Yılı	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	1-3	11	3,16	1,14	2,055	,073	-
	3-6	8	3,08	1,29			
	6-10	32	2,43	0,81			
	10-15	26	2,85	1,09			
	15-20	40	2,35	0,90			
	20 ve üzeri	77	2,56	1,05			
Devam Bağlılığı	1-3	11	2,83	0,62	4,075	,002*	10-15 > 20 ve üzeri **
	3-6	8	2,70	1,07			
	6-10	31	2,65	0,86			
	10-15	26	2,83	1,04			
	15-20	40	2,31	0,73			
	20 ve üzeri	77	2,21	0,65			
Normatif Bağlılık	1-3	10	2,92	1,09	2,948	,014*	-
	3-6	8	2,84	1,28			
	6-10	31	2,31	0,78			
	10-15	26	2,53	1,17			
	15-20	40	2,06	0,78			
	20 ve üzeri	77	2,12	0,83			

\*  $p < ,05$

\*\* Varyans homojenliği sağlandığı için Sheffe ile hesaplanmıştır.



Tablo 4.39’da çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, çalışma yılı esas alınarak incelenmiştir. Görüldüğü üzere devam bağlılığı [ $F(5, 187) = 4,075$ ;  $p < ,05$ ] ve normatif bağlılık [ $F(5, 186) = 2,947$ ;  $p < ,05$ ] boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutunda, çoklu-karşılaştırma testlerinin sonuçları incelendiğinde, 10-15 yıldır çalışanların, 20 ve üzeri yıldır çalışanlardan daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık gösterdikleri görülmektedir.

**Tablo 4.40:** Çalışanların statülerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.

Örgütsel Bağlılık	Statü	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Duygusal Bağlılık	Memur	150	2,65	1,01	0,966	,960
	İşçi	38	2,48	1,00		
Devam Bağlılığı	Memur	149	2,48	0,82	0,621	,535
	İşçi	38	2,39	0,75		
Normatif Bağlılık	Memur	148	2,32	0,89	1,260	,209
	İşçi	38	2,11	0,98		

Tablo 4.40’da çalışanların statülerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Tablo 4.41:** Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.

Örgütsel Bağlılık	Eğitim	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	İlk ve ortaöğ.	51	2,53	1,01	0,560	,642	-
	2 yıllık Y.O.	26	2,80	1,25			
	Fakülte	88	2,55	0,94			
	Lisansüstü	31	2,69	1,09			
Devam Bağlılığı	İlk ve ortaöğ.	51	2,26	0,70	5,600	,001*	İ ve Ö.Ö. < LÜ; FAK < LÜ**
	2 yıllık Y.O.	26	2,47	0,86			
	Fakülte	87	2,36	0,68			
	Lisansüstü	31	2,95	1,07			
Normatif Bağlılık	İlk ve ortaöğ.	51	2,09	0,86	2,461	,064	-
	2 yıllık Y.O.	26	2,51	1,08			
	Fakülte	86	2,19	0,84			
	Lisansüstü	31	2,56	1,05			

\*  $p < ,05$

\*\* Varyans homojenliği durumuna bakılarak Tamhane ile hesaplanmıştır.

Tablo 4.41 çalışanların eğitim düzeylerine göre, örgütsel bağlılık düzeylerindeki aritmetik ortalamaları göstermektedir. Devam bağlılığı boyutunda, çalışanların eğitim düzeylerine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir [ $F(3, 191) = 5,600$ ;  $p < ,05$ ]. Bu boyutta çoklu karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında, lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların hem ilk ve ortaöğretim hem de fakülte düzeyinde eğitim görmüş çalışanlardan daha yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.42:** Çalışanların gelir düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar.

Örgütsel Bağlılık	Gelir (TL)	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	1000-1500	9	2,27	1,05	1,363	,240	-
	1500-2000	34	2,36	0,98			
	2000-2500	80	2,64	1,01			
	2500-3000	20	2,80	0,82			
	3000-3500	33	2,79	1,27			
	3500 ve üzeri	12	2,20	0,52			
Devam Bağlılığı	1000-1500	9	2,59	0,64	,667	,649	-
	1500-2000	34	2,28	0,57			
	2000-2500	80	2,43	0,84			
	2500-3000	20	2,52	0,80			
	3000-3500	33	2,62	1,06			
	3500 ve üzeri	11	2,42	0,69			
Normatif Bağlılık	1000-1500	9	2,11	1,07	1,381	,233	-
	1500-2000	34	2,03	0,83			
	2000-2500	80	2,25	0,89			
	2500-3000	20	2,48	0,82			
	3000-3500	32	2,53	1,21			
	3500 ve üzeri	11	2,03	0,43			

Tablo 4.42’de çalışanların gelir düzeyleri esas alınarak bağlılık düzeylerinde farklılıklar incelenmiştir. Gelir düzeylerine göre; örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanoğlunun çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için çalışması gerekmektedir. Çalışma hayatındaki ilişkiler neticesinde ise bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu sorunlardan bazıları çok eskilere dayanmaktadır. Uzun süreden beri yaşanan ancak yeni yeni adlandırılan bu olumsuzlukların en önemlilerinden birisi mobbing, psikolojik tacizdir.

Örgütlerde iş görenleri olumsuz olarak etkileyen, onların birçok zorluklar yaşamasına neden olan faktörlerden biri olan psikolojik taciz, çalışana karşı yapılan etik dışı olayları içermektedir. Birçok çalışan, yapılan bu davranışların mobbing olduğunu dahi fark edemeden bu süreç sonlanmakta ve iş gören geri dönülmesi çok zor zararlar görmektedir. Birçok araştırma bezdiri sonrası kişilerin, psikolojik olarak bastırılıp yıldırıldığını hatta geçirdikleri ruhi bunalım neticesinde intihara kadar gittiklerini belirtmektedir.

Mobbing; mağdurlara işvereni, astları veya iş arkadaşları tarafından süreklilik arz edecek şekilde uygulanan, etik olmayan, onların kişiliğine zarar veren, manevi olarak yıldırılmalarıyla istifaya zorlanılan ve ruhi olarak kişilerde onarılamaz hastalıklara yol açan psikolojik baskılardır.

Mobbing toplumdan topluma ve kişiden kişiye göre değişse bile sürekli olarak insanları olumsuz etkileyen kötü bir durumdur ve küreselleşen dünyamızda giderek daha büyük bir sorun haline gelmektedir.

Yılmaz'ın (2005) çalışmasındaki, mobbing ile ilgili ve doğu-batı toplumları arasındaki fark olarak ileri sürdüğü tespite kısmen de olsa katılmamak mümkün değildir. Bizim toplumlarımızda, sessiz, ağırbaşlı ve çalışkan kişilere mobbing uygulanmaz aksine desteklenir. Oysaki mobbing tanımına göre tam da hedefteki kişilerdir sessiz, ağır başlı ve çalışkan kişiler. İşte bu noktada mobbing bizim toplumlarımız için yeniden tanımlanmalıdır.

Özellikle son dönemde adından sıkça bahsedilen mobbing, ülkemizde 1980'li yıllardan sonra duyulmaya ve incelenmeye başlamıştır. Her yıl ülkemizde binlerce çalışan yatay veya dikey mobbinge maruz kalmaktadır. Bu durum beraberinde iş görenin imajını zedelemeye, özgüvenini kaybetmesine, ruhsal ve fiziksel sağlığının bozulmasına ve ikili ilişkilerinin zarar görmesine neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı ise, çalışanın örgüte olan manevi yakınlığını ifade eden ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi, aidiyetlik duygusunu yansıtan psikolojik durumdur. Tez çalışmasında Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı tercih edilmiş ve araştırma bu temel üzerine kurulmuştur.

Genel olarak örgütlerde mobbinge maruz kalan kişilerin, kendini göstermeye ve iletişimi etkileyen davranışlar, sosyal ilişkilerine, itibarına, yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırıyı temsil eden davranışlar ve kişinin doğrudan sağlığına saldırı niteliğindeki davranışlar ile karşılaştıkları ifade edilebilir.

Mobbingin örgütleri içerden bitiren, organizasyonlara faydalı çalışanları etkisizleştirip işlevsizleştirerek, verimliliği olumsuz yönde etkileyen bir virüs olduğunu sürekli söylemek gerekir. Bu virüsün örgüte, iş görenlere, topluma ve ekonomiye verdiği zararın boyutlarını hesaplamak ise mümkün değildir.

Örgütlerde ve toplumun tüm kesiminde tarafları olumsuz yönde etkileyen bu psikolojik hastalıkla mücadele etmek hayati önem taşımaktadır. Bu hastalığın önlenmesi adına taraflar üzerine düşen bütün görevleri en iyi şekilde yerine getirmek zorundadır.

İşyerlerinde görülen en ciddi sorunlardan biri olduğu vurgulanan mobbing ile mücadele edilebilmesi için öncelikle kanun koyuculara önemli görevler düşmektedir. Toplumda istenmeyen her konu da olduğu gibi yıldırmanın da önlenmesi için konu ile ilgili hukuki düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu yolla kanunların caydırıcılık yönünden yararlanılarak kötü niyetli fikirlerin eyleme geçirilmesi engellenebilir.

İş yerinde bireyler arasında yaşanan mobbingin oluşumunun potansiyel nedenleri arasında sıralanan örgüt faktörünün, yıldırmanın bertaraf edilmesinde de önemli bir rol üstlendiği ileri sürülmektedir. Mobbinge mücadelenin başlangıç noktasını örgütsel çatışmanın yönetilmesi oluşturmaktadır. Yönetimin çatışma ve stres yönetimi gibi konularda yeterli olmasının yıldırma ile mücadele etmede etkili

olacağı ifade edilebilir. Ayrıca işyerinde yıldırmanın önlenmesi için yıldırma karşıtı yönetim ve politikaların oluşturulması sağlanmalıdır.

Örgütlerde yıldırmaı önleyebilmek için işletme yapısının tam manasıyla açık, anlaşılır ve şeffaf bir şekilde kavuşturulması gerekir. İşletmenin bütün faaliyetlerinin herkes tarafından anlaşılması sağlanmalıdır. İş yerindeki görev, yetki ve sorumluluklar açıkça belirtilerek ortaya konulmalıdır. Yönetim için emeğin ne kadar değerli olduğu vurgulanmalı ve çalışanların alınan kararlara katılımı sağlanarak örgüte olan aidiyetlik duyguları güçlendirilmelidir.

İşletmede halen çalışan ve yeni gelen iş görenlerin örgüte ve örgüt çalışanlarına uyum sağlayabilmeleri, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazanabilecekleri örgütsel sosyalizasyon sürecine dâhil edilmeleri gerekmektedir. Örgüte her yeni katılan birey bu sürece tabi tutulduğu takdirde, örgüt içi adaptasyon sağlanarak uyumsuzluk, anlaşmazlık ve çatışmalar en aza indirilerek iletişim süreci gerektiği gibi olacaktır.

Her işletmede mobbingi ortaya çıkaran unsurlar farklılık gösterebilir. Bu nedenle işletmelerin kendi bünyelerinde mobbing ile ilgili çalışmalar gerçekleştirerek yıldırmaı ortaya çıkaran kurumlarına özgü unsurlar üzerinde durmaları faydalı olacaktır. İşe kabul sürecinde çalışanların sadece iş ile ilgili özelliklerinin değil, karakteristik yapılarının da örgüte uyum sağlayıp sağlamayacağına da sorgulanması gerekir. İşe alınacak kişinin iş ve örgüt ile uyum sağlayıp sağlamayacağı dikkate alınmalıdır.

İşyerlerinde yaşanan yıldırma olgusu genel olarak artan izin talepleriyle yükselen iş günü ayıpları; azalan örgütsel bağlılıkla artan işgücü devri; personel kaybı, eğitim masrafları, tazminat talepleri, sağlık harcamaları vb. nedenlerle artan maliyetler; tam ve etkin performansla çalışmama nedeniyle düşen üretkenlik yoluyla örgütler üzerinde mali baskılar yaratmakta, örgüt iklimine, kurum imajına ve kurumsallaşmaya sekte vurmaktadır. Burada sözü edilen izin talepleri yıldırma kaynaklı fiziksel ve zihinsel yıpranma nedeniyle alınmış olabilir. Buna göre artan hastalık izinlerinin eksik işgücü ile çalışma nedeniyle örgütte verimliliği olumsuz etkileyebileceği ve bunun da örgütte mali baskılar yaratabileceği ifade edilebilir.

Mobbingle savaşılabilmesi için bireylere birçok görevler düşmektedir. Öncelikli olarak probleme yönelik farkındalığın kurbanın kendisi tarafından sağlanmış olması gerekmektedir. Her konuda olduğu gibi mobbing hakkında da

bilinç düzeyinin arttırılabilmesi onun bilinmesi, öğrenilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle konuyla ilgili olarak her türlü iletişim organında, sivil toplum kuruluşlarında ve işyerlerinde gerekli çalışmaların yürütülmesi önem taşımaktadır.

Ayrıca yaşanan bu istenmeyen olumsuz duruma mağdurun kontrolsüz değil, mantıklı tepkiler vermesi önerilebilir. Bunun içinde mobbingin ne olduğu, nasıl uygulandığı ve neyi amaçladığı hakkında bilgi sahibi olunması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Örgüt içerisinde bir denetim mekanizması geliştirilmeli, belirli zamanlarda kurum içinde memnuniyet anketleri gibi çalışmalar yapılarak doğru bilgiye zamanında ulaşma çabaları desteklenmeli ve katılımcı yönetim anlayışı yapısının oluşturulması için sistemi açık hale getirmek adına gerekli planlar yapılarak değişiklikler uygulamaya geçirilmelidir.

Mobbing mağdurunun yaşadığı yıldırma vakasını dışarıdan bir başka kimse ile paylaşması, yıldırmanın örgüt imajı üzerindeki etkisi açısından büyük önem taşımaktadır. Buna göre yıldırma nedeniyle örgütte yaşanan karmaşa ve huzursuzlukların işletme dışına çıkmasının örgütün olumsuz bir şekilde tanınmasına neden olabileceği ve bunun telafi edilmesinin oldukça zor olduğu ifade edilebilir.

Mobbinge mücadele ile örgütsel bağlılık düzeyinin artması konusunda bazı öneriler aşağıda ortaya koyulmuştur:

- 1- Mobbingin tanımı sosyo-kültürel yapımız göz önünde bulundurularak net bir şekilde belirlenmelidir.
- 2- Mobbing psikolojik bir durumdur. Bu durumda onunla başa çıkabilmek için toplum olarak psikolojik açıdan hazırlanmalı, hiçbir zaman olumsuzluğa kapılmamalıdır.
- 3- Mobbing mağdurları yaşadıklarını mutlaka çevreleriyle paylaşmalıdırlar.
- 4- Hukuk devletinde vatandaşların en büyük koruyucusu ve denetleyicisi kanunlardır. Mobbing konusunda da var olan hukuki yaptırımlar ağırlaştırılmalı, kişiler koruma altına alınmalıdır.
- 5- Mobbing konusunda olayın bütün tarafları adına daha ayrıntılı çalışmalar yapılmalıdır.
- 6- Mobbing konusuna yazılı ve görsel basında daha çok yer vererek toplum bilinçlenmesi sağlanmalıdır. Kamu spotlarından yararlanılmalı.
- 7- Çalışanların sosyal faaliyetlere zaman ayırmaları sağlanmalı.

- 8- İş ortamındaki rol belirsizlikleri ortadan kaldırılmalıdır.
- 9- Çalışanların örgütsel kararlara özellikle kendilerini ilgilendirenlere katılımı sağlanmalıdır.
- 10- Çalışanlara ve yöneticilere profesyoneller tarafından konu ile ilgili hizmet içi eğitim seminerleri verilmelidir.
- 11- Kurum çalışanların kaynaşması için kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.
- 12- Kurumdaki bilgi alış verişinin sağlıklı olarak yerine getirilmesi sağlanmalıdır.
- 13- Kurumda işveren-çalışan, çalışan-çalışan arasındaki çatışmaların ortadan kaldırılması için gerekli tedbirler alınarak örgütsel bağlılık duygusunun kuvvetlenmesi sağlanmalıdır.
- 14- Çalışanların dini yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri için zaman ayrılmalıdır.
- 15- Çalışanların psikolojik olarak rahatlamaları için sosyal aktiviteler ve sportif faaliyetler düzenlenmelidir.
- 16- Kurumun vizyon ve misyonu belirlenmeli bütün politikaları net ve açık bir şekilde belirtilmelidir.
- 17- İnsani değerler ön planda tutulmalı ve bunun çalışanlara yansıtılması sağlanmalıdır.
- 18- Yönetici ve çalışanların mobbing konusunu yönetecek yapıya sahip olmaları için gereken donanım verilmelidir.
- 19- Mobbingi öncesinde önlemek sonrasında ise sonuçlarını bertaraf etmek hiç değilse en aza indirmek için kurum içinde ya da kurum dışında bağımsız bir kurul oluşturulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.B. Dündar, G. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul Üniversitesi.
- Akkirman, A. (2004). *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, Ankara: Aktüel Yayın Dağıtım.
- Anderson, D. Sweeney, D. Williams, T. (2011). *Statistics for Business and Economics* (11th Ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Aras, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları Arasındaki İlişkiler, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Güzel Sanatlar Eğitimi Anabilim Dalı, Müzik Öğretmenliği Bilim Dalı, Ankara.
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama* (6). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Atalay, İ. (2010). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Atmaca, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Atuk, B. (2012). *Türk Telekomda Psikolojik İşkence (Mobbing)*. İstanbul: Togan Yayıncılık.
- Başak, Ö. (2010). Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat.



- Başaran, E. (1982). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara: *Sayıştay Dergisi*. S: 59.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Belli, E. Ekici, S. (2012). Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması, Konya: *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*.
- Beşoğlu, Ç. (2014). Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Bingöl, B. (2007). İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma, Ankara: *BİLİG Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. S: 42.
- Çakır, Ö. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. İstanbul: Seçkin Kitabevi.
- Çakar, D. Ceylan, N. A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. İstanbul: *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. C: 6, S: 1.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çöl, G. Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. Ankara: *İİBF Dergisi*. C: 22, S: 2.

- Davenport, N. Schwartz, R. D. Elliott, G. P. (2003). *Mobbing Emotional Abuse in The Amerikan Workplace Mobbing*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. İngilizceden çeviren Osman Cem Önertoy.
- Demirgil, A. (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, D. (2012). *Mobbing (İşyerinde Yıldırma)*. İstanbul: Fam Yayınları.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: 29, Kayseri.
- Engin, G. (2012). Mobbing (Duygusal Taciz)' in İşten Ayrılma ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Konu ile İlgili Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, S. (1975). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Cihan Matbaası.
- Ferik, F. (2002). Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler, *Active Dergisi*.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. (2008). Örgütlerde Psikolojik Şiddet (mobbing): Üniversitede Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir.
- Gökçe, A. T. (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gökçe, A. T. (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir.

- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, Manas: *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:6.
- Gülle, M. (2013). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldıırma Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Hatay İli Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı / Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı, Sakarya.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Gün, H. (2010). *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz (Mobbing/Bullying)*. Ankara: Lazer Yayıncılık.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gündoğan, T. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güner, A. R. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınevi, İstanbul.
- Hasta, D. Güler, E. (2013). Saldırıcılık: Kişiler Arası İlişki Tarzları ve Empati Açısından Bir İnceleme, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Ankara.
- Kara, H. T. (2013). İstihdamın Kayıp Yüzü: Alt İşverende Çalışan İşçiler Ve Örgütsel Bağlılık (İki Kamu Kurumu Örneğinde), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Karakale, S. B. (2011). Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing ve Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

- Karakoç, N. (2012). Öğretim Elemanlarının Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Durumu ve Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kavlak, Y. (2012). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Bankasının Bankacılık Operasyonları Merkezinde Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kaya, N. Selçuk. S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler. İstanbul: *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 8, S: 2.
- Kaymakçı Aksakal, H. (2008). Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma), Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karatuna, I. Tınaz, P. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz*, Ankara.
- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kocaoğlu, M. (2007). Mobbing (işyerinde psikolojik taciz yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Koç, H. Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kuswibowo, C. (2012). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hitay Yatırım Holding Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Mansur Akdemir, F. (2008). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Büro Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Mutlu, N. (2013). Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Denizli.
- Nalçinkaya, Ö. (2012). Kamu Yöneticisinin Takdir Yetkisi Bağlamında Bezdiri (Mobbing), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özcan, N. (2011). Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özcan, E. B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Özsoy, S. Ergül, Ş. Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Bursa: *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
- Özpoyraz, M. (2013). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kurumlarında Yaşadığı Mobbing Etkilerin Örgütsel Bağlılığına Etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Aksaray.
- Polat, F. (2011). Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2011.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sığrı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, No: 2.
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Sökmen, A. (2000). Ankaradaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Tengilimoğlu, D. Tahtasakal, M. (2004). Büro Etik Kuralları ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılama Biçimi: Bir Alan Çalışması, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, S:15, Ankara.
- Tengilimoğlu, D. Tutar, H. (2009). *Çağdaş Büro Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2012). *Mobbing: Bugün Bana Yarın Sana*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tınaz, P. (2012/b). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tınaz, P. (2006/b). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi.
- Tınaz, P. Bayram, F. Ergin, H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuksal Boyutlarıyla İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım.
- Tok, T. (2007). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*. Ankara: Cem Ofset Yayıncılık.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları, *Atatürk Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi*, Erzurum.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, C: 12, S: 3.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uygur, A. (2004). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması, Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yağcı, K. (2007). Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 9, S: 3, İzmir.

- Yalçın, A. İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S: 14, Adana.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet Mobbing*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi, *Mülkiye Dergisi*, Ankara.
- Yıldız, D. (2012). Çalışma Yaşamında Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.
- Yılmaz, D. D. (2005), Çok Uluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yurdun, Ö. A. (2011). Yıldırma İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerinde Babacan Liderliğin Rolü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.
- Yumuşak, H. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bezdiri (Mobbing) Yaşama Düzeyi ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Yüksel, Y. (1993). İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

## **EKLER**

1. Ek-A: Başbakanlık Genelgesi ..... 137
2. Ek-B: Mobbing Anketi..... 139



## **Ek-A: Başbakanlık Genelgesi**

19/11/2011 tarihli ve 27879 sayılı resmi gazete de yayımlanarak yürürlüğe giren Başbakanlık genelgesi ise şöyledir:

Başbakanlıktan:

Konu: İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi.

### GENELGE

2011/2

Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir.

Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür.

1. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.

4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.
6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.
8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Recep Tayyip ERDOĞAN  
Başbakan

## Ek-B: Mobbing Anketi

Değerli Katılımcı; Bu anketteki veriler gizlilik esaslarına uyularak bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Kamu kurumlarında özellikle son yıllarda önemli bir sorun olan Mobbing'in araştırılmasına katkıda bulunduğunuz için çok teşekkür eder, çalışmalarınız da başarılar dilerim.

Ahmet ÇETİN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1-Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
- 2- Yaşınız: 20 ve altı ( ) 20-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) 60 + ( )
- 3- Medeni durumunuz: Evli ( ) Bekâr ( )
- 4- Çalışma süreniz: 1-3 Yıl ( ) 3-6 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 10-15 Yıl ( )  
15-20 Yıl ( ) 20 + ( )
- 5- Unvanınız: .....
- 6- Çalışma statünüz: Memur ( ) İşçi ( )
- 7- Eğitim durumunuz: İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) 2 yıllık Yüksek Okul ( )  
Fakülte ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
- 8- Aylık geliriniz (TL): 1000-1500 ( ) 1500-2000 ( ) 2000-2500 ( )  
2500-3000 ( ) 3000-3500 ( ) 3500+ ( )

**Tablo B.1:** Mobbing anket soruları.

1. BÖLÜM	İFADELER	Hiç	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çok Sık
1	Üstünüz, kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor.					
2	Sözünüz sürekli kesiliyor.					
3	Birlikte çalıştığımız kişiler, kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor.					
4	Yüzünüze bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz.					
5	Yaptığınız iş sürekli eleştiriliyor.					
6	Özel yaşamınız sürekli eleştiriliyor.					
7	Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.					
8	Sözlü tehditler alıyorsunuz.					
9	Yazılı tehditler alıyorsunuz					
10	Jestler ve bakışlarla arkadaşlar/üstleriniz sizinle konuşmayı reddediyor.					
11	İmalar yoluyla sizinle konuşmayı reddediyorlar.					
12	Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmuyor.					
13	Kimseyle konuşamadığımız gibi başkalarına ulaşmanızı engelleniyor.					
14	Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri veriliyor.					
15	Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanıyor.					
16	Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılıyor.					
17	İnsanlar arkanızdan kötü konuşuyor.					
18	Sizinle ilgili asılsız söylentiler ortalarda dolaşiyor.					
19	Gülünç durumlara düşürülüyorsunuz.					
20	Akıl hastasıymışınız gibi davranılıyor.					
21	Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılıyor.					
22	Bir özrünüzle alay ediliyor.					
23	Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediliyor.					
24	Dini veya siyasi görüşünüzle alay ediliyor.					
25	Milliyetinizle alay ediliyor.					
26	Özel yaşamınızla alay ediliyor.					
27	Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorsunuz.					
28	Çabalarınız yanlış anlaşılıyor ve küçültücü şekilde yargılanıyorsunuz.					
29	Kararlarınız sürekli sorgulanıyor, fikirlerinize saygı duyulmuyor.					
30	Alçaltıcı isimlerle lakaplarla anılıyorsunuz.					
31	Cinsel imalara maruz kalıyorsunuz.					
32	Sizin için hiçbir özel görev yok, uyduruk işler size veriliyor.					
33	Size verilen işler geri alınıyor, kendinize yeni iş bile yaratamıyorsunuz.					
34	Sürdürmeniz için anlamsız işler veriliyor.					
35	Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.					
36	İşiniz sürekli değiştiriliyor.					
37	Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler veriliyor.					
38	İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size veriliyor.					

**Tablo B.1 (Devam):** Mobbing anket soruları.

39	Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunuyor.					
40	Evinize ya da işyerinize zarar veriliyor.					
41	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz.					
42	Fiziksel şiddet tehditlere maruz kalıyorsunuz.					
43	Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.					
44	Fiziksel zarara uğratılıyorsunuz.					
45	Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz.					
2. BÖLÜM	Aşağıda; kurumunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen soruların yanındaki bölümde, size uygun gelen kutucuğu (X) işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algılarıam.					
2	Kurumumun önem verdiği değerler benim değerlerime çok benziyor.					
3	Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum.					
4	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı vardır.					
5	Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederdim.					
6	Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum.					
7	İşimi severek yapıyorum.					
8	Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım.					
9	Burada uzun süre çalıştım; her an terfi alabilirim. Yine de başka bir kuruma geçersen, bu kadar yıl daha çalışabilirim.					
10	Mesleki deneyimlerimi başka kurumlarda da kullanırım.					
11	Çalışma saatlerinden memnunum.					
12	İstesem şu an kurumdan ayrılmak benim için çok kolay olurdu.					
13	Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli.					
14	Mesleki eğitimimi kullanabileceğim alternatif iş seçeneğim çok.					
15	Maaşım iyi ama gitsem diğer kurumlarda da en az bu kadar maaş alırım.					
16	Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim İl'i değiştirmem gerekecek. Bu benim için sorun değil.					
17	Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.					
18	Şu anda kurumumdan ayrılma kararı alsam, hiçbir sıkıntı yaşamam.					
19	İş seçeneğim çok ama yine de burada çalışıyorum.					
20	Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum.					
21	Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.					
22	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
23	Şu anda kurumumdan ayrılısam suçluluk hissederim.					
24	Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.					
25	Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
26	İşim beni fazlasıyla tatmin ediyor.					

Ankete katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ahmet ÇETİN  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Çankırı, 1981  
Medeni Hali : Evli  
Adres : G.O.P. Mah. Şehit Aynur Yaldır Sok. As 2 Sit. E1  
Blok No: 6 Sincan/ANKARA  
E-Posta Adresi : ahmetcetin18@hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 0 505 650 47 54

### EĞİTİM

Lise : Çankırı İmam-Hatip Lisesi 1999  
Lisans : Anadolu Üniversitesi 2006  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi

### MESLEKİ DENEYİM

2001-2011 Diyanet İşleri Başkanlığı İmam-Hatip  
2011- Kültür ve Turizm Bakanlığı Bilgisayar İşletmeni

### YABANCI DİL

-