



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

**BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN,
KURUMLARINDA YAŞADIĞI MOBBİNG ETKİLERİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÖZPOYRAZ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. İbrahim ŞAHİN

AKSARAY, 2013



T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

**BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN,
KURUMLARINDA YAŞADIĞI MOBBİNG ETKİLERİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÖZPOYRAZ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. İbrahim ŞAHİN

AKSARAY, 2013

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Tarih

27 / 01 / 2014

MUSTAFA ÖZPOYRAZ



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 102202402 nolu Öğrencisi MUSTAFA ÖZPOYRAZ' ın "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, Kurumlarında Yaşadığı Mobing Etkilerin Örgütsel Bağlılığına Etkileri" başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak Oy Birliği/Oy Çokluğu ile kabul edilmiştir.

Danışman	: Yrd. Doç. Dr. İbrahim Şahin	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Tarık SEVİNDİ	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Serkan İBİŞ	Niğde Üniversitesi

Tezin Savunulduğu Tarih: 27.../01/2014

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu' nun 21...02...2014 Tarih ve 2014/09...14... Sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ural Alp MANÇO
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Çalışanların örgüte bağlılığını, çalışma verimliliğini arttırmak, çalışan bireylerin memnuniyetini sağlamak; motivasyon, motivasyon araçları ve motivasyon yönetimiyle ilgilidir. İş hayatında, bir grubun bir kişiye veya seyrek de olsa bir gruba yönelik, düzenli ve uzun süren düşmanca ve saldırgan tutum ve davranışlar görülmektedir. Bu davranışlar doğrudan çalışanların ruhsal durumunu ve verimliliğini, dolaylı olarak da kurumların performansını etkilemektedir. Gerekli bilgi ve yeteneklere sahip çalışanların tek başına varlığı, işletmelerin başarısı için yeterli görülmemektedir. Kuruluşların varlıklarını sürdürülebilmesi, çalışanların mutluluğu ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla çalışanların birbirlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi her işletme için hayati bir öneme sahiptir. İş yaşamında çalışan bireyleri olumsuz etkileyen olguların başında mobbing gelmektedir.

Günümüzde örgütlerin büyük bir çoğunluğu, hedeflerine ulaşma ve rekabet üstünlüğü elde edebilmede en önemli kaynağın, kurum işgörenleri olduğu konusunda görüş birliği içindedirler. Dünyanın hemen her yerinde, örgütlerde görülen mobbing olgusunu yaratan temel nedenler, olumsuz iş çevresi ile örgüte ve yönetime bağlı etkenler olmaktadır. mobbinge uğrayan insanlar, duygusal olarak mutsuz bir iş ortamında çalışmak zorunda kalırlar. İşyerinde art niyetli tacizkar davranışlar sergilendiğinde çalışma hayatı kalitesi de çalışanlar arasındaki bu tür bozuk ilişkilerden etkilenir. Mobbing oluştuğunda bireyde çeşitli psikolojik faktörler de etkileşime girerek kişinin sağlığını da olumsuz biçimde etkiler. Bu davranışın sürmesi, zaman içerisinde motivasyonda azalma, stres artışı, iş doyumunu ve verimlilikte azalma gibi etkilere yol açmaktadır. Buna bağlı olarak bireylerin örgüte olan bağlılıklarında da azalma da görülmektedir.

Kişilere gerek ruhsal gerekse de fiziksel olarak olumlu kazanımlar sunan beden eğitimi ve spor etkinliklerinin eğitim alanında sağlıklı bir şekilde yapılabilmesinin başında öğretmenlerin memnuniyeti gelmektedir. Bu çerçevede, öğretmenleri gerginliğe sürükleyecek her türlü olumsuz durumun ortadan kaldırılması bir gereklilik olmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada da mobbing davranışlarının beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları üzerine olan etkilerinin belirlenmesi, yöneticilere insan kaynaklarını daha sağlıklı olarak yönetebilme olanağı

verecektir. Bu amaç çerçevesinde, tezin ilk bölümünde, mobbing kavramsal olarak ele alınarak; süreci, nedenleri, oluşumu, belirtileri ve etkileyen faktörleri ele alınacaktır. İkinci bölümde ise, örgütsel bağlılık konusu irdelenerek, teorik bilgilerden yararlanılarak, mobbing ile olan ilişkisinden bahsedilecektir. Son bölümde ise anket verilerinden yararlanılarak araştırma hakkında bir sonuca varılmaya çalışılacaktır.

Mustafa ÖZPOYRAZ

İÇİNDEKİLER

DOĞRULUK BEYANI	i
KABUL VE ONAY	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	Hat
a! Yer işareti tanımlanmamış.	
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
TABLolar	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi

BÖLÜM I

1

1.1. MOBBİNG KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER	1
1.1.1. Tanımı, Önemi ve Gelişimi	2
1.1.1.1. Mobbing İle İlgili Kavramlar	4
1.1.1.2. Mobbing ve Çatışma	4
1.1.1.3. Mobbing ve Şiddet	7
1.1.1.4. Mobbing Çeşitleri	7
1.1.2. Mobbing Nedenleri	10
1.1.3. Mobbing Süreci	12
1.1.4. Mobbing Belirtileri	15
1.1.4.1. Mobbingin Davranışsal Belirtileri	15
1.1.4.2. Mobbingin fiziksel belirtileri	16
1.1.4.3. Mobbingden Etkilenme Dereceleri	17
1.1.5. Mobbing Sürecindeki Kişilik Özellikleri	18
1.1.5.1. Mobbing Uygulayanlar ve Davranışları	18
1.1.5.2. Mobbinge hedef olan kişiler ve psikolojileri	20

1.1.6. Mobbing Oluşumuna Etki Eden Faktörler	22
1.1.6.1. Örgütsel Faktörler	22
1.1.6.2. Yönetimsel Faktörler	24
1.1.7. Mobbing'in Sonuçları	26
1.1.8. Mobbing'e Karşı Alınacak Önlemler:.....	29
1.1.9. Mobbing Olgusunun Yasal Yönü	31
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	35
1.2.1. Tanımı ve Önemi	36
1.2.1.1. Kavramsal Çerçeve	39
1.2.1.2. Mesleğe Bağlılık	40
1.2.1.3. Örgütsel Bütünleşme	41
1.2.1.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	42
1.2.1.5. Göreve Bağlılık	43
1.2.1.6. Örgütsel Sadakat	44
1.2.1.7. İş Doyumu	44
1.2.2. Örgütsel Bağlılık	45
1.2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci	45
1.2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	48
1.2.2.3. Duygusal Bağlılık	49
1.2.2.4. Devamlılık Bağlılığı	51
1.2.2.5. Normatif Bağlılık.....	52
1.2.2.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	53
1.2.2.6.1. Düşük Ölçüde Örgütsel Bağlılık	53
1.2.2.6.2. Orta Ölçüde Örgütsel Bağlılık.....	54
1.2.2.6.3. Yüksek Ölçüde Örgütsel Bağlılık.....	55
1.2.2.7. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri.....	55
1.2.2.8. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	56
1.2.2.9. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme.....	56
1.2.2.10. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme	57
1.2.2.11. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	57
1.2.2.11.1. Kişisel Faktörler	58
1.2.2.11.2. Örgütsel Faktörler	59
1.2.2.11.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	63
1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Yetersiz Olmasının Olumsuz Sonuçları	64

1.2.3.1. İşe Devamsızlık ve İşe Geç Gelme	64
1.2.3.2. İşten Ayrılma	65
1.2.3.3. İş Stresi Artışı.....	65
1.2.4. Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	65
BÖLÜM II	68
2.1. YÖNTEM.....	68
2.1.1. Araştırmanın Modeli	68
2.1.2. Evren ve Örneklem.....	68
2.1.3. Veri toplama Aracı	68
2.1.4. Verilerin Analizi	68
BÖLÜM III	69
3.1. BULGULAR	69
3.1.1. Çalışanların demografik özellikleri	69
3.1.2. Mobbing olgusuna yönelik sorular.....	71
3.1.3. Örgütsel Bağlılık Uygulamalarına Yönelik Bulgular	87
3.1.3.1. Cinsiyet Değişkenine göre Örgütsel Bağlılık Uygulamaları.....	87
3.1.3.2. Yaş Değişkenine göre Örgütsel Bağlılık Uygulamaları.....	96
3.1.3.2. Mesleki Kademe Değişkenine göre Örgütsel Bağlılık Uygulamaları.....	99
BÖLÜM IV	107
4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA	107
KAYNAKÇA	119
EKLER	128
ÖZGEÇMİŞ	131

ÖZET

Yüksek Lisans

BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN, KURUMLARINDA YAŞADIĞI MOBBİNG ETKİLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ

MUSTAFA ÖZPOYRAZ

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı

Danışman. Yrd. Doç. Dr. İBRAHİM ŞAHİN

Mobbing davranışı, son yıllarda üzerinde yoğun olarak çalışılmasına rağmen, özellikle işyerleri için yeni bir kavram değildir. 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 olmaktadır. Mobbing davranışlarının önlenmesine yönelik, örgütlerin ve yöneticilerin üzerine düşen sorumluluk olduğu gibi toplumun da bu yönde bilinçlendirilmesi üzerinde önemle durulan bir konudur.

Bu araştırmadaki amaç, beden eğitimi öğretmenlerinin kurumlarında yaşadıkları mobbing etkilerinin örgütsel bağlılığa ne derece etki ettiğini incelemektir. Araştırmada literatür tarama yöntemi kullanılmış, veri toplama aracı olarak da anket tekniğinden yararlanılmıştır.

2014,

Anahtar kelimeler; Mobbing, Örgütsel Bağlılık, Mobbing Etkileri, Beden Eğitimi Öğretmenleri, Örgüt

ABSTRACT

Master of Science

PHYSICAL EDUCATION TEACHERS, THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF INSTITUTIONS IMPACT ON HER MOBBING

MUSTAFA ÖZPOYRAZ

Aksaray University

Graduate School of Institute of Social Sciences

Department of Physical Education

Danışman. Yrd. Doç. Dr. İBRAHİM ŞAHİN

Mobbing behavior, have been studied in recent years, in spite of an intensive, especially for businesses is not a new concept. Within the organization and reduce yield by reducing the motivation for this behavior is increasingly dissolutions condition that causes an individual to see both spiritually and physically cause great harm. For the prevention of mobbing behavior, as well as responsibility on organizations and managers on the importance of awareness in this direction is a matter of society.

Purpose of this research, physical education teachers that institutions influence how their organizational commitment to examine the effects of mobbing. Used in the study, the literature review, the survey method was used for data collection.

2014,

**Keywords; Mobbing, Organizational Commitment, mobbing Effects,
Physical Education Teachers of the Organization**

TABLolar

Tablo 1. Sağlıklı alışma ve Mobbing Durumları Arasındaki Farklar	6
Tablo 2. Cinsiyet Frekans Dağılımları	69
Tablo 3. Medeni Durum Frekans Dağılımı	69
Tablo 4. Yaşlara Göre Frekans Dağılımı	69
Tablo 5. Mesleki Kademe Frekansı	69
Tablo 6. Mezuniyet Branşı Frekans Dağılımı	70
Tablo 7. Eğitim Durumu Frekans Dağılımı	71
Tablo 8. İşyeri Eğitim Kademe Frekans Dağılımı	71
Tablo 9: Bazı kişilerin başarınızı, performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	71
Tablo 10: alışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	72
Tablo11: Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	72
Tablo 12: Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşa gitmeyecek görevlerin verilmesi sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	73
Tablo13: Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkarılması sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	73
Tablo14: Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya olayların dışında bırakılmanız sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	73
Tablo15: Kişiliğiniz, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret, itilip kakılma gibi tehdit içeren yorumlarda bulunulması sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	74

Tablo16: Bağırlmak ya da anlık öfke hedefi olmak sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	74
Tablo17: Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmak gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalma sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	75
Tablo18: Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	75
Tablo19: Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	75
Tablo20: Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları	76
Tablo21: Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi	76
Tablo22: Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması	77
Tablo23: Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız	77
Tablo24: Sizden mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri yapmanızın istenmesi	77
Tablo25: Size karşı ithamlarda bulunulması	78
Tablo26: İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi	78
Tablo27: Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması	78
Tablo28: Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız	79
Tablo29: Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız	79
Tablo30: Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da 'cinsel' tacize uğramanız	79
Tablo 31: Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız	80
Tablo 32: Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşça gitmeyecek görevlerin verilmesi	80
Tablo 33: Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya olayların dışında bırakılmanız	81

Tablo 34: Kişiliğiniz, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret, itilip kakılma gibi tehdit içeren yorumlarda bulunulması	81
Tablo 35: Bağrılmak ya da anlık öfke hedefi olmak	81
Tablo 36: Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınızamüdahale edilmesi, itilip kakılmak gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalma	82
Tablo 37: Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi	82
Tablo 38: Yanlışlarınızın ya da hatalarınızinsürekli hatırlatılması	82
Tablo 39: Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmenizhiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız	83
Tablo 40: Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi	83
Tablo 41: Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması	83
Tablo 42: Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarınaaruz kalmanız	84
Tablo 43: Sizden mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğuişleri yapmanızın istenmesi	84
Tablo 44: Size karşı ithamlarda bulunulması	85
Tablo 45: İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi	85
Tablo 46: Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması	85
Tablo 47: Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız	86
Tablo 48: Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız	86
Tablo 49: Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da 'cinsel'tacize uğramanız	86
Tablo 50: Bu okuldaki görevimi büyük ölçüdeparasal kaygılarla yapıyorum	87
Tablo 51: Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum	87
Tablo 52: Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor	87
Tablo 53: Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleri ile sınırlı olduğunu düşünüyorum	88
Tablo 54: Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum	88

Tablo 55: Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum	88
Tablo 56: Bu okulda çalışma şevkimin her geçengün azaldığını hissediyorum	89
Tablo 57: Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum	89
Tablo 58: Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum	89
Tablo 59: Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum	90
Tablo 60: Bu okul mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağlıyor	90
Tablo 61: Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor	90
Tablo 62: Bu okul eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağlıyor	91
Tablo 63: Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık görüşüyorum	91
Tablo 64: Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum	91
Tablo 65: Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	92
Tablo 66: Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum	92
Tablo 67: Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum	92
Tablo 68: Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum	93
Tablo 69: Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım	93
Tablo 70: Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor	93
Tablo 71: Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir	94
Tablo 72: Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum	94
Tablo 73: Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım	94
Tablo 74: Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	95
Tablo 75: Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum	95
Tablo 76: Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım	95

Tablo 77: Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	96
Tablo 78: Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum	96
Tablo 79: Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum	96
Tablo 80: Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir	97
Tablo 81: Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum	97
Tablo 82: Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım	97
Tablo 83: Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	98
Tablo 84: Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum	98
Tablo 85: Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım	98
Tablo 86: Bazı kişilerin başarınızı, performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması	99
Tablo 87: Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi	99
Tablo 88: Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	99
Tablo 89: Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum	100
Tablo 90: Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor	100
Tablo 91: Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi	100
Tablo 92: Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması	101
Tablo 93: Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız	101
Tablo 94: Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi	102
Tablo 95: Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması	102
Tablo 96: Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız	103
Tablo 97: Sizden mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri yapmanızın istenmesi	103
Tablo 98: Size karşı ithamlarda bulunulması	104

Tablo 99: İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi	104
Tablo 100: Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması	104
Tablo 101: Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız	105
Tablo 102: Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız	105
Tablo 103: Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da 'cinsel tacize uğramanız	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mobbingin nedenleri ve sonuçları	12
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli	38
Şekil 3.. Yol Modeli	41
Şekil 4. İş arkadaşlarına Bağlılık ve Sonuçları	43
Şekil 5. Örgütsel Bağlılık ve Göreve Bağlılık İlişkisi	44
Şekil 6. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	49
Şekil 7. Duygusal Bağlılık Yaklaşımı	51

BÖLÜM I

1.1. MOBBİNG KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

İnsanlık tarihi, toplumlar arasında, kısa süreli barış, yani solum alma dönemleri dışında, şiddet olaylarıyla örülmüştür. Bazı düşünürler Toplamiter rejimlerden, bazıları ise kapitalizmden kaynaklandığını söylerler. Ancak şiddet olgusu, tüm organik hayatın içinde, doğrudan doğal hayatın içinde bulunmaktadır ve bu da insanın yeryüzünde görüldüğü andan itibaren, doğal bir uzantısı halinde varlığını sürdürmüş bir olgudur. İnsan evrim geçirdikçe, bu şiddeti sınırlama, denetim altına alma gibi yeteneklerini de geliştiriyor ama, özünde şiddet hala varlığını sürdürüyor. Modern devlet ve kapitalizm, şiddet olgusu temelinde yükselmiştir. Toplumlar demokrasi yönetimini benimsedikçe, bu şiddetin dizginlenmesi, denetim altına alınması gerekli olmuştur¹.

Genel olarak psikolojik şiddet uygulaması olarak tanımlanan Mobbing, şiddetin maskelenmiş halidir diyebiliriz. Antropoloji literatüründe, görünmez şiddeti inceleyen makaleler bir ölçüde bu konuya eğilmektedir. Copet-Rougier, şiddet İngilizce’ de fiziksel ve yasadışı anlamlarını içerirken, Fransızca’da bu tanıma ilaveten, birisinin rıza göstermesini sağlamak için baskı uygulama, görünmez şiddet, anlamını da içermekte olduğunu belirtmiştir. Burada yazar, yasal/yasadışı, fiziksel/dolaylı ikiliğini vurgular. Şiddet, hangi kılıfa girerse girsin, her koşulda zarar vericidir².

Psikolojik şiddeti açıklamaktaki güçlük, normal eylemlerin büyük bir kısmını niyetlilik açısından açıklanmasından ileri gelir. Buradaki şiddet, kendisini başka alanlara kaydırabilen, ya da kılık değiştirerek, maskeleyerek saklayan, patolojik ya da burjuvaya özgü kuramların düşündüğünden daha fazla yaygındır. Bu gibi eylemleri, niyetlilik açısından ya da zihin açısından açıklamak, bir çok zorluğu da beraberinde getirir.

¹Berktaş, H.-Toprak, Z. (2010).*Tarihçi Gözüyle “Şiddetin Tarihi” Üzerine Bir Söyleşi*. Cogito, YKY Yay. Sayı:6-7, s.197-206

²Somersan, S. (2010). *Şiddetin İki Yüzü*.Cogito, YKY Yay. Sayı:6-7, s.41-50

Eğer şiddet bir güç gösteriminin dışavurumuysa, o zaman gücü ele geçirenler, bunu şiddet aracılığıyla göstermeye gerek duyarlar. O halde güç, kısmen de olsa, şiddetin elde tutulduğunun gösterilmesiyle temsil edilmektedir. Bu noktada, başka denetleme ve egemenlik kurma araçlarından da söz edilebilir. Foucault, neyin söylenebilir ve neyin sözü edilmez olduğunu açıklayan bazı saptamalarda bulunmuştur. Bunlar arasında, toplumdan dışlama işlemleri, ifadeye getirilen iç kısıtlamalar ve iletişimin yer aldığı koşullar vardır. Ancak bu ifade edilmeyen, ya da edilemeyen duygular ve düşünceler, bir şekilde davranışlarda kendini gösteriyor. Mobbing olayı da, bu dışavurumlardan yola çıkılarak saptanabilmiştir³.

Zarar vermeyen küçük çatışmaların, korku salmayan yöneticilerin, stres gideren iş arkadaşlarının olduğu bir işyeri, artık neredeyse ütöpik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat, insanlığın artık yalnızca fiziksel şiddete karşı değil, aynı zamanda psikosomatik ya da gizil şiddet olarak da tanımlanan bu yeni şiddete karşı da mücadele etmesi gerekli olmaktadır.

1.1.1. Tanımı, Önemi ve Gelişimi

Mobbing, Latince “*kararsız kalabalık*” anlamındaki “*mobile vulgus*” sözcüğünden türemiştir. Bu kavrama ilk kez, Polibius(M.Ö. 203–120) adlı Yunanlı bir düşünür tarafından yazılmış olan *TheHistories*adlı kitabında rastlanılmıştır. Kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşır. Sağlıklı bireyler sürekli kararsız durumlarda kalmaz, korkularıyla yüzleşir ve bunun sonucunda da olumlu davranışlar gösterirler. İngilizce’de sarkıntılık etmek, saldırıda bulunmak, döneke topluluk "*ficklecommoners*" anlamına gelen Mobbing; Türkçe’de kışkırtmak, yıpratmak, zorbalık gibi yapısında negatiflik barındıran bir kelimedir.

İnsanlar arasında dinamik ve dışa açık bir sosyal sistem vardır ve ufak tefek çatışmaların sürtüşmelerin olması normal kabul edilir. Ancak, dünya üzerinde şiddet, saldırganlık, yıkıcılık ve yıldırma davranışlarının uç noktalarda artması üzerine, bu davranışlar, konuyla ilgili uzmanların ve kamuoyunun dikkatinin bu konuya odaklanmıştır. Sorun öylesine kapsamlıydı ki, etholog, antropolog, biyolog, psikolog, nörolog vb. her türden araştırmacının çalışma alanına girebiliyordu. Ayrıca mobbing

³Ergenekon, S. “İşyerinde Duygusal Taciz”, Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi, Sayı:19 İstanbul 2006 s.29-37

olgusu, olumsuzluğun yanı sıra içinde sinsilik de barındırır ki, bu yüzden saptanması uzun sürmüştür.

Bu konuyu yakından izleyen Konrad Lorenz, *Saldırganlık Üzerine 1966* adlı kitabında ayrıntılarıyla incelemiştir. Kitabında, hayvanların dövüşmesinin kısıtlı ve centilmence olduğunu vurgular. Sahici boğuşmanın yerini korkutma ve blöf alır. Kazanan, teslim işaretlerini tanır ve öldürücü darbeyi indirmekten sakınır. Konrad Lorenz, hayvanların *Hasmına saldır, kaçarsa kovala, misilleme yaparsa kaç* gibi önceden programlanmış bir davranış politikası geliştirdiklerini ve böylece "büyük hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepki" yi ifade etmek amacıyla kullanmıştır. Lorenz, kendisi hayvan davranışlarını inceleyen bir etolojist olmasına rağmen, insan davranışlarının da (*her ne kadar zihinsel ve iletişimsel yeteneklere sahip olsa da*) temelde hayvan davranışlarına benzediğini düşünerek, çalışmalarını bu yöne uyarlamıştır. Doğuştan içgüdüsel saldırganlığa bağlanan bu kuram, zaman içinde kitleler tarafından, olası sonuçlardan duyulan korkuyu yatıştırmaya ve güçsüzlük duygusunu akılcı bir platform yerleştirme düzeyinde yararlı olmuştur⁴. Mobbing sözcüğü daha sonra, çocuklar arasında oluşan zorbalık olgusu ile de gündeme gelmiş gibi görünüyor. Kendisi de Yahudi olduğu için yedi yaşında İsveç'e kaçmak zorunda kalan İsveçli doktor Peter Paul Heinemann⁵, mobbing terimini "bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini" açıklamak için kullanmıştır. Heinemann, bu terimi Avusturyalı Etolojist K. Lorenz' den ödünç almıştır.

Maynard Smith'in öne sürdüğü bir başka tür savaş oyunu ise, *yıpratma savaşıdır*. Maynard Smith, bireyler arasındaki saldırgan etkileşimler üzerinde odaklanarak, olayları berraklaştırmayı başarabilmiştir. John Maynard Smith, kuşların Mobbing bağlamındaki davranışını "*çok yaygın, çok belirgin ve görüldüğü kadarıyla, işlevsel bir açıklama için tehlikeli bir çağrı*" olarak saptamıştır⁶.

Doktor ve psikolog Heinz Leymann da iş dünyasındaki doğrudan ve dolaylı, sürekli olan saldırılar üzerine yaptığı çalışmalara 1970' li yılların sonuna doğru başlamıştır. Leymann' ın 1990lı yılları başlarında yayınladığı ve İskandinav

⁴Fromm, E. (1984). *İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri*. Payel Yayınları, İstanbul

⁵Heinemann, P. P. (1972). http://de.wikipedia.org/wiki/Peter-Paul_Heinemann

⁶Dawkins, R. (1976). *Gen Bencildir*. Tubitak Yay., Ankara

lkelerindeki Mobbing olgusunu konu alan çalışmaları, sonraları, önce Avrupa, sonra da tüm dünyada ilgi çekti. O zamana dek, mobbing mağdurlarının başvurularına psikiyatrlar tarafından paranoya teşhisi konulmaktaydı. Modern yaşamdaki vurdumduymazlık ve boyun eğmişlik, uzun bir süre insan doğasının zorunlu bir sonucu olarak kabul edilmiştir. Lorez' in çalışmalarıyla, bu olguya bakış büyük ölçüde değişmiştir. Leymann, genel anlamıyla psikolojik terör olarak saptadığı Mobbing kavramını, psikolojik ve sosyal mutsuzluğa nedeni olan, bir ya da daha fazla kişi tarafından, bir başka kişiye (*nadiren daha fazlasına*) en az altı ay süresince, haftada en az bir kez yöneltilen ypratıcı eylemler olarak aıklamıřtır⁷.

Bu konuda yapılan araştırmalar, bize, bu kavramın özellikle kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, sağlık sektöründe ve okullarda daha çok ve sık rastlanıldığını göstermektedir. Aslında güncel hayatın her kesiminde; mahallede, apartmanda, bu gruba giren davranışların olduğu her yerde mobbing görülebilir.

İş hayatında yıldırmayı kolaylaştıran en önemli unsurun "sürekli değişen dünyada, insanın da sık sık yenilebilir olması" anlayışı olduğu belirtilir. Bu anlamda kapitalist kültürün egemen kıldığı yeni toplumsal değerlerin (*Aşırı Rekabet, Aşırı Verimlilik Baskısı, Bencillik ve Egoizm, Bireysellik, Ahlaki İlke ve Değer Kaybı, Devamlı Değerrişim ve Yenilik vs.*) yıldırmayı tetiklediğini ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yarattığını belirtmek gerekir⁸.

1.1.1.1. Mobbing İle İlgili Kavramlar

Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde mobbing kavramının psikolojik boyut açısından daha çok çatışma ve şiddet ile birlikte alındığı görülmektedir.

1.1.1.2. Mobbing ve atışma

İnsanlar açısından gerek fiziksel gerekse de sosyo-psikolojik gereksinimlerinin doyurulmasına engel olan sıkıntuların yarattığı gerginlik halleri olan çatışma, kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan bir olgudur. Kişiler, gruplar ya da örgütler aynı amaç doğrultusunda çalışırken diğerleriyle sürekli bir etkileşim

⁷Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". Violence and Victims 5, s.119-126

⁸Alparlan, A.M. (2010). "rgtsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy niversitesi ğretim Elemanları zerinde Bir Araştırma". SD Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, s.146-159

içinde olmaktadır. Bu süreç içerisinde taraflar arasındaki ilişkilerde ve faaliyetlerde oluşabilecek uyuşmazlık ya da tutarsızlıklar aradaki çatışmaya yol açmaktadır. Mobbing ve çatışma arasındaki en önemli farklardan birisi de çatışmanın güç olarak eşit kişiler tarafından uygulanması olmaktadır. Mobbingde ise tarafların eşit olabileceği gibi bir ya da birden fazla kişilerin daha zayıf olan kişiye baskı yapmaları ve düşmanlık göstermeleridir⁹. Çatışmaları bastırmak veya tamamen ortadan kaldırmak yerine, örgüt içi çatışmaların yönetim tarafından tanınarak, örgüt amaçlarına yarar sağlayacak şekilde ele alınması sonucu daha olumlu bir duruma getirerek çalışan bireylerin verimliliğini arttırabilir. Herhangi bir çatışma iyi yönetilmediği takdirde işyerindeki ortamda gerginlik oluşarak asabiyet Ancak çatışma mobbinge, mobbing de çatışmaya neden olabileceği için de örgütlerde bu kavram artık iç içe olmuştur. Bu yüzden çatışma mobbing konusunun temelinde yer alır¹⁰. Çatışmanın açık bir şekilde ortaya konulması, çözüme ulaşmada önemli bir etkidir. Herhangi bir anlaşmazlık ya da çatışma mobbing olgusunun ortaya çıkmasına neden olabilir. Bunu açığa çıkaran nokta ise çatışmanın nedeninin belirlenememesi ya da bunun üzerine gidilmemesi olmaktadır. Bu süreç içerisinde, mağdur olan bireyin, çatışmanın kaynağı olan gerçek saldırganı bulamaması çatışma olgusunu daha belirgin ve karmaşık bir duruma sokmaktadır. İşyerinde çatışma, iki grup yada kişi arasında, amaçların uyuşmaması, zıt davranışlar, rekabet, kıskançlık gibi davranışlardan kaynaklanır. Örgütteki hiyerarşinin her basamağında görülebilir ve örgütün geleceği için hayati önemde bir olgudur. Bu tür bir durum, örgütün genel havasını bozar, karanlık, düşmanca, gergin bir ortam yaratır. Psikolojik ve fiziksel her yelpazede görülebilir. Burada önem kazanan asıl nokta, çatışmanın kısa süreli değil, zaman içine yayılmış, süreli olmasıdır.

İşyerindeki günlük iş stresinden kaynaklanan sürtüşmelerle, Mobbing farklı olgulardır. Günlük sürtüşmeler; hatalı davranışların düzeltilmesi, başarılı olmak için yapılan baskılar sorun çözüldüğünde ortadan kalkmaktadır; Mobbing durumunda ise, hedeflenen kişinin psikolojisini tamamen bozarak, yok etmek amaçlanır. Bu baskı da, kişinin hasta olmasına, işi terk etmesine kadar sürebilir¹¹. Anlaşmazlık, saldırgan

⁹Leymann, a.g.e. s.126

¹⁰Eren, Erol, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" Beta Yayınları, İstanbul 2000 s.257

¹¹Ekiz, V. (2010). "İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet". Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

eylemler, yönetimin katılımı, zor veya akıl hastası olarak damgalanma ve sonucunda da işine son verilme aşamaları izlenebilir. Ama bazen bu süreç, mobbing taraflarından birinin teslim olmasıyla, ya da her iki tarafın ortak bir paydada buluşmasıyla, belli bir aşamada kesilebilir.

Tablo 1. Sağlıklı Çalışma ve Mobbing Durumları Arasındaki Farklar

Sağlıklı Çalışma Ortamı	Belirli iş tanımları ve görevler
	İşbirlikçi ilişkiler
	Paylaşılan ortak hedefler
	Açık ilişkiler
	Sağlıklı örgüt yapısı
	Çatışmalar az düzeyde
	Amaçlar açık ve samimi
	Çatışmalar ve tartışmalar açık
	Doğrudan iletişim
Psikolojik şiddet ortamı	Görevler belirsiz
	Bireysellik
	Hedef belirsizliği
	İlişkilerde belirsizlik
	Örgütsel aksaklıklar
	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler
	Amaç belirsizliği
	Çatışmaların varlığı gizlenir
	Zorunlu iletişim

(Ekiz, 2010)

Görüldüğü gibi, Mobbing'in ortaya çıkışı örgüt ortamında potansiyel olarak var olan bir çatışma durumunun, zayıf bir yönetimin başa gelmesiyle olgunlaşma evresine girer ve çatışmalar görülür hale gelmeye başlar. Kuvvetli ve adil bir yönetimde, çatışma ortaya çıkmak için elverişli bir ortam bulamaz, personel zoraki de olsa bu tür duyguları baskı altında tutma durumunda kalır. Çatışmayı doğurabilecek duygular, kişilik farklarından dolayı her zaman vardır, uygun ortam bulamadığında, sahte de olsa gösterilen davranışlarla maskelenir.

1.1.1.3. Mobbing ve Şiddet

Şiddet; fiziki güç ya da kuvvetin, kişi ya da grup üzerinde sakatlık, ölüm, ruhsal rahatsızlık gibi problemlere yol açabilecek şekilde, kişiye ya da gruba karşı kasıtlı olarak kullanılması olmaktadır. Çatışmanın saldırgan eylemlere dönüştüğü zaman bu davranışlar, aktif ve pasif saldırganlık olarak görülebilir. Pasif saldırganlar, kötü davranışlarını maskeleyerek, nazik, düşünceli bir şekilde, mağdura sinsice yaklaşır. Pasif saldırganlar, yaptıkları kötülüğü inkar yoluna giderek, üstesinden gelmesi çok zor bir grubu oluştururlar. Aktif saldırganlar, yaptıkları eylemlerle bir şekilde açık savaşırlar ve başa çıkmak, diğerine göre biraz daha kolaydır. Sinsi bir taktik uygulayan pasif saldırganlar, dost görünerek, kolay farkedilmeyen mobbing uygulayıcılarıdır¹².

Pasif saldırı, incelikle planlanıp, zarar verici davranışlarını perdelemek için nazik ve düşünceli bir davranış sergilediklerinden, rahatsız ediciliği başlangıçta farkedilmemektedir. Bu yüzden bu tip davranışları gösterenlerle başa çıkmak çok zor ve uzun sürer. Aktif saldırganlar, pasif saldırganlara göre daha amatör kalmaktadırlar, sonuçta onlar fiziksel şiddete de yönelebileceklerinden saptanmaları daha kolay olmaktadır. Bu iki tip saldırılarla birlikte, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiği görülür.

Bu tip saldırılarla karşılaşan mağdurun tepkisi de aynı yönde olabilir. Başlarına gelen olayı anlamlandıramadıkları için de, realist bir yaklaşım sergileyemeyebilirler. Bu konu hakkında bilgi sahibi olma durumunda, karşılaştıkları bu ruhsal ve fiziksel saldırılar için örgütlerine dava açabilirler¹³.

1.1.1.4. Mobbing Çeşitleri

Yapılan araştırmalarda mobbing hakkında farklı mobbing çeşitlerine rastlanmıştır. Mobbing örgütsel yapıda düşey, dikey ve yatay olarak uygulanır. Yöneticilerin çalışanlara uyguladıkları dikey mobbing, (*nadiren de olsa astların*

¹² Ekiz, a.g.e.

¹³ Aktop, N.G. (2006). “Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri”. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

üstlerine) ve eşit konumdaki çalışan bireylerin birbirlerine uyguladıkları yatay mobbing olmaktadır¹⁴.

Dikey mobbing türü değişik nedenlerden dolayı yöneticinin emrinde çalışan bireye karşı veya işgörenin yöneticiye karşı uyguladığı bir şiddet türü olmaktadır. Mobbing, her çeşit durumda ve her karakterdeki kişi tarafından ani olarak uygulanabilir. Yönetici, tüm çalışan elemanlarıyla aynı düzeydeyse ve yapılan bir hatadan dolayı işgöreni herkesin gözü önünde azarlıyorsa ya da bireyin gösterdiği bir başarıdan dolayı tebrik ediyorsa, gösterdiği davranış onun kişiliğinin yansımasıdır.

Azarlayıcı ve küçük düşürücü bir davranışın her zaman mobbing kapsamına girdiği söylenemez. Eğer birey, örgüt içindeki yerinin gücünü algılayabiliyorsa ve gerektiğinde buna acımasız olarak kullanmaya eğilimli ise, bu bireyin her zaman aktif bir mobbingci olma olasılığı vardır¹⁵ (Tınaz, 2006:69). “*Yönetim, mobbing sürecinin ilk başlangıcında ön planda yer almamışsa da, bir önceki aşama olan “psikolojik saldırı” eylemine önyargıyla yaklaşabilir. Olaylara tarafsız bir gözle bakmayıp, suçu, yalnız bırakılan mobbing kurbanında bulma ve problemi yok sayma eğilimi gösterebilir. Bu durumda yönetim, olumsuz bir tavırla yaklaşma eğilimi içinde olmaktadır*”¹⁶.

Dikey mobbing olarak literature geçen bu mobbing türü, bir yöneticinin, yönetimdeki rol avantajından yararlanarak, gücünü aşırı kullanması olarak da yorumlanabilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı davranışlardır. Örgüt içindeki konumunun bilincinde olan ve gerektiğinde bunu acımasızca kullanmaya eğilimli bir yöneticinin, otoriter ya da ılımlı olması bir fark yaratmamaktadır. Elinde güç bulduran her iki karakter türü de mobbing davranışı sergileyebilir. Bu tür mobbing davranışının en göze çarpıcı nedenleri arasında, sosyal görünümün tehdit edilmesi, yaş farkı, politik nedenler sayılabilir¹⁷. Liderler, yöneticiler tarafından katılımcılığın hayata geçirilmesi, örgütte demokratik bir süreci tetikleyerek, verimin yükselmesine, aynı zamanda da çatışmaların azalmasına yol açar. İşyerindeki

¹⁴Yaman, E. (2009) “Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet – Mobbing”, Ankara Nobel Yayınevi, s.27

¹⁵Tınaz, P. (2006) “İş Yerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik Şiddet)”, Beta Yayınları, İstanbul, s.69

¹⁶Aksakal, H. (2008). “Çalışma Hayatında Mobbing-Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma”. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.37

¹⁷Atalay, İ. (2010). “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi-Kamu Sektöründen Bir Örnek”. Atılım Üniversitesi, Ankara, s.8

çatışmaların boyutu hangi düzeyde olursa olsun, yöneticilerin bunu önemsemesi ve önleyici tedbirleri alması gerekmektedir. Eğer sorunlar, görmezden gelinerek, geçiştirilerek, baskı altına alınarak, durumdan yararlanılarak çözümsüz bırakılırsa, gitgide büyüyen yepyeni bir sorunlar yumağı ortaya çıkacaktır¹⁸.

Mobbing davranışında kilit rolü oynayan lider/yönetici, çatışma durumlarında takındıkları tavırlarla kendi performanslarını belirlerler. Örgütün her durumda ayakta kalmasını sağlayacak olan liderler, olaylar karşısında kendi bakış açılarını koruyarak, duruma el koyabilenlerdir. Amerika’da, üstlerden astlara yapılan şiddet ile ilgili bir araştırmaya göre; yöneticilerin astlara uyguladığı psikolojik taciz %85,5 iken, eşit statüde olanların birbirine uyguladıkları psikolojik taciz, %15,7 olduğu saptanmıştır. Bu rakamlar, yöneticinin elindeki gücü yanlış kullandığını göstermektedir¹⁹.

Dikey mobbing yalnızca yöneticilerin çalışanlarına uyguladığı psikolojik tacizi kapsamaz, aynı zamanda çalışan bireylerin yöneticilerine karşı uyguladıkları mobbing de bu tür psikolojik şiddetin kapsamındadır. Çalışanların yöneticilere karşı uyguladıkları aşağıdan yukarıya doğru yöneltilmiş mobbing uygulamaları (*işgörenlerin kendi aralarında birlik olarak*) seyrek de olsa mevcuttur. Bu tür mobbing genellikle, dedikodu yayma, yapılan işleri yöneticilere iletmeme, devamlı olarak olumsuz iadeler verme, işleri geciktirme ya da yapılan bazı işleri bozma şeklinde de olabilmektedir²⁰.

Yatay mobbing ise, eşit yetki ve sorumluluğa sahip olan, yani aynı konumda bulunan ve aralarında işlevsel olarak ilişkinin bulunduğu işgörenlerin birbirlerine uyguladıkları bir psikolojik şiddet olmaktadır. Yatay mobbing daha ziyade rakip konumda olan işgörenler tarafından, kıskançlık ve belirli bir pozisyona gelebilmek amacıyla uygulanmaktadır. Örgüt içinde aynı konumda olan çalışan bireylerin kaynaklar açısından birbirlerine bağımlılığı da öncelikle çatışmayı oluşturmakta; çözümlenmeyen ve bastırılan çatışma daha sonra çalışanlar arasında mobbingin oluşmasını sağlamaktadır. Örgüte yeni katılan, ya da derecesi yükselerek atanan birey, gerek kişiliği gerekse uzmanlık alanıyla, grup içinde kabul edilmiş, olağan iç dengeyi bozar. Genelde başarılı, yetenekli ve duygularını saklamasını bilmeyen bir

¹⁸Özmutaf, N.M. (2007). “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”.C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2., s.46

¹⁹ Ekiz, a.g.e.

²⁰Tutar, H. (2004) “İş yerinde Psikolojik Şiddet”, Platin Yayınları, Ankara, s.122

bireydir. Bundan dolayı çalışma ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan dolayı çok acı çeker²¹.

Bunun yanısıra mobbing, örgüt içinde dışlama, taciz, kötü davranış, iletişim kuramama, cinsel taciz, soyutlama, başkalarını küçümseme, yanlış bilgilendirme ya da aktarmama, aşağılama vb. gibi de çeşitlendirilebilir²²

1.1.2. Mobbing Nedenleri

Mobbing davranışlarının nedenlerine ilişkin değişik görüşler ileri sürülmektedir. Bazı araştırmacılar mobbing süreçlerinin ortaya çıkmasında mağdurların davranışlarını sorumlu tutarken, diğer araştırmacılar mobbing sürecine neden olarak örgütsel, iletişimsel ve çalışma ortamına bağlı olan sorunları göstermektedir. Leymann'a (1990) göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başvurmaktadırlar. Kendi konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü kavranmaya itmektir. Leymann genel olarak insanların mobbing davranışlara yönelmesinde dört temel nedeni saptamıştır. Bunlar; bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışında olmak ve önyargıları pekiştirmek olarak özetlenebilir²³.

Örgütlerde yaşanan mobbing eylemlerine bakarak, yıldırmanın nedenlerini ve etkilerini kanıtlamanın zor olduğu bilinmesine rağmen, bunun tek taraflı açıklamalara değil de birçok nedene bağlı olduğu görülmektedir. Birçok bilim adamı mobbingden kurbanın sorumlu olduğunu da belirtmektedirler. Çalışan bireyler de bazen bu konumu paylaşırlar, ancak anlatılanlara göre örgütleri terk etmeye zorlananlar genelde kurbanlar olmaktadır (Leyman, 1993). Yapılan bir araştırmada da, mobbing nedenleriyle ilgili olarak, kurbanlar, düşmanlarının kendilerini örgütten dışarı atmaya çalıştıklarını, bir düşmanın diğer çalışanları etkileyerek kendilerine karşı eyleme geçirdiğini ifade etmektedirler²⁴.

Mobbingin diğer nedenleri arasında örgütün iklimi, yüksek stress, zaman baskısı ve örgütsel sorunların etkili olduğu ileri sürülmektedir. Bunun yanısıra, bir başka neden de, kurbanın kendisi ve çevreyle kurduğu iletişimin niteliği olmaktadır. Suçun

²¹Tınaz, a.g.e. s.48

²²Tınaz, a.g.e. s.49

²³Tınaz, a.g.e. s.80

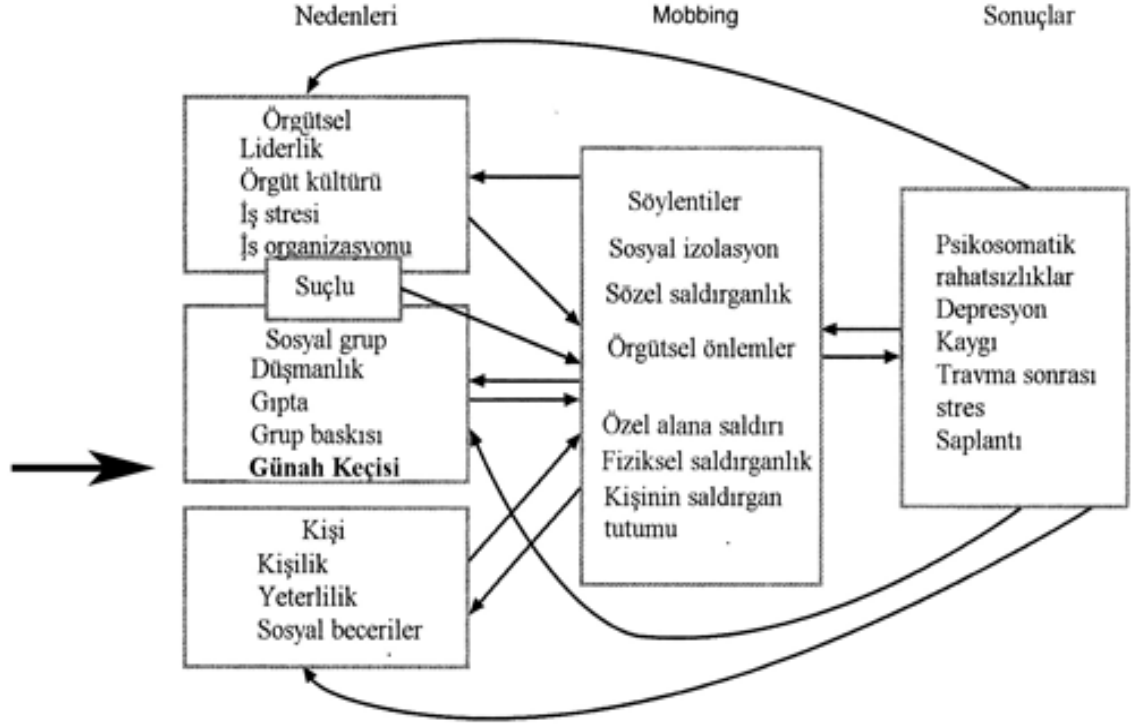
²⁴Zapf, D. (1999). "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work". International Journal of Manpower, Vol. 20 Iss: ½, s.70-85

kurbanı ya da örgütte olup olmadığını söylemek zor olduğu kadar, değişik nedenlerden ötürü, farklı kişilik özellikleri olan bireylerle entegre olmak olanaksızdır. Burada yaşanan sorun da kurbanın, mobbinge uğramasında kişisel sorumlulukları üzerine alıp almaması olmaktadır. Çalışanların mobbinge uğramalarında, sosyal yeteneklerde eksikliği, verimlilik düşüklüğü, işte titizlik, saldırganlık ya da her şeyden yakınma gibi özellikler taşıdığını göstermektedir²⁵

Leymann (1990), örgüt içinde mobbing davranışlarının nedeni olarak, örgütsel ilişkileri, örgütün baskın sorunlarını ve üstlerin yönetici stillerini göstermektedir. Şekil 2’de yıldırmanın nedenlerine yönelik bir model ve sonuçları gösterilmektedir. Mobbingin dört nedeni, şeklin solunda gösterilmiştir. Bunlar; örgütsel nedenler (*liderlik, örgüt kültürü, iş stresi ve işin örgütlenme biçimi*), işgörenlere yıldırma eylemlerinde bulunanlar (*failler*), sosyal gruplar (*husumet, kıskançlık, grup baskısı, günah keçisi olma*), her olumsuzluğun nedeni olarak görülme ve işgörenden kaynaklanan (*kişiliği, meslekî nitelikleri, sosyal becerileri ve geçmiş yaşantıları gibi*) faktörler de etkilidir.

²⁵Zapf, a.g.e

Şekil 1. Mobbingin nedenleri ve sonuçları²⁶



Şekilde de görüldüğü gibi burada, mobbingin neden olabilecek, eylemin faili ve kurbanının olduğu kadar, örgütsel ve sosyal faktörler de etkilidir.

1.1.3. Mobbing Süreci

Mobbing sıkıntı veren rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zamanla acı vermeye başlayan ve olayların gitgide hız kazandığı, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç; tekrarlanan, devamlı, sistematik ve uzun süreli bir saldırı, bir stratejidir. Tüm psikolojik ve sosyal olaylarda olduğu gibi; çalışanların enerjisini ve örgütün verimliliğini tehdit eden mobbing de bir süreç içinde oluşur. Leymann, bunu dört aşama olarak belirlemiştir:

Birinci aşama: Çatışma:

Bu aşamada tetikleyici, kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle mobbing, bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Bu aşamada süreç, henüz çalışma ortamında psikolojik taciz özelliğinde değildir, ancak gösterilen

²⁶Zapf, a.g.e

davranış kısa zamanda mobbing davranışa dönüşebilir. Bu noktada tacize uğrayan birey, herhangi bir psikolojik ya da fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.

İkinci aşama: İşyerinde psikolojik tacizin başlaması:

Mobbingin bu aşamasında, ortaya çıkmış olan çatışma durumu, psikolojik bir savaş boyutuna dönüşür. Kendilerine yandaş edinme amacıyla, propaganda ve provokasyon yaparak e-posta iletileri, söz ve yazı ile yıpratma süreci başlar.

Psikolojik tacizin dört karakteristik özelliği: davranış tekrarı, davranışın doğası, bir hedefe odaklanmak ve davranış sonucu olarak belirlenmiştir. Bu aşamada görülen olumsuz davranışlar: pratik şakalar, sözlü taciz, hakaret, aşırı denetim, sabit eleştirisi, sosyal konumunu yok etmek, çeşitli söylentiler, aşırı çok ya da az iş verme, işi yapmak için gerekli bilgiden yoksun bırakmak, kişisel eşyalar veya iş ekipmanına zarar vermek, kovma ile tehdit etmek olarak görülmektedir.

DiMartino, Hoel ve Cooper (2003), bu tür terörü, bir kişiye ya da gruba, kasıtlı olarak onların ruhsal, zihinsel, fiziksel ve sosyal yaşamlarına zarar verici nitelikte davranışlar olarak açıklarlar²⁷. Böylelikle mobbing dinamikleri uygun, elverişli bir ortam bulup, harekete geçmektedir.

Artık çatışma, saldırgan eylemlerin görüldüğü platforma taşınmıştır. Bu davranışlar, aktif ve pasif saldırganlık olarak görülebilir. Pasif saldırganlar, kötü davranışlarını maskeleyerek, nazik, düşünceli bir şekilde, mağdura sinsice yaklaşırlar. Pasif saldırganlar, yaptıkları kötülüğü inkar yoluna giderek, üstesinden gelinmesi çok zor bir gruba oluştururlar. Aktif saldırganlar, yaptıkları eylemlerle bir şekilde açık savaşırlar ve başa çıkmak, diğerine göre biraz daha kolaydır. Sinsi bir taktik uygulayan pasif saldırganlar, dost görünerek, kolay fark edilmeyen mobbing uygulayıcılarıdır²⁸. Pasif saldırı, incelikle planlanıp, zarar verici davranışlarını perdelemek için nazik ve düşünceli bir davranış sergilediklerinden, rahatsız ediciliği başlangıçta fark edilmemektedir. Bu yüzden bu tip davranışları gösterenlerle başa çıkmak çok zor ve uzun sürer. Aktif saldırganlar, pasif saldırganlara göre daha amatör kalmaktadırlar, sonuçta onlar fiziksel şiddete de yönelebileceklerinden

²⁷Yavuz, H., "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta

²⁸Ekiz, a.g.e.

saptanmaları daha kolay olmaktadır. Bu iki tip saldırılarla birlikte, Mobbing dinamiklerinin harekete geçtiği görülür.

Bu tip saldırılarla karşılaşan mağdurun tepkisi de aynı yönde olabilir. Başlarına gelen olayı anlamlandıramadıkları için de, realist bir yaklaşım sergileyemeyebilirler. Bu konu hakkında bilgi sahibi olma durumunda, karşılaştıkları bu ruhsal ve fiziksel saldırılar için örgütlerine dava açabilirler²⁹.

Üçüncü aşama: Yönetimin devreye girmesi

Bu aşamada yönetim, olumsuz döngüdeki yerini almıştır. Kişinin iş arkadaşları ve yönetim, ilgili bireyen çalışma durumu ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar. Özel bir anlam taşıyan bu aşamada mobbing mağdurları zor insan, akıl hastası ya da paranoyak kişilik olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve çalışma ortamındaki psikolojik tacizle ilgili yeterli verileri olmayan sağlık uzmanlarının yanlış değerlendirmeleri bu olumsuz durumu hızlandırır.

Dördüncü aşama: İş dünyasından uzaklaştırma

Çeşitli mobbing davranışlarıyla iş yaşamından uzaklaştırılmaya çalışılan kişiler, bu tür olayların önlenmesinde herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucu, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklarla karşı karşıya kalır. Bu tür rahatsızlıkları, işi terketmesinden sonra da, sarsıntı ve travma sonrası stres bozukluğu çekerler.

Çalışanlar, mobbing davranışları sonucu istifaya zorlandıklarında, çoğu kez durumu kanıksayarak, şikayet konusu yapmamaktadır. Bunu bilen yöneticiler de, mobbingi işten çıkarma tazminatından kurtulmanın bir aracı olarak görmekte ve bu tutum da, mobbingin amacı durumuna gelmektedir³⁰. Ayrıca, bu tür davranışlar sonucu işten ayrılanların kariyerleri de sona erebilmektedir.

²⁹Aktop, N.G. (2006). “Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri”. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

³⁰Gül, H. (2009). “İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma”. TAF PrevMedBull, 8 (6), s.515-520

Bu süreç içinde mobbinge işaret eden belirtilerin tanınması büyük önem taşır. Ayrıca süreç içinde yer alan kişiler de belirli gruplar içinde tanımlanmalıdır³¹.

1.1.4. Mobbing Belirtileri

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi, çalışma ortamında görülen ve mobbinge yol açan davranışların belirlenmesini gerektirir. Bu davranışların bazılarının olumsuz olarak görülmesine karşın bazıları, sadece normal etkileşim davranışları olarak da ortaya çıkabilir. Bu tür davranışlar başlangıçta hoş görülebilir ve anlayışla karşılanabilirler. Ancak sistematik olarak tekrarlanan davranışlar zamanla anlamlarını yitirerek bilerek tacize dönüşür³². Bir çalışma yerinde mobbing davranışın varlığını gösteren belirtiler, davranışsal ve fiziksel olarak iki düzeyde ele alınmaktadır.

1.1.4.1. Mobbingin Davranışsal Belirtileri

Mobbing, işyerinde ve diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve mobbinge uğrayan bireyin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Mobbingin davranışsal belirtileri şu şekildedir:

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşları ile aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden daha fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara kokusu ve dumandan rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.

³¹Tınaz, a.g.e.

³²Tınaz, a.g.e.

- Kişi her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılı olarak kontrol edilir.
- Kişi, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Kişi, sözlü veya yazılı taleplerine yanıt alamaz.
- Kişi, iş arkadaşları veya üstleri tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Kişi, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağırılmaz.
- Kişinin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Kişinin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır³³.

Leymann³⁴, işyerinde mobbing davranışlarının kurban üzerindeki etkileri bağlamında beş grupta toplamıştır:

- Kendini göstermeyi engelleme; sözünü kesmek, yüksek sesle azarlamak şeklinde gerçekleşen davranışlar, sürekli eleştiri,
- Sosyal ilişkilere saldırı; çalışan iş ortamında yokmuş gibi davranılması, iletişimin kesilmesi,
- İtibara saldırı; asılsız söylenti, hoş olmayan imalar,
- Mesleki durumuna saldırı; nitelikli iş verilmemesi, anlamsız işler verilip sürekli yer değiştirilmesi,
- Kişinin sağlığına doğrudan saldırı; ağır işler verilmesi, fiziksel şiddet tehdidi, cinsel taciz.

1.1.4.2. Mobbingin fiziksel belirtileri

- *Beyinle ilgili:* Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk.
- *Deriyle ilgili:* Kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları.

³³Tınaz, a.g.e. s.51

³⁴Leymann, a.g.e. s.170

- *Gözlerle ilgili:* Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık.
- *Boyun ve sırtlarla ilgili:* Boyun kaslarında ve sırtta ağrı
- *Kalple ilgili:* Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi
- *Eklemlerle ilgili:* Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları.
- *Sindirim sistemiyle ilgili:* Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser.
- *Solunum sistemiyle ilgili:* Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları.
- *Bağışıklık sistemiyle ilgili:* Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme³⁵.

1.1.4.3. Mobbingden Etkilenme Dereceleri

Mobbingin şiddeti, süresi ve sıklığı, kişilerin ruhsal durumları, yetişme şekilleri ve geçmiş deneyimlerinin mobbing davranışlarını etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda mobbing, bireyler üzerindeki etkisini üç derecede gösterebilmektedir:

Birinci derece etkilenme: Mobbing davranışına uğrayan kişi, direnmekte, erken aşamalarda uzaklaşabilme ya da rehabilite edilebilmektedir.

İkinci derece etkilenme: Bireyin direncini kaybettiği, uzaklaşmadığı, geçici ya da süreli zihinsel ya da fiziksel rahatsızlıklar çektiği, eski verimliliğine dönmekte zorluk çektiği bir aşama olmaktadır.

Üçüncü derece etkilenme: Mobbing kurbanı artık işine geri dönememekte, fiziksel ya da ruhsal zararlar rehabilitasyonla düzeltilemeyecek duruma gelmektedir. Bu aşamada tıbbi ve psikolojik yardım zorunlu hale gelmektedir³⁶.

³⁵Tutar, H. (2004) “İş yerinde Psikolojik Şiddet”, Platin Yayınları, Ankara

³⁶<http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/>
erişim tarihi: 18.09.2012

1.1.5. Mobbing Sürecindeki Kişilik Özellikleri

Mobbing tüm çalışma alanlarında her hangi bir fark gözetmeksizin ortaya çıkabilen bir olgudur. İş hayatında yer alan herke, mobbing davranışına uğrayabilir. Mobbing kurbanı olabilecek bireyleri tanımlayan bir sınıflandırma henüz geliştirilmiş değildir. Herkes, her şartlarda bir mobbing kurbanı olabilir.

Çalışma hayatında uğranılan mobbing süreci içerisinde üç tip kişilik özelliği ayırt edilebilir: mobbing uygulayanlar, mobbinge hedef olan kişiler ve mobbing izleyicileri.

1.1.5.1. Mobbing Uygulayanlar ve Davranışları

Örgütlerde, hatta güncel hayatta, çevresindeki kişilere karşı saldırgan olan ve geçinilmesi zor olan kişilerin kendilerine has bir takım özellikleri vardır. Bu kişiler taşıdıkları bu özelliklerle tacizciler sınıfına girerler. Taciz edici kişilikler hakkında büyük araştırmalar ya da kesin belirlemeler bulunmamaktadır, erkekler de kadınlar da mobbing davranışı uygulayabilmektedir.

Mobbing uygulayanları psikolojik baskıya yönelten nedenlerin başında, korkaklık, sinirsel hastalıklar, duygusal zeka (*EQ – Emotional Quotient*) yoksunluğu ve insani değerlerden uzak olma gibi faktörler gösterilebilir. Bütün bunların yanında işini ve konumunu kaybetme korkusunu da göz önünde tutmak gerekebilir³⁷. Duygusal zeka bir insanın kendisine veya başkalarına ait duyguları anlama, sezinleme, yönetme ve yönlendirme yetisi, kapasitesi ve becerisinin ölçümünü tanımlamaktadır. Yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan duygusal zekanın tanımlanışı devamlı değişmekte ve güncelleşmektedir³⁸.

Örgütlerde mobbing uygulayanlar işi değil, insanları denetim altında tutmaya çalışırlar. Bu kişiler genellikle saldırgan, ikiyüzlü olup rakiplerini izlerler ve temkinli davranırlar. Herhangi bir fırsat yakaladıklarında üstlerine, kendilerine rakip gördükleri kişileri eleştirirler. Sakin, denetimli ve örgütteki işleyişe egemen olmak isterler. İş arkadaşlarına karşı formal, gergin ve kaba davranarak aralarındaki

³⁷Çobanoğlu, Ş. “Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul 2005, s.33

³⁸tr.wikipedia.org

mesafeyi korumak isterler³⁹. Günümüzde modern örgütlerde, yöneticilere karşı nazik ve güleryüzlü davranan, aynı zamanda da gerek aynı işi paylaştığı meslektaşlarına gerekse de daha alt düzeydeki iş arkadaşlarına karşı nezaket maskesi altında düşmanca davranan kişilere rastlanmaktadır. Hatta böyle bir kişi, kendisine mobbing davranışı uygulanıldığını söylediğinde görünürdeki karakter yapısından dolayı iftiraya uğradığı düşünülür ve söz konusu kişinin mobbing uygulayan bir birey olduğuna inanılmaz⁴⁰. Leymann, insanların mobbing davranışlara başvurmasında dört temel olduğunu belirtmektedir⁴¹:

- Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlama,
- Düşmanlıktan hoşlanma,
- Can sıkıntısı içinde zevk arayışı,
- Önyargıları pekiştirme.

Mobbing uygulayanların kişilik özellikleri incelendiğinde genelde şu bozukluklara rastlanmaktadır⁴².

Narsist kişilik bozukluğu: Bu kişiler etnik, dinsel ve kişisel alanlarda çok üstün olduklarına inanmaktadırlar. Doyumsuz olduklarından narsist kişiler kendilerini olağanüstü görürler ve başkalarından daha önemli oldukları duygusunu taşırlar. Devamlı beğenilmeyi bekleyerek insanlara karşı bencilce ve çıkarları doğrultusunda hareket ederler. Genel olarak diğer insanların başarılarını, eylemlerini hatta varlıklarını bile kıskanabilirler. Kendi başarıları ön planda tutulmadığı zaman, başkalarınınkini de küçümserler. Bu kişilik bozukluğu olan insanların bencillikleri, kıskançlıkları ve başarıları için her yola başvurmak istemeleri mobbing davranışların oluşmasında önemli etkenler olmaktadır⁴³.

Obsesif kişilik bozukluğu: Erken ergenlik dönemlerinde başlayan, abartılı düzenlilik, mükemmel olma, cimrilik gibi özelliklerle beraber ilişkileri sürekli kontrol altında tutma istekleri ve bu konuda yoğunlaşmaları da izlenir. İş arkadaşlarının önerilerini dinlemezler ve ayrıntılar dalıp işin gerçek amacından

³⁹Baykal, A.N. ,Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Psikolojik şiddet'denGünümüze, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005. S.23

⁴⁰Tınaz, a.g.e. s.77-81

⁴¹Özen, S., “İşyepinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(3)

⁴²Çobanoğlu, a.g.e. s.35-39

⁴³Tutar, a.g.e

uzaklaşırlar. Duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, başkalarına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir.

Paranoid kişilik bozukluğu: Genellikle çocukluk dönemlerinde baskı gören, saldırgan davranışlara uğrayan ve ezik büyüyen kişilerde görülür. Kişisel beklentileri çok yüksek olduğu için bu kişilerle anlaşmak çok zordur. Genelde soğuk kişilikli, kuşkucu ve sevgiden yoksun insanlardır⁴⁴. Beklentileri yüksek ve kontrol tutkunudurlar. Kendine benzer insanlarla hemen yakınlık kurabilirler.

Anti-sosyal kişilik bozukluğu: Sosyal kurallara uymayan, birlikte yaşama anlayışına sahip olmayan, dünyayı kendi anlayışlarıyla gören ve utanmaz, sıkılmaz davranışlar gösteren kişilerdir. Düzgün bir özel hayatları yoktur ve yasalara uygun olan davranış biçimlerine ayak uyduramazlar. Çocukluk ya da ergenlik döneminin ilk yıllarında başlayan bu kişilik probleminin en belirgin özellikleri hilebazlık, sorumsuzluk, başkalarının haklarını saymama, sabit fikirlilik ve saldırganlıktır.

1.1.5.2. Mobbinge hedef olan kişiler ve psikolojileri

Mobbing'e uğramış ya da uğramamış işgörenler arasında kişilik özelliklerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan bir araştırmada, mobbing mağdurlarının, uğramamış olan bireylere göre aşırı hassas, sinirli ve şüpheli kişilik özelliklerine sahip olduğu belirlenmiştir⁴⁵. Kişilik özellikleri bakımından genellikle belirli bir kişilik yapısında olan kişilerin daha çok mobbinge uğradıkları söylenebilir.

Çoğunlukla mesleki açıdan üstün yeteneklere ve özelliklere sahip olan kişiler bu davranışlara hedef olabilirler. Yeterlilik düzeyleri yüksek olan yaratıcı, kendilerini işlerine adanmış, dürüst ve başarılı bireyler diğerlerini rahatsız edebilir ve hoş olmayan davranışlara uğrayabilirler. Bu tür kişiler, insanlara güvenir, iyi niyetli olurlar ve politik davranmayı bilmezler. Çalıştıkları örgütlere çok bağlıdırlar ve işleriyle yakından ilgilidirler. İşlerini kaybetmek onları derinden etkiler ve gerginlikten kaçamadıkları için de özel hayatları bozulur ve sağlık sorunları başgösterir⁴⁶.

⁴⁴Çobanoğlu, a.g.e s.35-36

⁴⁵Arpacıoğlu, G. (2003), "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz, HR Dergisi, Kasım-Aralık:1-7

⁴⁶Cemaloğlu, N. (2007), "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, s.77-87

Örgütlerde genel olarak, dört farklı nitelikteki kişinin yıldırma davranışına uğrama riski, diğerlerine göre daha çok olmaktadır:

Yalnız bir kişi: Erkek elemanların daha fazla olduğu bir çalışma ortamında, çalışan tek bir kadın ya da kadınların daha yoğun olduğu bir işyerinde tek bir erkeğin çalışma durumudur.

Kuralların dışında bir kişi: Bu kişilik tarzında herhangi bir özelliğiyle diğerlerinden daha değişik bir kişi olma söz konusu olmaktadır. Bu farklılık, bireyin medeni durumundan, giyim şeklinden, dil, din ya da ait olduğu ırktan da kaynaklanabileceği gibi özürlü olmasından da doğabilir. Kişinin mobbing davranışına uğraması için azınlık konumunda olması yeterli sayılmaktadır.

Başarılı bir kişi: Örgüt içerisinde işi ile ilgili belirli hedefleri olan ve bu yönde başarılar göstererek yöneticilerin ya da müşterinin beğenisini alan kişi, çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bu durum o bireyin üstleri ya da meslektaşları tarafından mobbing davranışına uğrama riskini arttırabilir. Özel hayatı ve işi ile ilgili dedikodular başlayabilir, hatta çalışması bozulabilir.

Yeni Gelen Kişi: Bulunduğu işyerinde çalışma arkadaşları tarafından çok tutulan ve sevilen bir kişinin bir nedenden dolayı işini bırakmasıyla yerini dolduran eleman, daha işe başlamadan önyargı ile karşılanabilir ve buna yeni gelen bireyin orada çalışanlardan daha kaliteli ve üstün nitelikli olması eklendiği zaman mobbing davranışına uğrama riski hızla artabilir. Hatta yeni gelen işgörenin fiziki görünümünün diğerlerinden daha etkileyici olması bile nedenlerden biri sayılabilir. Çalışan bir bireyin sözü edilen kişilik tiplerinden birisine sahip çıkması mobbing davranışına uğraması için yeterli bir neden olabilir.

Mobbing davranışı süreci bir dram olarak ele alınırsa ”oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, kurban (mobbinge uğrayan kişi) dır”. Bu oyunun kuralları mobbinge uğrayanlar tarafından değil, bu davranışı uygulayan kişi tarafından belirlenir. Mağdur ya da kurban durumundaki kişi bu oyunda başkaları tarafından belirlenen kurallara uymak zorundadır⁴⁷.

⁴⁷Tınaz, P. (2006b) “İş Yerinde Psikolojik (Mobbing), Çalışma ve Toplum Dergisi, 4, s.20-21

Leymann, mobbing' e uğrayan kişileri “kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir” şeklinde bir yorum getirmektedir. Zaman içerisinde mobbing davranışlara uğrayan kişinin yaşadıkları şöyle sıralanabilir:

- Kişide hastalık belirtileri ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir,
- Gerginlik yaşar ve buna bağlı olarak ruhsal sıkıntılar ortaya çıkar. Bazen ağır bir ruh bozukluğu yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta girişimde de bulunabilir.
- Rolünü geriye çevirir ve kendisini içlerine almadıklarına inanır.
- Suçun kendisinde olmadığına inanır.
- Her şeyi her zaman yanlış yaptığı kanısındadır.
- Güvensiz olduğu için kararsızlık yaşar.Yaşadığı durumdan dolayı tüm sorumlulukları reddeder ya da her şeyden kendini sorumlu tutar⁴⁸.

1.1.6. Mobbing Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Mobbing olgusu her örgütte ortaya çıkabilmektedir. Bu durumun oluşmasına yol açan faktörler örgütsel ve yönetsel olarak sınıflandırılabilir:

1.1.6.1. Örgütsel Faktörler

Örgütün çalışan bireylerine yönelik davranış biçimleri algılanan örgütsel desteği etkileyebilir ve bunun sonucu olarak da örgütsel amaçların çalışanlar tarafından farklı yorumlanmasına yol açabilir⁴⁹. Örgüt kültürü aynı yerde çalışan bireylerin ortak birtakım değerlere sahip olmasıdır. Bu kültüre sahip olan örgütlerde, örgüte dahil olan elemanlar ortak olarak kabul ettikleri ve paylaştıkları kurallar sistemi içinde yaşamaya alışmışlardır. Bu da onların örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemelerini sağlar ve işletmelerin verimliliğinde önemli rol oynar. İyi bir örgüt kültürüne sahip olan kuruluşlarda sorunlar ortaya çıkmadan önlenir ya da oluştuğu anda çözülebilir. Tüm çalışanların ortak amaç ve değerlere sahip olmaları kuruluşta oluşabilecek mobbing davranışların ön adımı olan çatışma tehlikesini

⁴⁸a.g.e. s.95

⁴⁹Uluğ, Feyzi; Beydoğan, Başak (2009) “Kamu örgütlerinde Psikolojik Taciz”, Amme İdaresi Dergisi, 42 (1) s.62

önleyecektir. Birey ve örgüt kültürü arasındaki uyumluluk ne kadar artarsa, verimlilik ve müşteri memnuniyeti de o kadar fazla olur⁵⁰.

Araştırmacılar tarafından, bir kuruluşta çalışan bireylerin kendilerine karşı gösterilen örgütsel destek, bağlılık ve özen hakkındaki fikirlerini yansıtmak üzere *algılanan örgütsel destek* kavramını geliştirmişlerdir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerine bağlılıklarına katkıda bulunur. Böyle bir destek algısı sonucunda işgörenler, kendilerini örgütün huzuruna ve amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunma zorunluluğunu duyarlar⁵¹.

Kendilerine mobbing uygulandığını bildiren kurbanlar, örgüt iklimi ve örgütsel faaliyetler ile ilgili sorunları, mobbing davranışının en önemli nedenlerinden birisi olarak göstermişlerdir. Kuruluşlarda bu tür davranışları uygulayanlar örgüt kültürünün ürünü olmaktadırlar. Mobbing davranışı üzerine yapılan araştırmaların çoğu böyle davranışları uygulayan bireylerin kişiliklerinin değil, onları bu davranışa iten sistemin değiştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bundan dolayı da örgütsel nedenler bu alandaki çalışmaların odak noktası olmuştur.

Leymann⁵² (1996)'e göre örgütsel nedenlerle oluşabilecek mobbing davranışı ile ilgili dört belirgin neden olmaktadır:

- İş tasarımında belirsizlik olması
- Liderin yetersiz olması
- Mobbing davranışına uğrayan kişinin sosyal açıdan yetersiz olması
- Örgütte etik standartların düşük olmasıdır.

Yapılan araştırmalarda iş ile ilgili olan belirsizlikler, konum endişesi, kıskançlık, yönetim ve liderlik anlayışının zayıf olması, işyerindeki rekabet, örgüt içi gerginlik, çözülemeyen çatışmalar ve yöneticinin hak edilen takdiri vermemesi gibi nedenlerden dolayı örgütte mobbing davranışı yaşanmaktadır⁵³. Yöneticilerin mobbing davranışları karşısında takındıkları tavırlar yıldırma davranışların

⁵⁰Saylı, H; Kızıldağ, D. (2007), “Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 98, s.240-241

⁵¹Arpacıoğlu, Gülcan, “Çatışma Yönetimine Farklı Bir Bakış”, Mobbing Konferansı, (Ocak, 2007)

⁵²Leymann, H. (1996) “The Content and Development of Mobbing at Work”. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), s.165

⁵³Kök, S.B. (2006), “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, s.439

oluşmasının engellenmesine veya ortadan kaldırılmasına büyük katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin sorunları görmezlikten gelmesi çatışmaların artmasına ve mobbing davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır⁵⁴.

Bu alanda yapılan çalışmalar doğrultusunda; yönetimde otokratik tarzın, aşırı güç farklılıklarının, zayıf yönetimi şeklinin, iş yapısındaki değişimlerin, yönetsel uygulamalar konusundaki anlaşmazlıkların, rekabetçi bir yapılanmanın ve düşmanca bir örgüt ikliminin oluşması işyerlerinde mobbing davranışlarını ortaya çıkaran genel nedenlerdir⁵⁵.

1.1.6.2. Yönetsel Faktörler

Örgüt yapısında çalışan kişilerin işlerini doğru şekilde yapmalarını kontrol eden roller bulunmaktadır. Bunları yerine getirenler, kendi elemanlarını kontrol ederler ve onların istenilen şekilde çalışmalarını sağlarlarken, bağlı buldukları üst yöneticiler tarafından da etkilenmeye karşı koymazlar. Bu şekilde örgüt içinde etkileşimde bulunacak bireyler ile yönetici ve işgören arasında yetki alışverişi belirlenmiş olur. Yönetici, örgütün yapısı gereği, kendisine verilen yetki dahilinde çalışanları etkiler. Ancak kendisinde bulunan yetkiyi gelişigüzel kullanamaz. İşgöreni kontrol etme ve yönetmede örgütün amaçlarına ve işleyişini düzenlemede belirlenen kurallar açıktır⁵⁶.

Baykal'a⁵⁷ göre, bir kuruluşta, işgörenler ve yöneticiler, girişimci tarafından çeşitli zamanlarda, örgütün sorunlarını çözmek ve yapılması gereken işleri yerine getirmek için bir araya getirilmiş, birbirlerini tanımayan zoraki bir topluluk şeklinde oluşmaktadır. Bireyler birbirlerini sevip yücelttikleri için değil, kurumdaki sorumluluklarını yerine getirip işlerini yapmak ve geçimlerini sağlamak için bir araya gelmektedirler. Bir kuruluşun sağlıklı olabilmesi için, çalışma ortamındaki iç çatışmaları minimum düzeye indirgeyerek birlik ve bütünlük içinde işlevini devam ettirebilmesi gerekmektedir⁵⁸. Bir örgütte çalışanlar arasındaki çatışmayı önlemek

⁵⁴Uluğ, Beydoğan, a.g.e. s.62

⁵⁵Kök, a.g.e. s.439

⁵⁶Çobanoğlu, Ş. "Psikolojik Şiddet, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005 s.23

⁵⁷Baykal, A.N., "Yutucu Rekabet Kanunu Devrindeki Mobbingden Günümüze", Sistem Yayıncılık, İstanbul 2005

⁵⁸Başaran, İ.E., "Örgütsel Davranışın Yönetimi", Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:111, Ankara 1982a

olanaksızdır. Sorunlar için birden fazla durumun olduğu her durumda, karar verecek kişiler arasında uyuşmazlığın görülmesi oldukça doğaldır. Bu durumun uzun sürmesi, devamlılığı, sorunu çözme sürecini geciktireceği için kuruluşa zarar vermektedir. Ancak uyuşmazlık, soruna daha uygun çözümü bulmak için yönlendirildiğinde seçilen çözüm yolunun uygunluğu oranında yararlılığa dönüştürülmüş olmaktadır.

Mobbing davranışları örgütün kötü yönetildiğinin bir belirtisi de olmaktadır⁵⁹. Yapılan araştırmalarda ruhsal şiddetin çalışma ortamının bir çok özelliğiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bunlar:

- işyerinde yaşanan sorunlar,
- rol belirsizliği,
- çatışmaların sıklığı,
- aşırı iş denetimi,
- ağır iş yükü,
- hız temposunun artması,
- gergin iş ortamı,
- kuruluşun yeniden yapılanması
- yönetimin değişmesi
- aşırı iş denetimi
- hız temposunun artması
- kuruluşun yeniden yapılanması
- işteki memnun edici olmayan ilişkiler
- iş grubunda sorunlar hakkında konuşma zorlukları, bunlardan bazılarını

oluşturmaktadır. Yüçetürk'e göre,⁶⁰ kuruluşta çalışanlara karşı yöneticiler tarafından gerçekleştirilen mobbing eylem biçimleri, doğal olarak yöneticilerin elinde tuttukları güç ve yetki kullanımları sayesinde ortaya çıkarılması daha anlaşılabilir, kanıtlanması güç ve ortaya çıkarılması da oldukça zor olmaktadır. Bunun da ötesinde, yönetici tarafından acımasızca gerçekleştirilen bu tür davranışların çevredekilere daha inandırıcı, sanki mağdur olan kişinin iyiliği için yapılmış gibi lanse edilmesi,

⁵⁹Vartia, V.M., Workplacebullying –AStudy on theWork Environment, Well-beingandHealth, FinnishInstitute of OccupationalHealth, People andWorkResearchReports 56, Helsinki, 2003, s.12-13

⁶⁰Yüçetürk, E.,“Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing(*Yıldırma*)”, Sendikal Notlar, Sayı:26, 2005, s.98

eylemleri gerçekleştiren mobbing uygulayıcısının kendisine *masum* görüntüsü vermesini de kolaylaştırır.

1.1.7. Mobbing'in Sonuçları

Mobbing süreci incelendiğinde, sürecin sadece kişinin kendisi ve çalışmakta olduğu kuruluş ile ilgili değil, aile ve yaşanılan toplum ile ilgili sonuçları da olduğu görülmektedir. Mobbing etkilerini mağdur durumda olan birey açısından ele alacak olursak; yapılan geniş kapsamlı bir araştırmanın sonuçlarına göre; mobbing mağdurlarının % 79'unda stres bozukluğu, % 64'ünde depresyon, % 64'ünde yorgunluk, % 59'unda güven eksikliği, % 58'inde suçluluk duygusu, % 58'inde obsesyon, % 56'sında konsantrasyon zorluğu ve % 53'ünde de uyku bozuklukları gözlenmiştir.⁶¹

Yapılan çeşitli araştırmalar, mobbing'in, temel gerginlik faktörlerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Birçok araştırmada mobbing'in tüm stres kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı bir etki yaptığına dair veriler elde edilmiştir. Araştırmalar mobbing'e uğrayan kişilerin korku, kaygı gibi ciddi ruhsal bozukluk belirtilerine sahip olduğunu göstermektedir.⁶²

Mobbing sürecinin etkilerinden birisi de depresyondur. Leymann'a göre mobbing ya ciddi bir ruhsal çöküntüyle ya da ciddi bir obsesyonla sonuçlanmaktadır. Mobbing davranışlara uğrayan kişilerin, saldırılara hedef oldukça, bu sürecin kendi suçları olduğunu ve kendi hatalarından kaynaklandığını düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, çalışanların mobbing'in arkasındaki örgütsel ve durumsal faktörlerin farkına varmaları ile çözülebileceği, en azından kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir. Mobbinge uğrayan işgörenin, vücut sağlığı, ruh sağlığı ve bütün dengesi bozulmakta, işyerinde ve özel hayatında da bunalıma girmektedir. Uzun süre mobbing davranışlara hedef kalma sonucu; yüksek tansiyon, uyku bozuklukları, mide ve bağırsak problemleri, işe kendini vermede bozukluklar, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işe geç kalma, sürekli hastalık izni isteme, nedensiz korkular gibi belirtiler görülebilir. Bu aşamada bireyin yakın çevresi ters giden bir takım olayları anlarlar ancak işteki zorlukları fazla göz önünde

⁶¹Leymann, H., A. Gustafsson, "Mobbing at Work and the Development of Post Traumatic Stress Disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v.5, 1996: 121

⁶²Leymann, a.g.e.

bulundurmazabilirler. Kişinin sağlık sorunları işi aksatmaya başlayınca sağlık yardımı gerektiği işaretleri başlar.⁶³

Mobbing etkilerinin ağırlaştığı aşamada ise, mağdur olan kişi artık işte çalışamaz hale gelmektedir. Çalıştığı işyerine korku ve nefret dolu duygularla gider ve etkilerin şiddetini dolayı işyerinde duramaz hale gelir, ağır bunalıma girdiğinden ciddi hastalık belirtileriyle beraber intihar girişimleri ve başkalarına yönelik şiddet olaylarına başvurma gibi belirtiler görülür. Bu aşamada tıbbi ve psikolojik yardım artık kaçınılmaz olmuştur⁶⁴.

Mobbing'in şiddetine göre mağdurun yaşamış olduğu derin yalnızlık ve dışlanmışlık hissinden dolayı güven gereksinimi artmaktadır. Duygusal yönden açlığını giderecek ve sosyal bir destek bulabileceği bir zeminden yoksun kalmak, mağdurda güvensizlik ve yalnızlık hissi oluşturmaktadır. İşyerinde, yöneticiler de kendi üstlerinden baskı gördüğü zaman işlerin daha düzgün yapılması için kendi astlarına baskı uygulayıp psikolojik şiddet uygulayabilmektedirler.

Mobbing, uğrayan kişiyi etkilediği gibi örgütleri de olumsuz etkilemektedir. Elbette ki örgüte yönelik etkiler sosyal kaynaklı da olsa örgüte mali açıdan zarara sokacaktır. Mobbinge uğrayan bireylerin iş performansı ve verimi düşmektedir. Bu da örgütün verimliliğini etkilemektedir. Ayrıca mağdurun yaşadıklarını anlatması, örgütün dış görüntüsünü olumsuz olarak etkilemekte, formal olmayan iletişimin artması ise odaklanmayı engelleyerek çalışmaların verimliliğini ve başarısını düşürmektedir. Sadece mağdurların değil olaya şahit olan ancak eyleme katılmayanların da işi bırakma olasılıkları vardır ve istifaların artması işgören devir oranını yükselir. Ayrıca hukuksal yollardan hakkını aramak isteyen mağdurlar da olabilir ve bu da örgütlerin ek maliyetle karşılaşması demektir.⁶⁵

Yönetim açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında bireylerin yaşadıkları olumsuz olayları dışarıda anlatmaları dolayısıyla oluşan sosyal sonuçları da bulunmaktadır. Örgütler, mobbing sonucunda kilit çalışanları yitirebilirler, işgücü devir oranı aniden artar, çalışanların morali bozulur. Motivasyonlarında ciddi bir düşüş yaşanır ve bu da verimliliklerinde

⁶³Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003), "Mobbing", Sistem Yayıncılık, İstanbul , s.69

⁶⁴a.g.e.

⁶⁵Tınaz, a.g.e. 157

olumsuz etkilere yol açar. Sorunların kaynağına inilmeden birtakım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıflamasına sebebiyet verir. Mobbing davranışların kuruluşlara verimlilik ve işgörenlerin morali açısından çok olumsuz etkileri olabilir. Süreç içinde zarar gören bireylerin, örgütlere finansal açıdan yük getirmeleri olanaksızdır. Yaşanan mobbing nedeniyle işgörenin dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi taşıdığı önemden uzaklaşır.

Mobbing'in örgüte getirdiği ruhsal ve ekonomik zararların bazıları şu şekilde özetlenebilir⁶⁶:

Ruhsal zararlar:

- Kişiler arası anlaşmazlıklar ve çatışmalar,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- Güvensizlik ortamı,
- Genel saygı duygularında azalma,
- İşgörenlerde isteksizlik nedeni ile yaratıcılığın kısıtlanması

Ekonomik zararlar:

- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzman elemanların işi bırakmaları,
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni elemanların getirdiği maliyet,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışan bireylere ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri.

Görüldüğü gibi, mobbingin saptanmış, bireylere ve örgütlere verdiği zararlar oldukça yüksek düzeydedir. Ayrıca mutsuz kişiler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı da, mobbingin ortaya çıkardığı büyük bir

⁶⁶Tutar, a.g.e. 160

toplumsal buhran ve trajedi olarak düşünölmektedir⁶⁷. Psikolojik şiddet kurbanı bir çalışanın doktor muayeneleri, analizler, bakım gibi sağlık harcamaları, sadece işverene değil devlete de büyük bir ekonomik yük getirmektedir. İşyerlerinde uygulanan mobbing sonucunda mesleki açıdan yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, her yerden dışlanmış, sağlıksız kişilerin boşta gezdiği bir toplum örneği ortaya çıkmaktadır.

1.1.8. Mobbing'e Karşı Alınacak Önlemler:

Mobbing üzerine yazılmış eserlerin çoğu, mobbing mağdurlarının ne yapmaları gerektiğini anlatmaktadır. Oysa örgüt sahiplerine ve yöneticilere örgütlerinde mobbingi nasıl önleyebileceklerine dair ipuçları ve çözüm yollarını vermek de bir o kadar önemlidir. Mobbingin önlenmesi o kadar basit bir olay değildir. Örgüt kültürünün ve değerlerinin, yöneticilerin diğer yöneticilere zarar vererek, onları yok ederek örgütte yükselmelerine izin vermemesi gerekmektedir. Fakat her örgütün kültürü ve değerleri farklılık göstermektedir.⁶⁸

Mobbing ile mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları hatta tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığın artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanır. Yapılacak girişimler sadece örgütlerle sınırlandırılmayıp, toplumun da bu konuda bilgilendirilmesine çalışılmalıdır⁶⁹.

Çalışma ortamında yaşanan mobbing davranışlarının önüne geçebilmek için yapılması gereken ilk şey örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları kimse zarar görmeden belirlemektir. Bunu için de yöneticiler çalışan elemanları iyi tanımalı, psikolojik taciz davranışları konusunda bilgiye sahip olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır. Bu önlemleri de şöyle sıralamak mümkündür⁷⁰:

- Çatışmaları yönetmek,
- İş ortamında değişiklik yapmak,

⁶⁷Bahçe, Ç.(2007), “Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü : Bir Örnek Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.43

⁶⁸Baykal, A.N., “Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze”, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2005, s.4

⁶⁹Tınaz, a.g.e. s.173-175

⁷⁰Kirel, Ç. (2007)“Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), s.323

- Örgütlerde stresi önlemek.

Örgütlerde mobbing davranışının ve dolayısıyla örgütsel gerginliğin azaltılması için kullanılacak bazı yöntemler de şunlar olmaktadır:

- Destekleyici bir örgütsel ortam yaratma,
- İşin zenginleştirilmesi,
- Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çalışmaların azaltılmasıdır⁷¹.

Mobbing ile mücadelede en önemli nokta, iş hayatı ve standartlarını geliştirmek ve yalnız bırakılmanın önüne geçmektir. Bu tür çalışmalarda amaç, işverenin çalışan elemanının yakınmasından önce gerekli önlemlerini almasını sağlayarak, çalışma ortamında kötü sonuçlara yol açabilecek eylemlerin başlamasının önüne geçmektir. Psiko-sosyal çalışma ortamının iyileştirilmesi, psikolojik tacize karşı standart ve değerlerle birlikte yer alan örgüt kültürü yaratmak için aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır.⁷²

- Bireysel olarak çalışanların işlerini nasıl yapacaklarının seçiminin kendilerine bırakılması,
- Monoton ve tekrarlanan işlerin yapılmasından kaçınılması,
- Hedefler hakkında çalışan bireyin bilgilendirilmesi,
- Liderlik anlayışının güçlendirilmesi,
- Rollerin ve iş tanımlarının anlaşılır bir şekilde yapılması,
- Mobbing hakkında tüm örgütün bilgi sahibi olması,
- Sorunun doğası ve boyutu ile ilgili araştırma yapılması,
- Gazete, dergi ve toplantılarla örgüt kültürü, değerleri ve standartları ile ilgili bilgilerin devamlı olarak dağıtılması,
- Çatışma ve iletişim konularında yönetimin beceri ve sorumluluklarının artırılmasıdır.

Mobbing davranışı karşısında, mağdurun, yıpranmaması ve bu durumu en kısa ve sağlıklı şekilde atlatabilmesi için kullanacağı bazı metotlar bulunmaktadır⁷³:

⁷¹Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,21 (1), s.99-103

⁷²Işık, Emre, “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.61

⁷³Gökçe, A.T. “İş Yerinde Psikolojik şiddet: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Ankara,2006.

- Belirtileri tanımak,
- Fiziksel ve psikolojik olarak sağlamlığı korumak,
- Kurban zihniyetini bırakmak,
- Manevra mesafesini korumak,
- Öğrenilmiş acizlik içinde olmamak,
- Sosyal destek,
- Uzman yardımı almak.

Mobbing davranışların örgütsel yapı dışında toplumsal değerlerden de oluşabileceği söylenebilir. Toplumda bireyselliğin baskın olması, şiddet ve baskıya değer verilmesi, sınırsız özgürlük gibi nedenler mobbing olaylarının ortaya çıkışını sağlamaktadır. Ayrıca yaşanan rekabet, işverenin çıktılara önem vermesi, çalışanların üretim sürecinde sadece bir öge olarak görülmesi psikolojik taciz olaylarının sürekliliğine neden olacaktır. (Güngör, 2008: 29). Tüm bu değişimlerden mobbing olayların en aza indirilmesi, işgörenin tüm süreç boyunca insan olduğunun unutulmaması ile mümkün olacaktır. Örgütlerin uzun bir süreç sonucunda bile olsa daha fazla verim elde etmesi çalışana değer verilmesi ve mobbing davranışların ortadan kaldırılmasıyla sağlanacaktır.

1.1.9. Mobbing Olgusunun Yasal Yönü

Yasal olarak mobbinge uğrayan kişilerin sürekli savunma konumundan kurtulmaları, mobbing uygulayıcılarının da gerekli cezayı almaları ve aynı şeyi tekrarlamamaları adalet açısından oldukça önemlidir. Türkiye’de ise ilk defa, Ankara 8. İş Mahkemesi’nin 20/12/2006 tarihli ve 2006/19 E ve 2006/625 K no’lu kararında, “*mobbing*” kavramı mahkeme kararında yer almıştır. Karara göre, “*İşyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir*”⁷⁴. Daha sonra temyiz edilen bu karar Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin 30/05/2008 tarihli ve E. 2007/9154, K.2008/13307 sayılı kararı ile oybirliği ile onaylanmıştır.

Gerek öğreti gerekse sivil toplum kuruluşları psikolojik tacizi önleyici yasal düzenlemeler yapılmasını istemelerine rağmen, bugün itibariyle Başbakanlık

⁷⁴http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=88:mobbingle-muecadele-sempozyumu-kapan-bildirgesi&catid=25:sempozyum&Itemid=11 erişim tarihi 10.09.2012

Genelgesi ile de olsa konuyla ilgili çözüm üretilmeye çalışılması iş memnuniyeti açısından önemlidir. Konuyla ilgili ilk denecek düzenleme Başbakanlık tarafından yayınlanan İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi - 2011/2 Sayılı Genelge'dir(Resmi Gazete Tarihi: 19 Mart 2011 - Resmi Gazete Sayısı: 27879). Genelge'ye göre⁷⁵:

“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

⁷⁵<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm> erişim tarihi:10.09.2012

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 seminerlerdüzenleyeceklerdir”.

İkinci düzenleme ise, 17/12/2011 tarihli ve 28145 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “*Sayıştay Denetçilerinin Mesleki Etik Kurallarına İlişkin Usul ve Esaslar*” ın, “*Mesleki Etik Kuralları*” dahilinde yer alan (15e) maddesi⁷⁶ olmaktadır. Bu maddeye göre: “*Denetçilere yönelik özlük haklarını kısıtlayıcı, kariyerlerine zarar verici mesleki tacizde ve çalışma yaşamı kalitesini düşüren psikolojik tacizde (mobbing) bulunmaz ve bunun oluşmasını önleyici gerekli tedbirleri alır*”.

Konuyla ilgili en önemli düzenleme de, 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu’nun 417. maddesinde⁷⁷ “işçinin kişiliğinin korunması” olarak, işyerinde duygusal baskı ve tacizin önlenmesi düzenlenmiştir. Bu maddeye göre:

“İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür...”

İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir”.

⁷⁶<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/12/20111217-22.htm> erişim tarihi 14.09.2012

⁷⁷<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm> erişim tarihi 14.09.2012

6098 sayılı Yeni Borçlar kanunu ile, psikolojik taciz olarak Türkçeleştirilecek “mobbing” kavramı da düzenlenmiştir⁷⁸. 818 sayılı ve halen yürürlükte olan Borçlar Kanunu’nun 332. maddesine karşılık gelen bu maddede işçinin kişiliğinin genel olarak korunması düzenlenmiştir. Bu tür davranışlarda, ortada somut bir şekilde, kanıtlanabilecek psikolojik taciz olayı varsa, işveren mağdur bireyin bu isteğini dikkate almak zorundadır. Çünkü işverenin yasalardan kaynaklanan “işçiyi gözetme (koruma) borcu” bulunmaktadır. İşverenin bu borçları Anayasa, Medeni Yasa Borçlar Kanunu ve İş Kanunu’ndan kaynaklanmaktadır.

T.C. Anayasası’nın 12. Maddesine göre “Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir. Temel hak ve hürriyetler, kişinin topluma, ailesine ve diğer kişilere karşı ödev ve sorumluluklarını da ihtiva eder”⁷⁹. Ayrıca çeşitli maddelerinde kişinin dokunulmazlığı, maddi ve manevi varlığı, kişi hürriyeti ve güvenliği, zorla çalıştırma yasağı, özel hayatın gizliliği ve dokunulmazlığı gibi kişilik hakkı kapsamında yer alır nitelikteki haklar düzenlenmektedir. 11. maddenin 1. fıkrasının “Anayasa hükümleri yasama, yürütme ve yargı organlarını ve şahısları bağlayan temel hukuk kurallarıdır.” şeklindeki ifadesi ile de yatay etkisini bir diğer deyiş ile temel hak ve hürriyetlerin sadece kişi devlet ilişkilerinde değil, kişiler arası ilişkilerde de uygulama alanı bulacağını ortaya koymaktadır. Bu durumda temelde kişileri koruyan bu düzenlemeler işçi sıfatını kişileri de koruma kapsamına almakta, işyerinde manevi tacize uğrayan bir işçinin başvurabileceği bir düzenleme teşkil etmektedirler⁸⁰.

Mobbing kavramı unsurları itibariyle değerlendirildiği zaman, ispatı işçiye ait olan eylem ve davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Hukukun genel kuralı gereği her müddei iddiasını ispatla yükümlü olması nedeniyle psikolojik tacize maruz kalan çalışan maruz kaldığı eylem ve davranışları somut belgelerle ya da tanıklarla ispat etmekle yükümlüdür.

Başbakanlık Genelge hükümlerinde dikkati çeken bir diğer husus ise psikolojik taciz konusunda çalışanlardaki bilinç düzeyini artırmak için eğitim, bilgilendirme faaliyetlerinin vurgulanmasıdır. Ayrıca çalışma barışının sağlanması açısından işverenlere psikolojik tacizin önlenmesi konusunda yükümlülük verilmesi, toplu iş

⁷⁸http://www.ishukuku.org/index.php?option=com_content&view=article&id=108:yeni-borclar-kanunu-ve-psikolojik-taciz-mobbing-&catid=1:son-haberler erişim tarihi 15.09.2012

⁷⁹www.anayasa.gen.tr erişim tarihi 14.09.2012

⁸⁰http://www.alomaliye.com/2011/h_irfan_firat_mobbing.htm erişim tarihi 15.09.2012

sözleşmelerine mobbing davranışları önleyici hükümler konulması ve 5. Maddeye göre *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” kurulmasında özellikle sivil toplum kuruluşlarına yer verilmesiyle işbirliği içerisinde bu sorunun aşılmasına çalışılması isabetli düzenlemeler olarak göze çarpmaktadır.*

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Günümüzde iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi, çalışan bireylerin işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. İşgörenlerin işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal veya hizmet üretmek gibi temel işlevleri ve amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışan kişinin içinde bulunduğu örgütün amaçlarını benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını devam ettirmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır.

Artan rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip elemanları örgütte tutmanın tek yolu artık maddi olanaklarla sınırlı olmamaktadır. Pek çok durumda, nitelikli elemanların kuruluşlarından ayrıldığı ve daha az ücretle başka yerlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, bu durumun en önemli nedenlerinden birinin, örgütün ve yöneticilerinin, iş görenleri örgüte bağlama başarısızlığından kaynaklandığı da görülmüştür⁸¹. Çalışanların, örgütlerine karşı olumlu bir davranış geliştirmelerini sağlayacak ortamın ya da olanakların sağlanması, aslında onların örgütlerine karşı geliştirecekleri bağlılık duygularında olumlu bir etki yapacaktır.

Çoğu araştırmacının ilgilendiği ve araştırdığı bir konu haline gelen örgütsel bağlılık, hem çalışan birey hem de örgüt açısından pek çok faydayı beraberinde getirmektedir. Örgütsel bağlılık, işbirlikçi davranış geliştirme, zamanı ve enerjiyi örgütün başarısı için harcamada istekli davranış sergileme ve sorumlulukları yerine

⁸¹Özdevecioğlu, M. (2003), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2, s.115

getirme gibi konularda çalışan bireyleri yönlendirmesi açısından oldukça önemlidir. Bu kısımda örgütsel bağlılık tanımına yer verildikten sonra bağlılığın önemi üzerinde durulacaktır.

1.2.1. Tanımı ve Önemi

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık konusunda bugüne kadar çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Örgütsel bağlılık, işgörenin kabul edilmesi ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe alınmasıyla başlar, örgütün bir üyesi olarak amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinilmesiyle de gelişir. Bu noktadan hareketle, örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu bir güç birliğidir⁸².

Bireyin çalışacağı yer olarak seçtiği işletmenin kendisine sunduğu imkan ve fırsatları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı pekiştiren örgütsel bağlılık, işgörenler ve kurum açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. Bir kavram olarak bağlılık, toplumsal duygunun olduğu her yerde olan, toplum içinde var olan içgüdünün duygusal bir anlatım şekli olmaktadır⁸³.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de en son hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan kişiler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede bağlılık ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır⁸⁴.

Başka bir tanımda da “*işletmeye bağlılık, bireyin örgütte çalıştığı zaman içinde harcadığı emek, zaman, gayret, edindiği konum ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşuna olduğu korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.*⁸⁵” Bu tanıma göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmazsa da kaybedeceklerini düşündüğünden örgüte bağlanır ve çalışmayı sürdürür.

⁸²Gökmen, S., “İşletmeye Bağlılık Anketi’ni Türkçe’ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1996, s:1-2.

⁸³Ergun, Turgay, “Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”, Amme İdaresi Dergisi, c.8, TODAİE, Ankara 1975, s.97

⁸⁴Balcı, A.(2003) Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara: PegemA Yayıncılık, s.27

⁸⁵Gökmen, a.g.e.

Örgütsel bağlılık, örgütün yararı ile ilgili olan amaç ve değerlere, çalışan bireyin duygusal yönden taraflar gibi bağlanmasıdır⁸⁶. Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde eyleme geçmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak görülen örgütsel bağlılık tanımına göre, bu tür bağlılık bir kez oluştuktan sonra ödüllendirmeye ya da cezalandırmaya bağlı olarak, davranışlar üzerinde uzun süreli etkiler oluşturabilmektedir⁸⁷.

Örgütsel bağlılık, bir kişinin örgütün amaç, hedef ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden ziyade, bireyin rolünü sadece örgütün iyiliği için örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmektedirler. İşgörenler, amaçların gerçekleşmesi için gerektiğinden fazla çaba göstermekte ve örgüt içinde kalmayı arzu etmektedirler⁸⁸.

Örgütsel bağlılık genellikle “kişinin çalıştığı kuruluşa karşı duydukları” olarak tanımlanmaktadır. Kuruluşa bağlılığın unsurları ise şunlar olmaktadır:

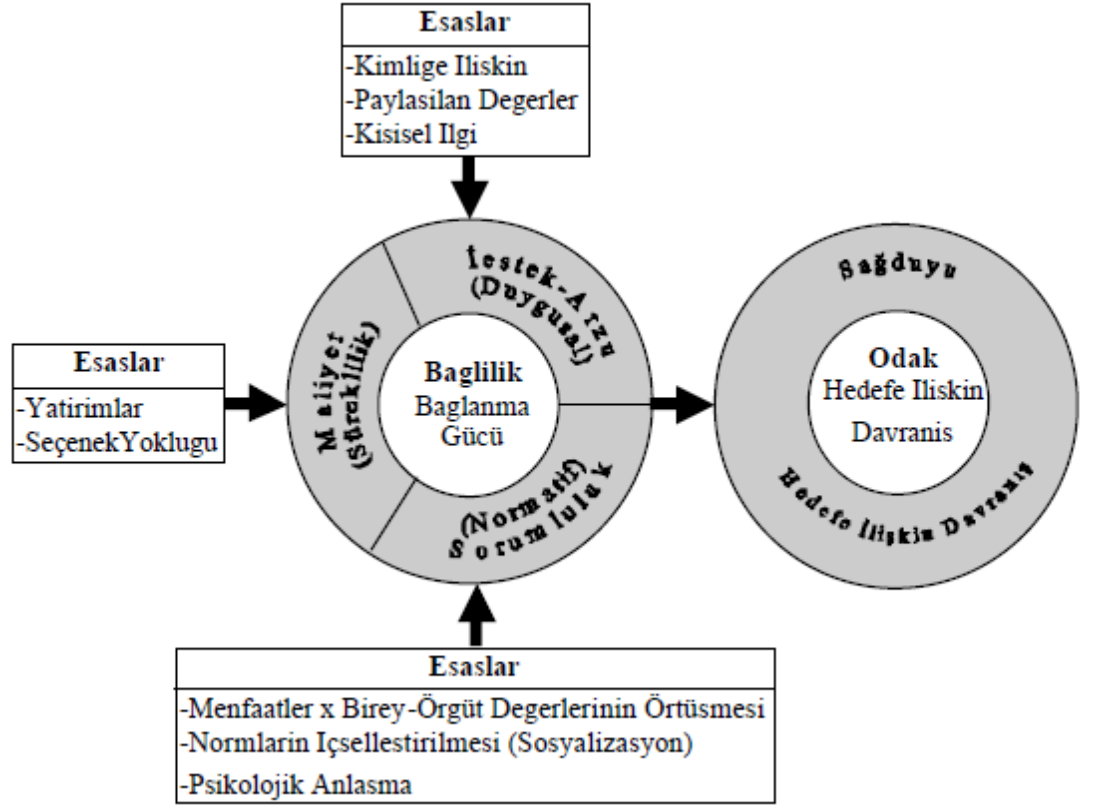
- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğinin sürekliliği için güçlü bir istek duyma.

⁸⁶Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly, 19, 533

⁸⁷a.g.e. 536

⁸⁸Balay, Refik “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık” Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Kasım 2000, s.3

Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli⁸⁹



Bir örgütün başarısı yalnızca insan rekabetini nasıl sağladığına değil, aynı zamanda bağlılığı nasıl sağladığına bağlıdır. Son yıllarda örgütlerin gereksinim duyduğu beceriler yeni teknolojilerin ve otomasyonun sonucunda büyük bir değişime uğramıştır. Bu değişime uyum sağlamak hatta değişimi yönetmek gerekmektedir. Bu hızlı değişime uymak için örgütlerin çalışan bireyleriyle olan ilişkilerini onları örgüt içinde tutacak şekilde yenilemesi ve yapılandırması gerekmektedir. Zira örgütlerin hiçbiri insan unsuru olmadan ve insan faktörü de çalışma ortamında etkin olmadıktan sonra hayatta kalmayı başaramazlar.

Örgüt ve işgören bağıntısı sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu bağın gücünü belirtmektedir. Bundan dolayı çalışan bireylerin yaptıkları işten ve kuruluştan memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler için sadece üretim yapmak ya da satışları arttırmak kadar önemli olmuştur. Zira örgütsel bağlılık duygusunun performansı olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın işe geç kalma, devamsızlık ve işi bırakma gibi istenmeyen

⁸⁹Başaran, İ. E.(1982), Örgütsel Davranış, Ankara, Ankara Ü.,Eğt. Fak. Yay.

sonuçları aza indirgediği, bireyin ve örgütün verimliliğine olumlu etkileri olduğu öngörülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışan kişileri sorun çözebilen insanlar durumuna getirmektedir.

Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda bunun pek çok nedenleri sıralanmıştır.⁹⁰

- Örgüte bağlılığın, istenen çalışma davranışı ile bağıntısının olması,
- Örgüte bağlılığın işi bırakma düşüncesi oluşturmasında, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireylerin, daha az olanlara nazaran daha performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkinliğinin faydalı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, özveri ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir belirtisi olarak göze çarpmasıdır.

Örgütsel bağlılık, kurum içindeki başarının arka planında yer alan sürükleyici bir güç olmaktadır. Çalışanlar örgüte bağlıysa, düşüncelerini serbest olarak belirtmekten kaçınmamaktadırlar, zira kendi düşüncelerinin örgütün başarısı için önemli olduğunu düşünmektedirler. Örgütlerine bağlı olarak çalışanlar, kuruluşun amaç, hedef ve değerlerini özümseyerek, verimliliği artan ve işi terk etme gibi düşüncesi olmayan kişilere dönüşmektedir⁹¹.

1.2.1.1. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel bağlılık kavramının değişik alanlarda farklı biçimlerde ele alınması, aynı kavramın diğerleriyle karıştırılmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra bazı kavramların da örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığına da rastlanılmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık yerine geçen benzer kavramlar ve bunların örgütsel bağlılık kavramıyla bağıntıları ve aralarındaki farkları da incelemek yararlı olacaktır.

⁹⁰ Tiryaki, Tuğba, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005 s.91

⁹¹Gözler, Özgür, “Şirkete Bağlılık, Ciroyu arttırır mı?”, Capital Dergisi, sayı:2007/2, Şubat 2007 s.212

1.2.1.2. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, kişinin belli bir dalda yetenek ve uzmanlık edinmek için gerçekleştirdiği çalışmalar neticesinde mesleğinin önemini algılamasıyla ilgili olmaktadır.⁹²Morrow ve Wirth, mesleğe bağlılığın iş ya da örgüte karşı duyulan hislerden çok daha sağlam olduğunu belirtmektedirler⁹³.

Mesleki bağlılığın; mesleğe ait amaç ve değerlerin inanma ve bunların kabulü, meslek üyeliğini sürdürme isteği şeklinde bir tanımı yapılmıştır. Mesleğe bağlılık, işgörenin mesleğine ya da işine yönelik davranış ve tutumu olarak da nitelendirilmektedir. Mesleğe bağlılık, çalışan bireyin uygun seçenekleri değerlendirmesi sonucunda o mesleği sürdürme isteği olarak da tanımlanmaktadır.⁹⁴

Mesleğine bağlı olarak çalışanlar, çalıştıkları kuruluşlarını da sevdikleri ve özümstedikleri zaman, iş doyumunu mesleki ve örgütsel açıdan yaşayan kişiler olmaktadır. Mesleğine ve varmak istediği hedeften şaşmayan işgörenlerin, örgüte minimum seviyede bağlanma olasılığı daha düşükken; her ikisine de bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini yükseltici tutumlar göstereceklerini ortaya çıkaran çalışmalar da yapılmıştır.

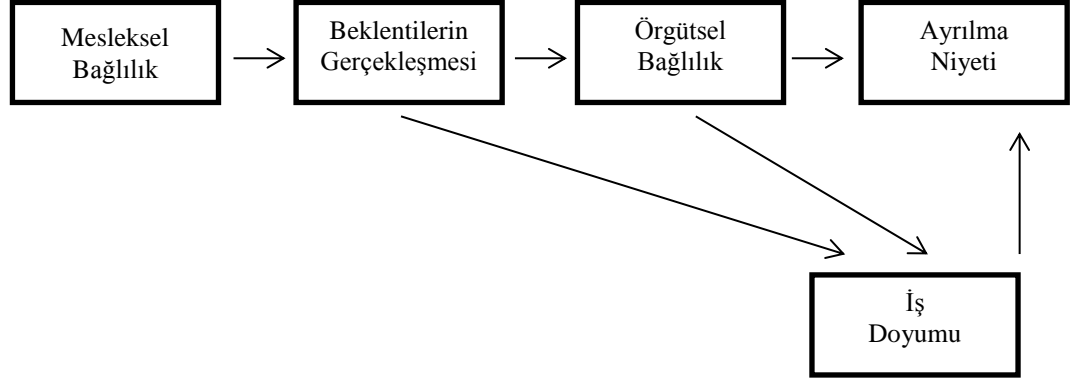
Mesleksi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, profesyonel çalışan bireyleri iş alan örgütler açısından önemli olmaktadır. Mesleki bağlılık, kendini meslek ile beklentilerde göstermektedir. Profesyonel olarak çalışanların örgütlerine bağlılıkları, beklentilerinin gerçekleşmesine bağlı olmaktadır. Şekil 2’de yer alan “*yol modeli*” bu durumu özetlemektedir.

⁹² Çöl, G. “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla ilişkisi, İş, Güç endüstrileri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı:2 2004

⁹³Morrow, P.C. – Rosemary E. Wirth, “Work Commitment Among Salaried Professional,” Journal of Vocational Behaviour, Vol:34, No:1 February 1989, s.40

⁹⁴Balay, Refik, “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 2000, s.37

Şekil 3.. Yol Modeli⁹⁵



Mesleksel bağlılığın örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkisi dolaylı olmaktadır. Bu etkinin oluşması bireyin beklentilerinin gerçekleşmesine bağlıdır. Örgütsel bağlılık ve iş doyumu ise ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkilidir. Beklentilerin gerçekleşmesi örgütsel bağlılık ve iş doyumunu etkilerken, iş doyumu ve örgütsel bağlılık da işten ayrılma niyetinde kendisini göstermektedir.

1.2.1.3. Örgütsel Bütünleşme

İşyerinde mobbingin ortadan kaldırılması veya işyerinde mobbingin ortaya çıkmasını engellemek için, bireyle işi ve işyeri arasında bütünleşmenin sağlanması gerekir.

Örgütsel bütünleşme, kişinin örgütün görüntüsünü, beklentilerini karşılayacak şekilde algılamasıyla mümkün olur. Bu olguda, çalışan bireyin örgütteki diğer çalışan elemanlarla ortak amaçların paylaşılması sonucu oluşan aidiyet duygusudur.⁹⁶ Bütünleşme, örgüt yapısına destek olan tutumlar olarak açıklanmaktadır. Örgütün sahip olduğu hedeflere destek olmak, örgütün bir parçası olmaktan gurur duymak ve çevreye karşı örgütü savunmak bu kavram içinde yer almaktadır. Çalıştığı örgüt ile bütünlük kazanan bireyler, örgüte yapılan her türlü eleştiriye karşı örgütlerini savunmaktadırlar.

⁹⁵Lanchman,Ran “JobAttitudesandTurnoverIntentionsAmongProfessionals in DifferentWorkSettings”, OrganizationStudies Vol:7, No:3, (1998), s.281

⁹⁶Lee, Sang. M., “An Emprical Analysis of OrganizationalIdentification” Academy of Management Journal, Vol:14, No:2, (1971), s.214

Örgütsel bütünleşme, örgütün bir elemanı olmaktan duyulan güveni içinde yaşadır. Örgüt, değer ve amaçlarının içe alma durumunun yaratılması söz konusu olmaktadır. Çalışan bireylerle ilgili olarak örgüt kültürünün ortaya koyduğu değerler, bireyin örgütle bütünleşme boyutlarını da belirlemektedir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte dahil olmanın gücü olarak açıklanmaktadır. İşgörenin örgüte bağlılığını, örgütle bütünleşmesi yansıtmaktadır. Zira örgütüyle bütünleşen elemanlar örgütlerine bağlı olmaya daha çok önem vermektedirler.⁹⁷

1.2.1.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, çalışan bireyin diğerleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duymasıdır⁹⁸. Birey, örgütte çalışmaya başladığında, diğerleri ona yol göstererek ve gereksinimlerini karşılayarak örgüte olan davranışlarında kalıcı etkiler oluşturmaktadır.

Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar sağlamak için bir araç, bazen de bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir. İşyerindeki arkadaşlara olan bağlılık, çalışan bireylerin işe yönelik her türlü güçlüğü yenmelerine ve sorunları aşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha çok yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına özen göstermektedirler. Bu durum, örgütün diğer elemanlarında grup çalışmasının sağlanmasında, motivasyonun artmasında ve iletişimin etkinliğinde rol oynamaktadır. Grup başarısına inanan bireyler, kişisel faktörlerden ve hırstan uzaklaşmaktadırlar.

Bağlılık duygusu yüksek olan kişiler, sosyal ilişkilere ve arkadaşlık bağlarını çok önemserler. Geleceğe dönük farklı projelerle uğraşmak yerine insanlarla paylaşmayı ve yardımlaşmanın ön planda tutulduğu ortamda çalışmayı seçerler. Bu tür kişilikte olan çalışan kişiler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlı olduğu iş arkadaşlarından da uzaklaşmak anlamına geldiği

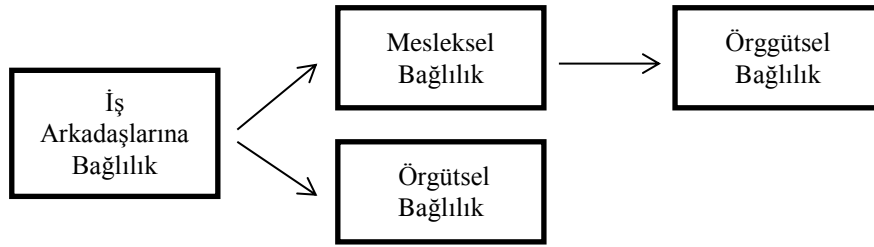
⁹⁷ Lee, a.g.e.

⁹⁸ Çöl, a.g.e.

için ve başka bir örgütte bireyin gelecekteki yeni iş arkadaşları bir risk unsuru olarak görüldüğünden kişilerin örgütü bırakması daha zor olmaktadır⁹⁹.

İş arkadaşlarına bağlı olan bireylerin, bu duygularının güçlü olması, örgütteki verimlilikleri olumlu yönde etkilerken, meslek ve örgütsel bağlılık duygularını da yaratmaktadır. Bundan dolayı güçlü arkadaşlık bağlılığı bulunan kişilerin, bundan yoksun olanlara kıyasla, daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılık duyacağı öne sürülmektedir¹⁰⁰. Bu durum Şekil 3'te özetlenmektedir.

Şekil 4. İş arkadaşlarına Bağlılık ve Sonuçları



1.2.1.5. Göreve Bağlılık

Göreve ya da işe bağlılık, bireyin örgüt içinde yaptığı işe yönelik olarak edindiği duygusal bağ ve inanç olmaktadır. Göreve bağlılığı, *bireyin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki düşüncelerinin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimler*¹⁰¹ şeklinde tanımlanmışlardır.

Göreve bağlılık, işgörenin örgütün amaçlarının farkında olarak kendi yaptığı işi bu hedefler doğrultusunda yapması ve geliştirmesidir. Göreve bağlılık, bireyin işiyle özdeşleşmesi sonucu sergilediği davranış ya da uyumdur. Çalışan kişinin görevine bağlılığı örgütsel bağlılıktan değişik olmaktadır. Göreve bağlılık, çalışan kişinin işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir.

⁹⁹Varoğlu, D. "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlara Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993, s.29

¹⁰⁰Çöl, a.g.e.

¹⁰¹Kaya, O. "Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007 s.26

Şekil 5. Örgütsel Bağlılık ve Göreve Bağlılık İlişkisi



1.2.1.6. Örgütsel Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramı ile benzerlik gösteren başka bir kavram da örgütsel sadakat kavramıdır. Bu durum, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda normalden daha çok çaba göstermesidir. Bu çaba beklenen veya belirlenmiş düzeyin üzerinde olmalıdır.

Çalışan bir kişinin herhangi bir kişisel beklentisi olmadan, sadece çalıştığı örgütün başarısı için özveride bulunabilmesi, bireyin örgütünü benimsediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu durum kişinin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarına üstün görmesi durumudur. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık, kurumun amaç ve değerlerini benimseme, çaba harcama ve örgütte kalma arzusu gibi özelliklere yol açar. Örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu olan örgütsel sadakat, örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu ile ilgilidir. Örgütlerine sadık olanlar, aynı zamanda kurumlarına da bağlı olan kişilerdir ve çalıştıkları örgütlerde uzun süre kalmayı tercih etmektedirler.¹⁰²

Gerek örgütsel bağlılık, gerekse örgütsel sadakat, her ikisi de örgüt üyesi olma durumunun sürdürülmesi ile ilgili olmaktadır. Ancak, örgütsel bağlılık işteki başarıdan, örgütsel sadakat ise kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır¹⁰³.

1.2.1.7. İş Doyumu

İş doyumu, çalışan kişinin işi ile ilgili tutum ve davranışlarını ele alırken, örgütsel bağlılık çalışanın örgütle ilgili tutumlarına önem vermektedir¹⁰⁴. Örgüte bağlılık daha ziyade örgütün hedef ve değerlerinin etkisi altında kalırken, iş doyum

¹⁰²Baysal A.C. – Paksoy M. (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.28, S:1, s.15

¹⁰³Köse, S.; Kartal, B., Kayalı, N., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, (2003) s.4

¹⁰⁴Kaya, F. T. (2005). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı’nda Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi

düzeyi daha çok görev ortamından etkilenmektedir. Bu açıdan, bireyin örgüte bağlı olması, ancak işinin belirli bölümlerinden memnun olmaması ile mümkündür. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında ilişki ile ilgili olarak oldukça fazla bulgulara rastlanılmaktadır. Bundan dolayı son yıllarda örgütsel bağlılık ve iş doyumunun eş zamanlı olarak ele alınıp değerlendirilmektedir.

İş doyumunu, çalışan kişinin işini ve iş hayatını değerlendirmesi sonucu kazandığı doyum duygusu olmaktadır. İşgörenin işini ne kadar severek yaptığına ilişkin bir kavram olan iş doyumunu, bireyin işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel bağlılık, bir bütün olarak genel bir duyguyu aksettirmektedir¹⁰⁵.

Örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu etkileyen bireysel, örgütsel ve örgüt dışı etkenler incelendiğinde iki kavram arasında iç içe girmiş bir yapının söz konusu olduğu ve buna bağlı olarak da aynı yönlü ilişkinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Bazı araştırmacılara göre ise, örgüte bağlılık, çalışan devir oranını belirlemede iş doyumuna oranla daha iyi bir gösterge sayılmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının oluşması süreci, iş doyumuna göre daha uzun sürdüğünden ve günlük olaylardan daha az etkilendiğinden, işgörenler, örgütten ayrılma konusundaki kararlarında örgütsel bağlılığa daha uygun davranışlar sergileme eğilimindedirler.

1.2.2. Örgütsel Bağlılık

1.2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci

Örgütsel bağlılık hem kişisel eğilimlerden hem de örgüt içi alınan kararlardan etkilenmektedir. Bundan dolayı işe almak için seçme, yerleştirme ve sosyal bir yapı kazandırmanın, çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkilemesi değişik çalışmalara konu olmuştur. Bazı işgörenlerin buldukları örgüte karşı daha fazla bağlılık duymaları ve bunu geliştirmeleri, örgütsel bağlılığın aniden değil de süreç içinde oluşan ve gelişen bir durum olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın oluşması için belli bir süreye gereksinim vardır ve bu süre çalışan bireyin işe seçilmesiyle başlayıp, sosyalleşmesiyle gelişmektedir.

¹⁰⁵İnce, M.; Gül, H. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Konya, Çizgi Yayıncılık 2005, s.21

Örgüt bünyesine uygun nitelikteki bireylerin araştırılması ve seçilmesi, bir örgütün gelişmesi ve ilerlemesi için gerekli olduğu kadar, işgörenlerin örgüte bağlı bir duruma gelmeleri ve kurumun gelişmesi için gayret göstermeleri konusunda da oldukça etkindir.

Örgüt yapısına uygun olan adayları araştırma süreci, bireylerin sayıları ve nitelikleri açısından örgüte kabul edilmeleri için gerekli olan zaman boyutu olmaktadır. Seçme süreci ise, becerileri, yetenekleri, tutum ve davranışlarıyla ilgili düzeylerinin örgütün gereksinimlerine en uygun olan bireylerin sistemli bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade etmektedir. Görev uygun olan adayları alma süreci, bu bireylerin bulunması ve seçilmesi süreci olmaktadır¹⁰⁶.

Kuruluşun işe uygun olan kişileri bulma ve seçme politika ve uygulamaları, işgörenlerin örgüte bağlı olmalarında etkilidir, zira bağlılık, çalışan kişi ile örgüt arasındaki etkileşimin temelinde yer alır. Çalışan birey ve örgüt, birlikte uyum içinde çalışmayı istemeli ve ortak bir güç oluşturmalıdır. Bu durum gerçekleştiği zaman örgütsel bağlılık oluşacaktır.

İşe seçmede, çalışan kişinin örgütüyle bağlılık oluşturacağı fikriyle yapılan seçimler bağlılık odaklı seçimler olmaktadır. Bağlılık odaklı işe alma açık iletişimi gerektirir ve değerler ile inançlara dayanmaktadır. Bağlılık merkezli seçimlerde bu nitelikler örgütün değer ve inançlarının uygunluğuna odaklanmaktadır.¹⁰⁷ İşe seçmede etkinlik, işgörenin örgüte olan bağlılığını, iş doyumunu ve iş döngü hızını da etkileyecektir. Eğer işe başvuran adayın beklentileri, çalışmaya başladıktan sonra örgütün verebileceklerinden fazla olursa, kişinin iş doyumunu azalacak ve örgütsel bağlılığın oluşması yaratılamayacaktır. Bu durum iş döngü hızının artışına da neden olacaktır.

İşe seçme faaliyeti aynı zamanda, iş verimliliğini de etkilemektedir. Verimliliği arttırabilmek için kişinin becerileriyle örgütteki görevin gerektirdiklerinin orantılı olması gerekmektedir. İşin gerekleri yerine getirilemediği zaman, işgören işten çıkarılacaktır. Beklentileri, hedef, amaç ve değerleri örgütünkilerle uyuşmadığı

¹⁰⁶Barutçugil, İ.Sabit, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul, Kariyer, 2004, s.257

¹⁰⁷a.g.e.

zaman, işgören işe alındığı zaman gereken bağlılığı gösteremeyecek, bu durum örgütteki verimlilik durumuna ve işi bırakma niyetlerini etkileyecektir¹⁰⁸.

Örgüt içine kabul edilen elemanın örgütün üyesi olduğu sürece değer, tutum ve davranışlarını belli bir sosyalleşme süreci etkilemektedir. Başka bir deyimle, örgüt içindeki sosyalleşme; kuralları öğrenme, inanmasını sağlama, eğitme, örgüt içi alt birimlerde önemli olanı öğretme süreci olmaktadır. Burada amaç, personeli örgütün faal bir üyesi durumuna getirmektir. Örgüt içindeki sosyalleşme, çalışan kişinin belirli bir sosyal grubun ya da toplumun yarattığı kuralları ve izleme yollarını öğrenmesi ve bunları kabul etme süreci olarak ele alınabilir.

Örgüt içi sosyalleşme, işe yeni başlayan kişinin örgütte bulunan diğer elemanlar gibi olabilmek için tutum ve davranışlarını uyarladığı dönem olmaktadır. Örgüt, çalışan bireye bu süreci başarı ile tamamlatırsa, işgören örgüt ilişkisinden doyum sağlayacaktır. Kişinin başarılı bir sosyalleşme dönemi yaşaması, onun işe olan bağlılığını ve uyumunu attıracaktır. Bu süreç içerisinde sorunların yaşanması, çalışan bireyi işi bırakmasına dahi neden olabilmektedir. Örgüt içi sosyalleşme, örgütün kendisindeki değişimlerden çok, yeni elemanlardaki değişimleri belirtmektedir.

Yeni işgörenlerin çoğunun, verimlilik derecelerinin değerlendirmelerin nesnel ölçütlerle yapılmaması, örgüt içi iletişimin yetersizliği ve örgütte yükselme olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle işini ilk yıllarda daha az sevdiklerini göstermektedir. Bu açıdan yeni elemanların en kısa zamanda sosyalleşmelerini sağlayacak stratejiler uygulamak gerekmektedir. Başarılı bir sosyalleşme için gereken süreç şu aşamalarla oluşturulabilir¹⁰⁹:

- İşe girerken üstün nitelikleri olan adayları seçme,
- Bireyin örgütün değer ve normlarını kabul etmede düşük direnç gösterme,
- İşin nasıl yapılması gerektiği konusunda uzmanlaşmayı sağlamak,
- Bireysel performans sağlamak için operasyonel sonuçlar ve ödüllendirme,
- Örgüt değerlerine bağlılık,
- Örgüt kültürünü güçlendirmek ve
- Uygun rol modeli olacak deneyimli işgörenleri bulmak.

¹⁰⁸Can, Halil; Akgün, A.;Kavuncubaşı, Ş., “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.154

¹⁰⁹Balcı, A.,Örgütsel Sosyalleşme, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000 s.2-5

Araştırmalara göre başarılı sosyalleşme süreci sonucunda iş doyumunun arttığını, işgörenin rolünün açıklığa kavuştuğunu ve iş motivasyonunun yükseldiği belirlenmiştir. İşe olan ilgi, örgüte bağlılık, içinde kalma isteği ve performans artmaktadır. Sosyalleşme süreci içinde örgütsel değerler de benimsenmektedir. Başarısız sosyalleşmede ise, iş doyumsuzluğu, rol belirsizliği ve atışması, işe ilgi azalması, örgütsel bağlılığın azalması, görevde bulunmama isteği, performans düşüklüğü ve örgütsel değerlerin kabul edilmemesi gibi durumlar yaratılmaktadır. Başarısız rgtsel sosyalleşme sonucunda, yeni işgören işe gelmemeyi seçerek örgüte karşı direnç gösterir ve olağan sayılamayacak davranışlar sergileyebilir.¹¹⁰

1.2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

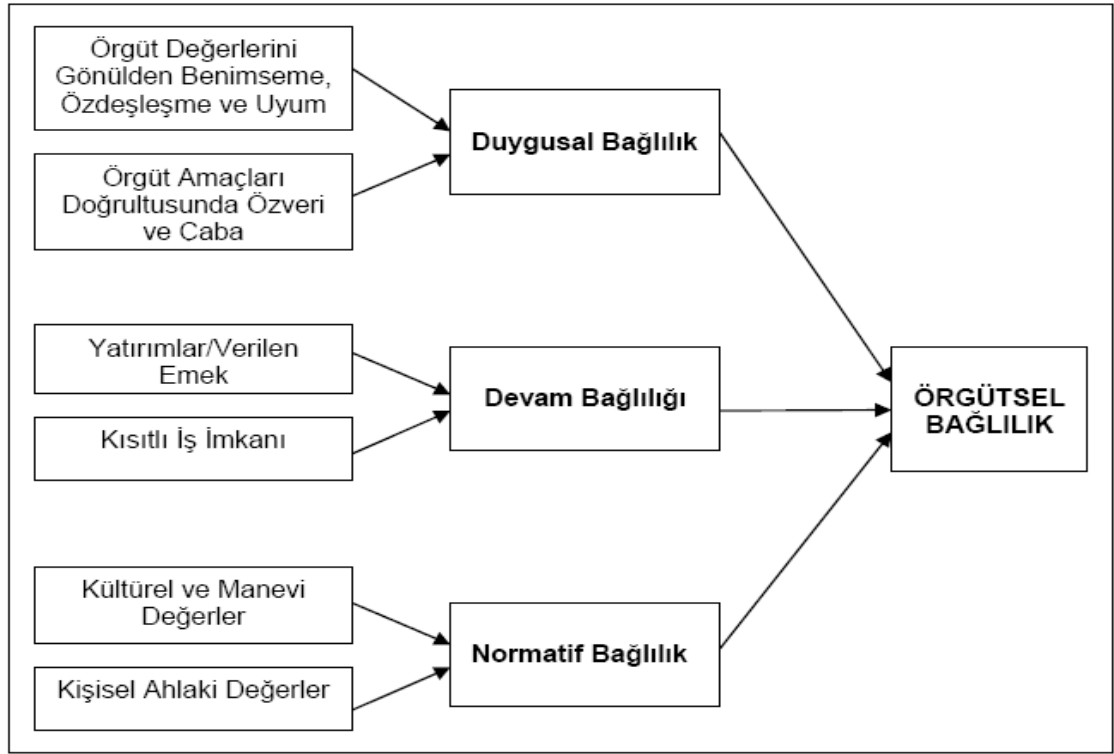
Örgütsel bağlılık konusuna yönelik çalışmalarda farklı yaklaşımlarda bulunulmuştur. Çeşitli araştırmacılar, değişik ltleri gözönüne alarak farklı boyutlarda ele alınabileceği sınıflandırmalar yapmışlardır. Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığı olmak üzere iki boyutlu kavramsallaştırma önermişlerdir ancak 1990'da normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir boyut daha eklemiřlerdir¹¹¹.

Bu noktadan hareket ederek örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılabilir.

¹¹⁰alık, T., "İşgörenlerin rgte Uyumu", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1 (2), 2003 s.163-178

¹¹¹Meyer, Allen; a.g.e. s.63

Şekil 6. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli¹¹²



1.2.2.3. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bir kuruluşta çalışan bireylerin duygusal olarak kendi seçimleri ile örgütte kalma isteği olarak tanımlanmaktadır.¹¹³ İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla entegre olmasını açıklayan bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir.

Örgütsel bağlılığa yönelik bu sınıflandırma, çalışanların örgütte kalma arzusu ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı göstermektedir. Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır.¹¹⁴

Duygusal bağlılığın oluşmasında çalışan bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi etkili olmaktadır. Bu tür bağı güçlü olan işgörenler, kendi işleri olmasa

¹¹²a.g.e.

¹¹³Meyer, J and Allen, N. (1997). Commitment in The Workplace, Thousand Oaks SAGE Publications, CA s.11

¹¹⁴Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.21

bile, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip yerine getirmek için gerekli olan yardımı vermekten çekinmemektedirler. Kuruluşuna duygusal olarak bağlanmış birey, alt düzeyde çalışan iş arkadaşların görevlerini zamanı gelince yapmaktan da kaçınmayarak yardımseverliğini göstermektedir.

Duygusal bağlılık etkenleri şu şekilde sıralanmaktadır:¹¹⁵

- *İşin Zorluğu*: Çalışan bireye verilen işin coşku yaratıcı veya uğraştırıcı nitelikte olması,
- *Rol Açıklığı*: Örgütün işgörenden beklentilerini açıkça ortaya koyması,
- *Hedef Açıklığı*: Çalışan bireyin örgüt için yaptıklarının nedenleri konusunda bilgilendirilmesi,
- *Örgütün Yeni Fikirlerle Açıklığı*: Örgüt yöneticilerinin işgörenden gelen her yeni düşünceye önem vermesi,
- *Arkadaş Bağlılığı*: İşgörenler arasında yakın ilişkiler kurulması,
- *Örgüte Bağlılık*: Çalışan bireyin örgütün verdiği sözlere ve aldığı kararlara güvenmesi,
- *Eşitlik*: İşgörenlerin eşit düzeyde olması,
- *Kişisel Önem*: Bireyin yaptığı işin örgütün amaçlarına yardımcı olduğu duygusunu sağlamaya yönelik özendirilmelerin olması,
- *Geri Bildirim*: İşgörenin performansı hakkında bilgilendirilmesi,
- *Katılım*: Bireyin iş ağırlığı ve performans standartlarına yönelik kararlara katılması.

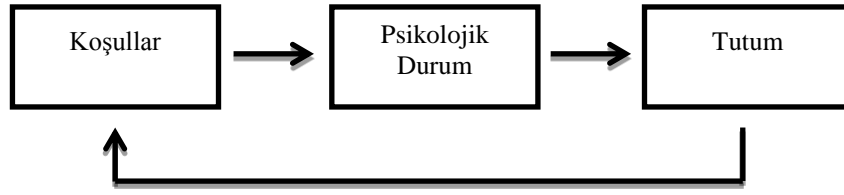
Bu etkenler incelendiğinde, çalışan bireylerin ruhsal durumlarıyla, işin nitelikleri ve iş hayatıyla ilgili olduğu görülmektedir. Bu tür bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak belirtilmektedir. Bu husus da üç unsurda toplanabilir:

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla gayret göstermeye eğilimli olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme isteği.

Duygusal bağlılık sürecini şekil 5'teki gibi özetlemek de mümkündür:

¹¹⁵Allen, Natalie; Meyer, J.P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology 63, 1:1-18, March 1990, s.2

Şekil 7. Duygusal Bağlılık Yaklaşımı



Bu tür bağlılık, genellikle bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak değerlendirilir. Birey, örgütün amaç ve değerlerinin kendisinininkilerle uyum sağladığını görerek onları benimser ve böylece örgütle özdeşleşmeye başlar.

1.2.2.4. Devamlılık Bağlılığı

İşgörenin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Çalışanların örgütten ayrılmalarının kuruluşa getireceği harcamaları ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak örgütte kalma şeklinde tanımlanmaktadır.¹¹⁶

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, işgörenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bireylerin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği konum, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında en önemli özellik örgütte kalma gereksinimidir.¹¹⁷ Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır.¹¹⁸ Örgüt bağlılığının gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı güçleştirecek değerlerde bireysel özveriler ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir. Birey, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmaktan daha yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı kârlı bulduğu takdirde bağlılık gösterecektir. İşgören, kendisi için kazançlı olan durumların örgütteki yerinin devamına bağlı olduğunu ve örgütteki konumu ile ilgili olduğunu algıladığında, örgütüne ve rolüne bağlanacaktır. Başka bir deyişle, bireyler bir

¹¹⁶Meyer, Allen; a.g.e. s.11

¹¹⁷Yalçın, A. ve 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 Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:1 s.398

¹¹⁸Balay, a.g.e. s.21

örgütte kalmak için önemli derecede özveriler yapmışlarsa, sistemin kalıcılığı için önemli ölçüde bağlılık gösterirler.

1.2.2.5. Normatif Bağlılık

Normatif ya da etik bağlılık, çalışan bireyin örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iyi tür bağlılıktan değişik bir boyutu sergilemektedir. Çalışan bireylerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır.

Normatif bağlılık, işgörenin yöneticiye sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak ele alan bir inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu belirtir.¹¹⁹ Örgütsel bağlılığın bu boyutu bireylerin çalıştıkları örgüte karşı sorumluluğu ve bu nedenle kendilerini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine kurulmuştur. Bu bağlılıkta çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve konuda etik bir zorunluluk duymaktadırlar¹²⁰. Normatif bağlılığın gelişmesinde, sosyal baskıların önemli bir yeri bulunmaktadır.

Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi açısından duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından ayrılmaktadır. Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir. Başka bir deyişle birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde de yükümlülüğe dayanmaktadır.

Bu bağlılıkta kişilik ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişkiler sözkonusudur. Biçimsel kurallara önem veren, dış kaynak sistemine sahip, yaşamlarında değişiklikler yerine düzeni tercih eden, insanlara öncülük yapmaktan çok öncülere uyma eğilimi gösteren bireylerde normatif bağlılık görülmektedir. Bu tür inançlara

¹¹⁹Çırpan, H., Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1999, s:71.

¹²⁰ Yalçın, İplik; a.g.e. s.398

sahip çalışanlar, örgütler uygulamalar, sosyalleştirme çabaları veya kendi bireysel anlatıları nedeniyle örgütün onların bağlılıklarını hak ettiğini düşünürler. Çalışan bireylerin örgüt işgöreni konumunu sürdürme duygularından kaynaklanan bu bağlılık türünün temelinde sosyalleşme sürecinin, ailevi ve kültürel değerlerin önemli etkileri bulunmaktadır.

1.2.2.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılığın düşük, orta ya da yüksek düzeyde olması örgütlerin etkin bir şekilde sürekliliklerini sağlamalarında önemli bir konu olarak değerlendirilir. Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasında önemli rol oynarken, amaçlar elverişli ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır.¹²¹

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir.

1.2.2.6.1. Düşük Ölçüde Örgütsel Bağlılık

Örgüt bağlılıkları düşük seviyede olan bireyler örgüt içinde bütünlük kazanamamış çalışanlardır. Bu kişilerin örgütü bırakma niyetleri, bağlılık düzeyleri yüksek olanlara nazaran daha çok olmaktadır. Örgüte bağlılıkları düşük olan işgörenlerin işe devamsızlık konusuna eğilimli oldukları belirlenmiştir¹²².

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında

¹²¹Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım

¹²²Randall, D.M., "CommitmentandtheOrganization: TheOrganization Man Revisited"; The Academy of Management Review, vol:12, no.3, (July, 1983), s.463

yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir¹²³.

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bağlılığı düşük olanlar, örgüt içinde çok değer verilmeyen bireyler olarak kabul edilmektedirler. Bu durum fark edildiğinde, yöneticiler tarafından da ilgisiz tutumlara hedef olmaktadır. Bunun yanısıra örgüt tarafından dışlananlar da olabilmektedir.

Çalışanlar arasında örgüte karşı bağlılığı olmayan ya da düşük olan kuruluşlarda hızla artan devamsızlık, fazla çalışanların devrinin sıklığı, işe sürekli geç gelinmesi, örgütü bırakma isteklerinin oluşması, yetersiz performans ve örgüte sadakatsizlik gibi olumsuz sonuçları da taşımaktadır.

Bununla beraber, bu tür elemanların varlığı örgütler yönünden olumlu da olabilmektedir. Çalıştıkları örgütte düşük ölçüde verimli olan bu tür işgörenler, başka iş olanaklarını da değerlendireceklerinden, örgütler o bireylerin yerini doldurmak için performansları yüksek, yetenekli ve örgütlerine bağlı olan kişileri aramaya başlamaktadırlar. Motivasyonu düşük olan işgörenlerin verimli ve aktif çalışmaları da güç olmaktadır. Bu bireylerin örgütlerini bırakmaları, kendileri için yeni bir motivasyon, örgütleri için ise daha etkin olan iş gücünün yerine gelmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca üstlerine karşı duydukları korkuyu da atarak, hatalarını rahatça açığa vurmaktan kaçınmamaktadırlar. Bu suretle saklı ya da ortaya konulmasından rahatsızlık duyulduğu konular ifade edilerek, kuruluşun bu konulara dikkati çekilmesi sağlanabilmektedir.

1.2.2.6.2. Orta Ölçüde Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütselözdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Çalıştığı kuruma olan bağlılığı orta ölçüde olan işgörenlerde örgütlerine karşı güven, aidiyet, sadakat ve etkin olma duyguları ağır basmaktadır. Ölçüleri orta düzeyde olan bireylerin çalıştıkları örgütlerde işi bırakma eylemleri, iş döngüleri ve devamsızlıklar orta düzeyde olmaktadır¹²⁴.

¹²³Balay, a.g.e.

¹²⁴Randall,a.g.e.

Bu tür çalışanlarda iş deneyimi fazla olmakla beraber örgütlerine olan bağlılıkları tam değildir ve kendilerinden fedakarlık etmek istememektedirler. Bu nedenle örgütün aldığı kararlara karşı koyma eğilimleri bulunmaktadır. Sınırlı örgütsel bağlılıklarının yanısıra kendi amaç ve değerlerini de korumaya çalışmaktadırlar. Bu düzeydeki bireylerde işi bırakma arzuları az olmakta ve iş doyumuna ulaşabilmektedirler. Ancak kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında kalan işgören, karar alma sürecinde zorluk çekmektedir. Bu durum da istikrarsızlığa ve iş aksaklıklarına yol açabilmektedir.

Yöneticiler ise böyle elemanlarına, örgüt içinde performansları yüksek olan çalışanlara gösterdikleri ilgi ve desteği göstermeyebilirler. Bu durum da, örgüte olan bağlılıkları orta düzeyde olan işgörenlerin motivasyonlarını azaltarak kurumlarına bağlanma düzeylerinin artmasını engelleyebilir.

1.2.2.6.3. Yüksek Ölçüde Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, iş görenin bağlılığına karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu iş görenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenilenmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.

1.2.2.7. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgütsel bağlılık bireye, zamana ve mekana göre değişik olan öznel bir yapısı olmakla beraber, bir iş görenin örgüte bağlı olup olmadığını belirlemede kullanılan bazı ölçütler bulunmaktadır. Söz konusu ölçütler alt başlıklar halinde incelenecektir.

1.2.2.8. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi, iş görenin ve örgütün amaç, değer ve vizyonu olmaktadır¹²⁵. Eğer çalışan bireyin örgütün amaç ve değerlerine yönelik kaygıları varsa ve kendi değerleriyle çelişiyorsa, o işgörenin örgütüne bağlılık duyması zordur. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve beklentileri ile örgütün kendi elemanına sunabilecekleri arasında bağıntı olması, sağlıklı ve yüksek düzeyde bir bağlılığın oluşması yönünden önem taşımaktadır.

Beklentiler ve sunular arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli bir ölçüt olmaktadır. Bireyin bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması hem bireysel doyum sağlayacak hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

İşgörenin beklenti, amaç ve hedefleri ile örgütün çalışanına sunduğu olanaklar arasında farklılıkların çok olması bireyin örgütsel bağlılık düzeyini de belirleyecektir. Elemanına mesleki ve bireysel gelişimine yardımcı olması yönünden eğitimler düzenleyen bir kurumda, gelişime açık olmayan ve yenilikçiliği kabullenmeyen işgörenlerin olması örgütün verimliliğine ve çalışan bağlılığına etki edecektir. Bu durumda örgüt amaç ve hedeflerini kabullenme örgütsel bağlılık açısından bir gösterge olmaktadır. Vizyonunu öncü ve lider kuruluşlardan biri olmak şeklinde belirlemiş olan bir örgütün, çalışanlarının bu vizyona yani amaca inanması durumunda örgütüne inanan ve bağlılıkları yüksek düzeyde olan çalışanları olacaktır.

1.2.2.9. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılık göstergelerinden bir diğeri, çalışanın örgütü için normalden daha fazla çaba göstermesidir. Çalışan bireyin herhangi bireysel beklentisi olmadan, sadece çalıştığı kuruluşun başarısı için kendinden özveride bulunabilmesi, çalışanın örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca işgören, örgütün kendinden fazla mesai yapmasını istemesi veya ücretinde kesintiler yapması gibi durumlarda yine de örgütün başarısı için gayret göstermeye devam ediyorsa, bu durum bireyin örgütüne bağlı olduğunu ve fedakarlıklarda bulunabildiğini göstermektedir.

¹²⁵Çalık, Cemal “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Vol:14, No:1, (Mart 2006), s.5-9

Örgüt tarafından destek gören işgörenler, örgütte sürekli kalmak isterler. Sorunları ve gereksinimleri örgüt tarafından fark edilip karşılanıyorsa, çalışanın iş doyumunu artacak ve örgütü için fedakarlıktan kaçınmayacaktır. Çalışma yaşamına örgütünde en alt kademededen başlayan bir kişinin kendi kurumuna bağlanması ve destek görmesi sonucunda iş verimliliğinde artış görülecek ve başarısından dolayı süreç içinde terfi olanağı da doğacaktır.

1.2.2.10. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Özdeşleşme, bireyin başka bir bireyle ya da içinde bulunduğu grupla arasında ortak yönler bulup, onlara benzemesi veya buna çaba göstermesidir. Birey, bir grup ya da bir örgütle farklı nedenlerden dolayı özdeşleşmektedir. Bir topluluğa dahil olma, insanın kendisini tanımasında ve gerçekleştirmesinde büyük rol oynar ve bireye aidiyet duygusu verir. Örgütün imajı, güvenilirliği ne kadar yüksek ise, örgüt çalışanları da o derece özdeşleşmektedirler.

Çalışan kişilerin örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özellikler hep bu imajla ilgilidir ve bu imaj türü örgütsel kimlik olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler kendilerini tanımlamak için kullandıkları nitelikleri, örgütleri için de kullanırlarsa, bu noktada onların kurumla özdeşleştikleri söylenebilir. Kısaca özdeşleşme, kişinin değer verdikleri karşılığında örgütü ile bir anlamda kişilik bütünleşmesine girmesidir¹²⁶. Örgütsel kimlik, örgüt için oluşturduğu imajla başkalarının aklında yer edinir. Başkalarının gözünde yaratılan olumlu imaj, örgüt çalışanlarının da bu değerle bütünleşmesini sağlar. Çalışan birey, örgütünü çevresindekilere gururla anlatabiliyorsa, örgüt kimliği ile özdeşleşmiş demektir.

1.2.2.11. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışan davranışının nedenlerini oluşturan örgütsel bağlılık kavramının kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin farklı şekillerde sınıflandırıldıkları görülmektedir¹²⁷.

¹²⁶ Balcı, a.g.e. s.28

¹²⁷ Tekin, A. (2002); İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu çerçevede, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır¹²⁸. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve örgüt dışı olarak üçe ayrılmaktadır:

1.2.2.11.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde etkin bir rol oynamaktadır. Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bağlantılar olduğu belirtilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması yönünden oldukça önemlidir. Bu kapsamda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir.

İş Beklentileri:

İşgörenin çalışma amacı kişisel gereksinim ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Dolayısıyla işgörenin ve işin söz konusu amaçları gerçekleştirebilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve becerisi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgücü ve pazar şartları içinde işgören ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi belirlenmiş bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamındadır ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün bir parçası olarak kalmak gibi davranışları da beraberinde getirmektedir. Bir işgörenin işe başlarken taşıdığı bağlılık düzeyi kişisel bir faktördür. Çalışan bireyin, bir örgüte bağlı kalma eğilimi, onun uzun yıllar o örgüt içinde kalması için önemlidir. İşgörenlerin örgütsel hedef, amaç ve değerleri özümleyebilmesi, bunları kendi değerleriyle birlikte benimseyip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir.¹²⁹

¹²⁸Ölçüm Çetin,(2004): Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ağustos, s.99

¹²⁹İnce, Gül, a.g.e. 67-68

Psikolojik Sözleşme:

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir¹³⁰.

Kişisel Özellikler:

Bireysel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte bulunma süresi, belli bir pozisyonda bulunma süresi gibi demografik bazı özellikleri içermektedir.¹³¹ Demografik faktörleri oluşturan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, mesleki tecrübe, görev, kıdem statü ve ilgi alanları örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen ve bağlılığın azalması veya çoğalmasını sağlayan nedenler arasında yer almaktadır.¹³²

1.2.2.11.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışma yaşamına yönelik değerleri içermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması ilişkilerinden söz edilebilir.

İşin Niteliği ve Önemi:

İşin önemi, örgütte veya dış çevrede, bir işin insanların hayatları üzerindeki etkisi olarak açıklanabilir.

Düşük düzeyde çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi bireysel etkenler örgütsel bağlılığı daha fazla etkilerken, yüksek konumlu işgörenler için örgütsel faktörler, bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür bireyler için kararlara katılma, rol

¹³⁰a.g.e. 65-66

¹³¹Sağlam Arı, G. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 21. Sayı 1, s. 132

¹³²Koç, H. ve Yavuz, E. (2007). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Demografik Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi. Cilt.9. Sayı.4, Ankara, s.2

belirsizliği ve kendi kendine yeterlilik gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önem kazanmaktadırlar.

Yönetim ve Liderlik:

Örgütlerde st düzeydeki yöneticilerin rgt yönetme ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı yükseltmektedir. st yönetim, örgütsel kültüre ve değerlere önem verdiği takdirde, bu örgütlerde performans ve yenilikçi fikirler artış sağlayacaktır.

Yönetim ve liderlik tarzı, kararlara işgörenlerin katılımını sağlayıp sağlamama yönünden de örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. İş ortamında işgörene yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir faktörün, bireyin bağlılığını da azalttığını, dolayısıyla st düzey konumlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu konumlardaki bireylerin bağlılığının daha yüksek olma olasılığının güçlü olduğu ileri sürülmektedir.¹³³

cret Düzeyi:

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. cret düzeyi, örgütte ve sosyal hayatta işgörenin konumunu da belirleyen bir unsurdur¹³⁴. İşi bırakma eğiliminin, örgütsel bağlılığın azalmasının bir sonucu olduğu düşünüldüğünde, işgörenin gerektiğinden daha az ücretle çalıştırılması durumunda örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olacağı, aksi durumda artacağı sonucu çıkarılabilir.

Gözetim:

Gözetim, alışan bireylerin sorumlulukların farkında olmalarıyla oldukça yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Yakın, doğrudan ve sonuca yönelik olmayan gözetim biçimi, işgörenlerin işlerinden duyduğu doyum derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin, çalışan bireylerin davranışını belirlemede etkin bir rol üstlenmeden dolaylı olarak hissettirmeleri, işgörenlerin duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etki yaratmaktadır.

¹³³ İnce, Gül, a.g.e. 73

¹³⁴Gzen, E. D. (2007). İs Tatmini ve rgtsel Bağlılık: Sigorta şirketleri zerineBir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yöneticinin gözetim ve yol göstericiliğine ihtiyacı olmasa bile yönlendirilmeye veya denetilmeye çalışılması, bireyin kendini sorgulamasına, yetersiz olduğuna inanmasına yol açabilir. Bundan dolayı, örgütsel bağlılığın arttırılması için üst kademedeki yöneticiler astlarına destek vermeli ve onlara güvenmelidir. Yapılan her işin denetlenmesi ve gözetim altında bulundurulması yerine, işin niteliğine göre, işgörenlerin zaman zaman kendi yeteneklerini açığa vurarak inisiyatiflerini kullanmalarına izin verilmelidir.¹³⁵

Örgüt Kültürü:

Kişisel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli ölçüde etki etme potansiyeline sahip olan örgüt kültürü, “*örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır*”.¹³⁶

Örgüt kültürü, çalışan bireylerin öncelikleriyle örgüt amaç ve hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek bağlılığa etki eder. Kimlik duygusunun gelişmesini sağlamanın yanısıra örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasını veya güçlenmesini destekler.¹³⁷ Elemanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu ise, yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini arttırmakta ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu başarıldığında, çalışanlar örgütsel kültürünü benimser ve onun bir parçası olurlar.

Örgütsel Adalet:

Örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışan bireyler açısından nasıl anlaşıldığı ile ilgilidir. Çalışan bireylerin kendi çıktılarına yönelik kişisel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içinde dağıtılmasını ve karar vericilerin çıktıların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır.¹³⁸

Bu kavram literatürde iki açıdan ele alınmaktadır.¹³⁹

- *Dağıtımsal adalet:* Örgütte ödüllerin, görev ve sorumlulukların bireyler arasında adil olarak paylaşılmasının nasıl algılandığıyla ilgilidir.

¹³⁵Balay, a.g.e. 68

¹³⁶Dinçer, Ö., “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayın, İstanbul 1998 s.347

¹³⁷İnce, Gül, a.g.e. 76

¹³⁸Altıntaş, F. (2002) “İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar”, Bursa, Ezgi Yayınları, s.32

¹³⁹İnce, Gül, a.g.e.

- *Yöntemsel adalet*: Karar alma sürecindeki bir uygulamadır ve yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil algılanmasına dayanır.

Dağıtımsal adalet, iş ve ücret doyumu gibi iki bireysel çıktı sağlarken, yöntemsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görünmesi gibi iki örgütsel çıktıya neden olur.

Örgütsel Ödüller:

Örgüt bağlılığının gelişmesinde ödüllerin önemli bir yeri vardır. Örgütsel bağlılık hem maddi hem de manevi ödüllerle artırılabilir. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, konumda yükselme, tanınma, bir işe ya da projeye başlama veya daha esnek bir denetleme şekli gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır.¹⁴⁰ Yöneticilerin, ödüllerin adil bir şekilde paylaşılmasında gösterdikleri başarının, çalışan bireylerin örgütsel bağlılığını geliştiren bir etken olduğu belirlenmiştir.

Takım Çalışması:

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, azalan kâr ve farklı bir yapıya sahip olan müşteri gereksinimleri örgütlerde değişmelere sebep olmuştur. Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve uğraşmak zorunda kaldıkları problem ve güçlükleri kişisel yeteneklerden çok sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Çalışma arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum gösteren takım çalışanlarının yönetim, çalışma arkadaşları ve örgütlerine yönelik bağlılıklarının da arttığı artık kabul edilmektedir.

Rol Belirsizliği ve Çatışması:

Rol çatışması, çalışan bireyin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların istekleri arasındaki uyumsuzluk durumunu açığa vurmaktadır. Rol belirsizliği ise, rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının çalışana bütünüyle bildirilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşgörenin yerine getirmek zorunda olduğu görevlere yönelik beklentilerin belirsizliği ve kendisinin bu konuda

¹⁴⁰Keleş, H. N.K. (2006) “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.63

açık bir şekilde bilgilendirilmemesi durumudur. Başka bir deyimle rol belirsizliği; görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Gerginlik kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla olumsuz orantılı olduğu ileri sürülmektedir.¹⁴¹Bir örgüt içerisinde, örgüt içi rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve gerginliğin yaşanması örgütsel kabul, rol çatışması ve belirsizliğin yaşanması ile örgütsel uyumsuzluk olarak nitelendirilmektedir. Bu da örgüt dışı seçeneklerin çekiciliğini arttırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

1.2.2.11.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireyin yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik durumu gibi dışsal etkenlerdir. Bu başlık altında örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve iş bulma olanaklarına yer verilecektir.

Profesyonellik:

Mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olan profesyonellik, kişinin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değer ve amaçları benimseyip özümlemesidir. Profesyonelleri açıklamak için bazı özellikler belirlenmiştir. Bunlar:

- Alanları ile ilgili farklı örgütler kurup üye olarak, seminer, kongre, eğitim etkinlikleri gibi çeşitli toplantılar düzenleyerek ve basın yayını izleyerek sosyal ve toplumsal tutumlara sahiptirler,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi koydukları kurallara inanırlar,
- Serbest çalışma eğilimlerine sahiptirler.

Çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını yaratan profesyonellikte, hukuk, mühendislik, tıp gibi teknik alanlarda çalışanlar için gerek mesleğine gerekse

¹⁴¹Ince, Gül, a.g.e. s.82

örgütüne olan bağlılıklarını geliştirmeye çalışmak bir ikilem yaratabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler mesleki gelişime destek veriyorsa, bu durumda çalışan bireylerin mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkileneceklerdir.¹⁴² Bu çelişkiyi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir.

Yeni İş Bulma Olanakları:

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden biri de yeni iş bulma olanaklarının varlığı olmaktadır. Ancak iş piyasasındaki kısıtlı iş olanakları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az seçeneği olduğunu anlayan ve başka bir işe girmede daha az şansı olan bireylerin, örgütlerine olan bağlılıklarının daha da arttığı hususunda bir görüş birliği de bulunmaktadır.

1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Yetersiz Olmasının Olumsuz Sonuçları

Örgütsel amaç ve hedefler kabul edilmediğinde, işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Çoğu araştırmalarda örgütsel bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgören devir oranı, işi bırakma gibi farklı iş tutumlarını etkilediği de görülmüştür.

1.2.3.1. İşe Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

Örgütsel bağlılığın çalışan bireylerin devamsızlıklarını azalttığı görüşü genelde kabul görmektedir. Dolayısıyla bağlılık ve devamlılık arasında güçlü olmamasına karşın bir bağıntı bulunmaktadır, ancak bağlılık çalışan kişilerin devamlılık göstermelerini sağlayan tek etken olmamaktadır. Devamsızlık, daha düşük bağlılığı sergileyen bireysel demografik değişkenlerin bir sonucu olmakla beraber, işgörenlerin kendilerine has durumları da devamsızlığı etkilemektedir.

Bunun yanı sıra örgüte bağlılık ile işe geç kalma arasında güçlü ancak olumsuz bir ilişki olduğu da belirlenmiştir. Buna göre bağlılığı yüksek olan işgörenler, işlerine daha az geç kalmaktadırlar. Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin zayıf olduğunu, işe geç kalma olgusunun göreceli bir hareket yapısı

¹⁴²Wallace, J. E. (1995b). Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm. *Social Forces*, 7, 3, 812

gösterdiği ve çalışanın denetimi dışında fazla sayıda faktörden de etkilendiğini ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır.¹⁴³

1.2.3.2. İşten Ayrılma

Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıkları işten memnun olmalarına ya da başka bir deyişle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işi bırakmak isteyeceklerdir.

Çalışan bireylerin örgütlerine bağlılıkları yüksek ise işgücü döngü oranı düşük, düşük ise bu oran ya da işten ayrılma düşünceleri yüksek olacaktır.¹⁴⁴ Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılığı yükselten etkenler, işgücü devir oranını ve işten ayrılma fikrini azaltmakta, bağlılığı azaltan etkenler ise devir oranını ve işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Yani, bireyin örgütüne yaptığı yatırımların çokluğu bağlılığını arttırıp işten ayrılma isteğini azaltırken, yeni iş olanaklarının çoğalması, örgütsel bağlılığını azaltmakta ve ayrılma niyetini arttırabilmektedir.

1.2.3.3. İş Stresi Artışı

Örgütsel bağlılığın yetersiz olmasının bir diğer sonucu da iş stresinin artması olmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler, diğerlerine göre stresten daha fazla etkilenmektedirler. Bunun nedeni de örgütsel duyarlılıklarının fazlalığı ve örgüt içi risk ve sorunlardan daha çok etkilenmeleridir. Aksini iddia edenlerin gerekçesi ile, örgütsel bağlılığın bireye güven ve aidiyet duygusu vererek stresin olumsuz etkilerini azaltmasıdır.¹⁴⁵

1.2.4. Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışan bireylerin çalıştıkları yere bağlılıkları ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmaları mobbing mağdurlarının ortak özellikleri arasındadır. Özellikle yetenekli ve yaratıcı özelliklere sahip insanların ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız

¹⁴³Yağcı, K. (2003)“Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen ÖrgütselBağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.39

¹⁴⁴İnce, Gül, a.g.e. 97

¹⁴⁵a.g.e. 98

etmesi nedeniyle tacize uğrama olasılığı çok yüksektir. Çoğunlukla taciz kurbanları daha yüksek konumlardaki bireylere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir.¹⁴⁶

Mobbing, örgütün tamamında morali, motivasyonu, performansı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecek şekilde ciddi ve zararlı etkilere neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar, mobbing kurbanlarının çoğunun başarılı, idealist, sosyal ve örgütsel bağlılıklarının çok yüksek olduğunu ve işyerinde uğradıkları baskılara uzun süre tepki göstermediklerini ortaya koymaktadır.¹⁴⁷ Ancak bu çalışanların yaşadıkları olaylardan sonra örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrılma isteklerinin oluştuğu görülmektedir. Ancak mobbing olgusu örgütsel bağlılık karşısında büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Örgütler mobbing davranışı sonucunda kilit insanları kaybetmekte, işgören devir oranı aniden artmakta, düşmanlık oluşmakta, örgüt imajı zedelenmekte ve çalışan bireylerin moralleri bozulmaktadır¹⁴⁸.

Sorunların kökenine inilmeden çeşitli çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıf düşmesine neden olmaktadır.¹⁴⁹ Çalışma yerinde işgörenler üzerinde düzenli baskılar ve etik olmayan yaklaşımlar, bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek işi bırakmalarına neden olmaktadır.¹⁵⁰ Mobbing'e maruz kalan çalışanların örgütlerine karşı tutumları olumsuz yönde etkilenmektedir. Söz konusu tutumlar içerisinde en fazla olumsuz olarak etkilenen çalışanın örgüte duyduğu bağlılık olmaktadır.

Çeşitli araştırmalar mobbing'in örgütsel bağlılık boyutları içerisinde özellikle duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁵¹ Mobbing'in örgüt için performans, çalışan bireyler için ise iş doyumunu açısından çok olumsuz etkileri olabilir. İş doyumunun düşüklüğünden ötürü bireylerde oluşan işe karşı isteksizlikten dolayı yaratıcılık da kısıtlanmaktadır. Çalışma ortamında yaşanan mobbing sonucunda işgörenlerin dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi görevlerinin

¹⁴⁶Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003), "Mobbing", Sistem Yayıncılık, İstanbul s.52

¹⁴⁷Çekmecelioğlu, H.G. (2005) "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 6, s.28

¹⁴⁸Tınaz, P. "(2006c) "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Çalışma ve Toplum s.19

¹⁴⁹Tınaz, P. (2006b) "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Çalışma ve Toplum Dergisi, 4, s.19

¹⁵⁰Çobanoğlu, a.g.e. 21-22

¹⁵¹Ann, B., Patricia Mannix M. (2004), "An

Investigation into Workplace Bullying and Organizational Culture in Healthcare within an Irish Hospital Setting", The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, June, 35

taşıdığı önemden uzaklaşmaktadır. İşyerlerinde sadece mobbing davranışa uğrayanlar değil, olaylara tanık olan diğer işgörenler de sıranın kendilerine gelebileceğini düşünerek örgüte olan güvenlerini kaybederler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir azalma görülmektedir. Çalışanlar arasındaki uyumun bozulmasıyla, tam bir güvensizlik ortamı oluşmaktadır.

Yapılan başka bir araştırma sonucunda ise; mobbing'in, liderlik tarzının kötü ve yetersiz olması durumunda olduğu, mobbing davranışı sonucunda işgörenlerin örgütsel bağlılıklarıyla örgüte ait adalet ve doğruluk duygularının azaldığı da görülmüştür. Aynı çalışmada bireyin inançları ve diğer kişilerle arasındaki karşılıklı anlaşma olarak belirlenen psikolojik sözleşmeyi de bıraktıklarını açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşme, örgütler içersindeki kabul edilebilir davranışlardan oluşan; geleneksel olarak doğruluk, güvenilirlik, örgütsel bağlılık gibi uzun dönemde oluşan ilişkileri ifade etmektedir¹⁵².

Mobbing davranışlar eksik ve yetersiz yönetimden de kaynaklanmaktadır. Motivasyon eksikliği, işgörenler arasındaki moral düşüklüğü, çalışanlara yetki vermemek, örgütsel bağlılığın azalması, işyerindeki tekdüzelik, zaman ve enerjinin ekonomik olarak kullanılmaması, işgörenlerin işyerinden soğutulması, kültürel yoksunluklar, sürekli çatışmalar sonucu oluşan kötü iklim gibi olgular mobbing davranışlarına zemin hazırlamaktadır.¹⁵³

Bütün bu açıklamalara dayanarak, örgütsel bağlılık ile mobbing arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu düşünmek yanlış olmayacaktır. Bu ilişki bazen olumlu bazen de olumsuz yönlü olabilmektedir. İşletmelerde çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça mobbing davranışlarına uğrama düzeylerinin yükseldiği ve mobbing davranışlarına uğrayan çalışanların da örgütsel bağlılığının zayıfladığı görülmektedir. Zaman içerisinde iş doyumunu azalan bireyin örgüte bağlılığının da azalacağı düşünülmektedir.

¹⁵²Vartia, a.g.e. s.203-214

¹⁵³Vartia, a.g.e.

BÖLÜM II

2.1. YÖNTEM

2.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına uygun olarak mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirleyen sorular sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular, ankete katılan eğitimcilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumdaki ve çalışma hayatındaki hizmet yılına yönelik sorular olmaktadır.

İkinci bölümde mobbing olgusuna yönelik sorular bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık aynı ölçek kullanılarak incelenmiştir. Sorularda dörtlü ölçek şeklinde tasarlanarak “Hiçbir zaman”, “ara sıra”, “Her hafta”, “Her ay” yanıtlarından birisini vermeleri beklenmiştir. Söz konusu anket tez çalışmasının ekler bölümünde yer almaktadır.

2.1.2.Evren ve Örneklem

Beden eğitimi öğretmenlerinin uğradığı mobbing davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın evrenini Ahiler bölgesi olarak kabul edilen Niğde, Nevşehir, Aksaray, Kırşehir ve Kırıkkale illerinde görev yapan beden eğitimi öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemine ise yine aynı örgütte çalışan 301 beden eğitim öğretmeni oluşturmaktadır. Eğitimcilerin 113’ü kadın 188’i ise erkek bireylerden oluşmaktadır.

2.1.3. Veri toplama Aracı

Çalışmamızda veri toplama aracı olarak Ek1’de bulunan anketler kullanılmıştır.

2.1.4. Verilerin Analizi

Araştırmamızda öğretmenlerin anket sorularına verilen cevapların birinci bölümde frekans ve yüzdeler dağılımları hesaplanmış sonraki bölümlerde frekans dağılımları **mobbing** etkilerin **örgütsel bağlılık düzeylerine etkileri** değerlendirilmiştir.

BÖLÜM III

3.1. BULGULAR

3.1.1. Çalışanların demografik özellikleri

Tablo 2. Cinsiyet Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Erkek	188	62,5
Kadın	113	37,5
Toplam	301	100,0

Araştırmamıza katılan 301 beden eğitimi öğretmenin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %37,5 (113)'lük kısmının kadın, %62,5 (188)'lük kısmının ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3. Medeni Durum Frekans Dağılımı

Medeni durum	Frekans	Yüzde %
bekar	95	31,6
evli	206	68,4
Toplam	301	100,0

Ankete katılan eğitimcilerin medeni durumu 95'i (%31,6) bekar, 206'sı (%68,4) evli olarak bir dağılım göstermiştir. Tabloya göre katılımcıların çoğunun evli olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Yaşlara Göre Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde %
23-32	122	40,5
33-42	158	52,5
43 ve üzeri	21	7,0
Toplam	301	100,0

Ankete katılanların yaş aralığı 23-32 aralığında 122 kişi (%40,5); 33-42 aralığında 158 kişi (%52,5); 43 ve üzeri aralığında ise 21 kişi (%7,00) oldukları görülmektedir.

Tablo 5. Mesleki Kademe Frekansı

Mesleki kademe	Frekans	Yüzde %
1-10yıl	121	40,2
11-20 yıl	159	52,8
21 yıl ve üzeri	21	7,0
Toplam	301	100,0

Ankete katılanların mesleki kademeleri 1-10 yıl aralığında 121 kişi (%40,2), 11-20 yıl aralığında 159 kişi (%52,8), 21 yıl ve üzeri konumunda olanlar ise 21 kişi (%7,00) olarak saptanmıştır. Hizmet yılına ait frekans dağılımında 11-20 yıl dağılımının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Mezuniyet Branşı Frekans Dağılımı

Mezuniyet branşı	Frekans	Yüzde %
Futbol	54	17,9
Beden eğitimi	11	3,7
Voleybol	35	11,6
Hentbol	21	7,0
Atletizm	54	17,9
Ritmik jimnastik	3	1,0
Basketbol	33	11,0
Halk oyunları	3	1,0
Doğa sporları	12	4,0
Toplam	226	75,1
Branşı olmayan	75	24,9
Toplam	301	100,0

Ankete katılanlar mezuniyet branşını futbol olarak belirtenler 54 kişi (%17,9), beden eğitimi olarak belirtenler 11 kişi (%3,7), voleybol olarak belirtenler 35 kişi (%11,6), hentbol olarak belirtenler 21 kişi (%7,00), atletizm olarak belirtenler 54 kişi (%17,9), ritmik jimnastik olarak belirtenler 3 kişi (%1,00), basketbol olarak belirtenler 33 kişi (%11,00), halk oyunları olarak belirtenler 3 kişi (%1,00), doğa sporları olarak belirtenler 12 kişi (%4,00) olarak saptanmıştır. Branş olarak atletizm ve futbol sporları üzerinde daha yoğunlaşma olduğu kaydedilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

Mezun olduğu okul	Frekans	Yüzde %
Lisans	245	81,4
Y Lisans/Doktora	56	18,6
Toplam	301	100,0

Ankete katılanlardan mezun oldukları okul bilgisine 245 kişi lisans olarak (%81,4), 56 kişi yüksek lisans/ doktora olarak (%18,6) cevap vermişlerdir. Çoğunluğunun lisans eğitimi aldığı saptanmıştır.

Tablo 8. İşyeri Eğitim Kademe Frekans Dağılımı

İşyeri eğitim kademe	Frekans	Yüzde %
İlköğretim	163	54,2
Ortaöğretim	138	45,8
Toplam	301	100,0

Ankete katılanlardan işyeri eğitim kademe durumlarına ilişkin 163 kişi ilköğretim olarak (%54,2), 138 kişi ortaöğretim olarak (45,8) cevap vermişlerdir.

3.1.2. Mobbing olgusuna yönelik sorular

Tablo 9: Bazı kişilerin başarınızı, performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Cinsiyet	Erkek	9	114	36	29	188
	Kadın	5	57	0	51	113
Toplam		14	171	36	80	301

“Bazı kişilerin başarınızı, performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması” anketine katılan kadınların 5’i hiçbir zaman, 57’si ara sıra, hiç kimse her hafta ve 51’i Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 9’u hiçbir zaman, 114’ü ara

sıra, 36'si her hafta ve 29'u Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğuna göre, başarı ve performansı etkileyen bilgilerin arada sırada saklandığı saptanmıştır, bu oran erkek eğitimcilerde çok daha fazladır.

Tablo 10: Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

						Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	
Cinsiyet	Erkek	20	86	36	46	188
	Kadın	20	42	39	12	113
Toplam		40	128	75	58	301

“Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi” anketine katılan kadınların 20'si hiçbir zaman, 42'si ara sıra, 39'u her hafta ve 12'si Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 20'si hiçbir zaman, 86'sı ara sıra, 36'si her hafta ve 46'sı Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo11: Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

						Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	
Cinsiyet	Erkek	39	54	11	81	185
	Kadın	18	53	39	3	113
Toplam		57	107	50	84	298

“Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız” anketine katılan kadınların 18'i hiçbir zaman, 53'ü ara sıra, 39'u her hafta ve 3'ü Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 39'u hiçbir zaman, 54'ü ara sıra, 11'i her hafta ve 81'i Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 12: Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Cinsiyet	Erkek	27	42	45	74	188
	Kadın	3	77	3	30	113
Toplam		30	119	48	104	301

“Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi” anketine katılan kadınların 3’ü hiçbir zaman, 77’si ara sıra, 3’ü her hafta ve 30’u Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 27’si hiçbir zaman, 42’si ara sıra, 45’i her hafta ve 74’ü Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo13: Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkarılması sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
Cinsiyet	Erkek	6	35	51	96	0	188
	Kadın	8	30	6	66	3	113
Toplam		14	65	57	162	3	301

“Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkarılması” anketine katılan kadınların 8’i hiçbir zaman, 30’u ara sıra, 6’sı her hafta, 66’sı Her ay ve 3’ü her gün olarak cevaplandırırken; erkeklerin 6’si hiçbir zaman, 35’i ara sıra, 51’i her hafta, 96’sı ve hiç kimse her gün şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo14: Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya olayların dışında bırakılmanız sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
Cinsiyet	Erkek	15	53	79	38	0	185
	Kadın	29	3	33	42	3	110
Toplam		44	56	112	80	3	295

“Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya olayların dışında bırakılmanız” anketine katılan kadınların 29’u hiçbir zaman, 3’ü ara sıra, 33’ü her hafta, 42’si Her

ay ve 3'ü her gün olarak cevaplandırırken; erkeklerin 15'i hiçbir zaman, 53'ü ara sıra, 79'u her hafta, 38'i Her ay ve hiç kimse her gün şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo15: Kişiliğiniz, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret, itilip kakılma gibi tehdit içeren yorumlarda bulunulması sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
Cinsiyet	Erkek	35	36	32	82	0	185
	Kadın	11	15	18	66	3	113
Toplam		46	51	50	148	3	298

“Kişiliğiniz, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret, itilip kakılma gibi tehdit içeren yorumlarda bulunulması” anketine katılan kadınların 11'i hiçbir zaman, 15'i ara sıra, 18'i her hafta, 66'sı Her ay ve 3'ü her gün olarak cevaplandırırken; erkeklerin 35'i hiçbir zaman, 36'sı ara sıra, 32'si her hafta, 82'si Her ay ve hiç kimse her gün şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo16: Bağırılmak ya da anlık öfke hedefi olmak sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Cinsiyet	Erkek	41	20	27	97	185
	Kadın	9	35	42	27	113
Toplam		50	55	69	124	298

“Bağırılmak ya da anlık öfke hedefi olmak” anketine katılan kadınların 9'u hiçbir zaman, 35'i ara sıra, 42'si her hafta ve 27'si Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 41'i hiçbir zaman, 20'si ara sıra, 27'si her hafta ve 97'si Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo17: Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmak gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalma sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

						Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	
Cinsiyet	Erkek	26	67	14	78	185
	Kadın	14	81	3	12	110
Toplam		40	148	17	90	295

“Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmak gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalma” anketine katılan kadınların 14’ü hiçbir zaman, 81’i ara sıra, 3’ü her hafta ve 12’si Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 26’si hiçbir zaman, 67’si ara sıra, 14’ü her hafta ve 78’i Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo18: Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

							Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	
Cinsiyet	Erkek	56	59	38	32	3	188
	Kadın	38	54	3	18	0	113
Toplam		94	113	41	50	3	301

“Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi” anketine katılan kadınların 38’i hiçbir zaman, 54’ü ara sıra, 3’ü her hafta, 18’i Her ay ve hiç kimse her gün olarak cevaplandırırken; erkeklerin 56’si hiçbir zaman, 59’u ara sıra, 38’i her hafta, 32’si Her ay ve 3’ü her gün şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo19: Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

							Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	
Cinsiyet	Erkek	60	38	14	70	3	185
	Kadın	41	27	0	45	0	113
Toplam		101	65	14	115	3	298

“Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması” anketine katılan kadınların 41’i hiçbir zaman, 27’si ara sıra, hiç kimse her hafta, 45’i Her ay ve hiç

kimse hergün olarak cevaplandırırken; erkeklerin 60'i hiçbir zaman, 38'i ara sıra, 14'ü her hafta, 70'i Her ay ve 3'ü her gün şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo20: Birilerine yaklaştığımızda, görmezlikten gelinmeniz hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız sorusuna verilen cevapların frekans dağılımları

							Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	
Cinsiyet	Erkek	21	55	22	87	3	188
	Kadın	20	45	3	45	0	113
Toplam		41	100	25	132	3	301

“Birilerine yaklaştığımızda, görmezlikten gelinmeniz hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız” anketine katılan kadınların 20'si hiçbir zaman, 45'i ara sıra, 3'ü her hafta, 45'i Her ay ve hiç kimse her gün olarak cevaplandırırken; erkeklerin 21'i hiçbir zaman, 55'i ara sıra, 22'si her hafta, 87'si Her ay ve 3'ü her gün şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo21: Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi

						Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	
Cinsiyet	Erkek	24	81	26	57	188
	Kadın	32	36	0	45	113
Toplam		56	117	26	102	301

“Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi” anketine katılan kadınların 32'si hiçbir zaman, 36'sı ara sıra, hiç kimse her hafta ve 45'i Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 24'ü hiçbir zaman, 81'i ara sıra, 26'si her hafta ve 57'si Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo22: Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Cinsiyet	Erkek	17	72	35	64	188
	Kadın	17	30	39	27	113
Toplam		34	102	74	91	301

“Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması” anketine katılan kadınların 17’si hiçbir zaman, 30’u ara sıra, 39’u her hafta ve 27’si Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 17’si hiçbir zaman, 72’si ara sıra, 35’i her hafta ve 64’ü Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.,

Tablo23: Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
Cinsiyet	Erkek	26	51	35	71	5	188
	Kadın	20	21	27	42	0	110
Toplam		46	72	62	113	5	298

“Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız” anketine katılan kadınların 20’si hiçbir zaman, 21’i ara sıra, 27’si her hafta, 42’si Her ay ve hiç kimse her gün olarak cevaplandırırken; erkeklerin 26’si hiçbir zaman, 51’i ara sıra, 35’i her hafta, 71’i Her ay ve 5’i her gün şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo24: Sizden mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri yapmanızın istenmesi

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Cinsiyet	Erkek	41	51	51	42	185
	Kadın	17	27	33	36	113
Toplam		58	78	84	78	298

“Sizden mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri yapmanızın istenmesi” anketine katılan kadınların 17’si hiçbir zaman, 27’si ara sıra, 33’ü her hafta ve 36’sı Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 41’i hiçbir zaman, 51’i ara sıra, 51’i her hafta ve 42’si Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo25: Size karşı ithamlarda bulunulması

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Cinsiyet	Erkek	26	84	32	46	188
	Kadın	26	33	30	24	113
Toplam		52	117	62	70	301

“Size karşı ithamlarda bulunulması” anketine katılan kadınların 26’sı hiçbir zaman, 33’ü ara sıra, 30’u her hafta ve 24’ü Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 26’si hiçbir zaman, 84’ü ara sıra, 32’si her hafta ve 46’sı Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo26: İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
Cinsiyet	Erkek	26	81	17	61	0	185
	Kadın	29	27	12	42	3	113
Toplam		55	108	29	103	3	298

“İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi” anketine katılan kadınların 29’u hiçbir zaman, 27’si ara sıra, 12’si her hafta, 42’si Her ay ve 3’ü her gün olarak cevaplandırırken; erkeklerin 26’si hiçbir zaman, 81’i ara sıra, 17’si her hafta, 61’i Her ay ve hiç kimse her gün şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo27: Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Cinsiyet	Erkek	41	56	6	85	188
	Kadın	17	45	15	36	113
Toplam		58	101	21	121	301

“Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması” anketine katılan kadınların 17’si hiçbir zaman, 45’i ara sıra, 15’i her hafta ve 36’sı Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 41’i hiçbir zaman, 56’sı ara sıra, 6’si her hafta ve 85’i Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo28: Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Cinsiyet	Erkek	23	89	29	47	188
	Kadın	17	39	9	48	113
Toplam		40	128	38	95	301

“Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız” anketine katılan kadınların 17’si hiçbir zaman, 39’u ara sıra, 9’u her hafta ve 48’i Her ay olarak cevaplandırırken; erkeklerin 23’ü hiçbir zaman, 89’u ara sıra, 29’u her hafta ve 47’si Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo29: Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
Cinsiyet	Erkek	44	89	29	20	6	188
	Kadın	29	69	6	9	0	113
Toplam		73	158	35	29	6	301

“Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız” anketine katılan kadınların 29’u hiçbir zaman, 69’u ara sıra, 6’si her hafta, 9’u Her ay ve hiç kimse her gün olarak cevaplandırırken; erkeklerin 44’ü hiçbir zaman, 89’u ara sıra, 29’u her hafta, 20’si Her ay ve 6’si her gün şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo30: Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da 'cinsel' tacize uğramanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
Cinsiyet	Erkek	29	66	34	53	3	185
	Kadın	29	63	3	18	0	113
Toplam		58	129	37	71	3	298

“Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da cinsel tacize uğramanız” anketine katılan kadınların 29’u hiçbir zaman, 63’ü ara sıra, 3’ü her hafta, 18’i Her ay ve hiç kimse her gün olarak cevaplandırırken; erkeklerin 29’u hiçbir zaman, 66’sı ara sıra, 34’ü her hafta, 53’ü Her ay ve 3’ü her gün şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 31: Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Yas	23-32	21	38	18	42	119
	33-42	30	63	23	42	158
	43 ve üzeri	6	6	9	0	21
Toplam		57	107	50	84	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 63 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 32: Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
yas	23-32	18	41	30	33	122
	33-42	12	57	18	71	158
	43 ve üzeri	0	21	0	0	21
Toplam		30	119	48	104	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 71 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 33: Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya olayların dışında bırakılmanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gun	Toplam
yas	23-32	6	18	62	30	3	119
	33-42	32	38	47	38	0	155
	43 ve üzeri	6	0	3	12	0	21
Toplam		44	56	112	80	3	295

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya olayların dışında bırakılmanız” anketine katılanların 23-32 yaş aralığında bulunanlardan 63 kişisi her hafta şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 34: Kişiliğiniz, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret, itilip kakılma gibi tehdit içeren yorumlarda bulunulması

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gun	Toplam
yas	23-32	15	18	12	71	3	119
	33-42	28	30	35	65	0	158
	43 ve üzeri	3	3	3	12	0	21
Toplam		46	51	50	148	3	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Kişiliğiniz, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret, itilip kakılma gibi tehdit içeren yorumlarda bulunulması” anketine katılanların 23-32 yaş aralığında bulunanlardan 71 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 35: Bağırılmak ya da anlık öfke hedefi olmak

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
yas	23-32	21	12	36	53	122
	33-42	23	43	24	65	155
	43 ve üzeri	6	0	9	6	21
Toplam		50	55	69	124	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Bağırılmak ya da anlık öfke hedefi olmak” anketine

katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 65 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 36: Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınızamüdahale edilmesi, itilip kakılmak gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalma

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
yas	23-32	6	62	6	45	119
	33-42	28	77	8	42	155
	43 ve üzeri	6	9	3	3	21
Toplam		40	148	17	90	295

Yapılan anket sonuçlarıgöre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmak gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalma” anketine katılanların 23-32 yaş aralığında bulunanlardan 77 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 37: Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gun	Toplam
yas	23-32	27	51	18	26	0	122
	33-42	61	50	20	24	3	158
	43 ve üzeri	6	12	3	0	0	21
Toplam		94	113	41	50	3	301

Yapılan anket sonuçlarıgöre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 61 kişisi ara sıraHiçbir zaman şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 38: Yanlışlarınızın ya da hatalarınızinsürekli hatırlatılması

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gun	Toplam
yas	23-32	39	24	6	53	0	122
	33-42	59	38	8	50	3	158
	43 ve üzeri	3	3	0	12	0	18
Toplam		101	65	14	115	3	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 59 kişisi hiçbir zaman şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 39: Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
yas	23-32	9	24	17	72	0	122
	33-42	26	70	8	51	3	158
	43 ve üzeri	6	6	0	9	0	21
Toplam		41	100	25	132	3	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız” anketine katılanların 23-32 yaş aralığında bulunanlardan 72 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 40: Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
yas	23-32	6	56	12	48	122
	33-42	41	61	14	42	158
	43 ve üzeri	9	0	0	12	21
Toplam		56	117	26	102	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 61 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 41: Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
yas	23-32	9	30	36	47	122
	33-42	19	66	29	44	158
	43 ve üzeri	6	6	9	0	21
Toplam		34	102	74	91	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 66 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 42: Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
yas	23-32	6	33	27	56	0	122
	33-42	31	36	29	54	5	155
	43 ve üzeri	9	3	6	3	0	21
Toplam		46	72	62	113	5	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız” anketine katılanların 23-32 yaş aralığında bulunanlardan 56 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 43: Sizden mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri yapmanızın istenmesi

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
yas	23-32	18	36	38	30	122
	33-42	31	39	37	48	155
	43 ve üzeri	9	3	9	0	21
Toplam		58	78	84	78	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Sizden mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri yapmanızın istenmesi” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 48 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 44: Size karşı ithamlarda bulunulması

						Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	
yas	23-32	6	39	30	47	122
	33-42	40	75	23	20	158
	43 ve üzeri	6	3	9	3	21
Toplam		52	117	62	70	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Size karşı ithamlarda bulunulması” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 75 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 45: İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi

							Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	
yas	23-32	3	36	18	62	3	122
	33-42	49	66	11	29	0	155
	43 ve üzeri	3	6	0	12	0	21
Toplam		55	108	29	103	3	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 66 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 46: Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması

						Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	
yas	23-32	3	36	15	68	122
	33-42	46	65	6	41	158
	43 ve üzeri	9	0	0	12	21
Toplam		58	101	21	121	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması” anketine katılanların 23-32 yaş aralığında bulunanlardan 68 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 47: Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
yas	23-32	6	51	21	44	122
	33-42	28	74	17	39	158
	43 ve üzeri	6	3	0	12	21
Toplam		40	128	38	95	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 74 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 48: Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gun	Toplam
yas	23-32	21	69	23	6	3	122
	33-42	46	77	12	23	0	158
	43 ve üzeri	6	12	0	0	3	21
Toplam		73	158	35	29	6	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 77 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 49: Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da 'cinsel'tacize uğramanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gun	Toplam
yas	23-32	12	63	23	24	0	122
	33-42	40	54	14	44	3	155
	43 ve üzeri	6	12	0	3	0	21
Toplam		58	129	37	71	3	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “tehdit edilme, fiziksel tacize ya da cinsel tacize uğramanız” anketine katılanların 23-32 yaş aralığında bulunanlardan 63 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

3.1.3. Örgütsel Bağlılık Uygulamalarına Yönelik Bulgular

3.1.3.1. Cinsiyet Değişkenine göre Örgütsel Bağlılık Uygulamaları

Tablo 50: Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum

		Hic	Az	orta	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	6	89	46	47	188
	Kadın	9	6	78	15	108
Toplam		15	95	124	62	296

“Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum” anketine katılan kadınların 9’u hiç, 6’sı az, 78’i orta ve 15’i tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 6’sı hiç, 89’u az, 46’sı orta ve 47’si tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 51: Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	18	72	54	0	44	188
	Kadın	11	3	75	3	21	113
Toplam		29	75	129	3	65	301

“Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” anketine katılan kadınların 11’i hiç, 3’ü az, 75’i orta, 3’ü orta ve 21’i tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 18’i hiç, 72’si az, 54’ü orta, hiçkimse çok ve 38’i tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 52: Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	41	41	86	8	12	188
	Kadın	3	72	27	5	6	113
Toplam		44	113	113	13	18	301

“Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor” anketine katılan kadınların 3’ü hiç, 72’si az, 27’si orta, 5’i çok ve 6’sı tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 41’i hiç, 41’i az, 86’sı orta, 8’i çok ve 12’si tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 53: Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleri ile sınırlı olduğunu düşünüyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	33	15	21	46	73	188
	Kadın	0	0	27	74	9	110
Toplam		33	15	48	120	82	298

“Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleri ile sınırlı olduğunu düşünüyorum” anketine katılan kadınların hiçkimse hiç, hiçkimse az, 27’si orta, 74’ü çok ve 9’u tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 33’ü hiç, 15’i az, 21’i orta, 46’sı çok ve 73’ü tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 54: Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	21	21	79	0	67	188
	Kadın	11	3	30	6	63	113
Toplam		32	24	109	6	130	301

“Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum” anketine katılan kadınların 11’i hiç, 3’ü az, 30’u orta, 6’sı çok ve 63’ü tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 21’i hiç, 21’i az, 79’u orta, hiçkimse çok ve 67’si tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 55: Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum

		Hic	Az	orta	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	17	45	82	44	188
	Kadın	5	6	27	75	113
Toplam		22	51	109	119	301

“Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum” anketine katılan kadınların 5’i hiç, 6’sı az, 27’si orta ve 75’i tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 17’si hiç, 45’i az, 82’si orta ve 44’ü tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 56: Bu okulda çalışma şevkimin her geçengün azaldığını hissediyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	12	23	86	11	56	188
	Kadın	5	18	21	3	66	113
Toplam		17	41	107	14	122	301

“Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum” anketine katılan kadınların 5’i hiç, 18’i az, 21’i orta, 3’ü çok ve 66’sı tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 12’si hiç, 23’ü az, 86’sı orta, 11’i çok ve 56’sı tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 57: Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	15	41	94	3	30	183
	Kadın	11	3	90	0	9	113
Toplam		26	44	184	3	39	296

“Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum” anketine katılan kadınların 11’i hiç, 3’ü az, 90’ı orta, hiçkimse çok ve 9’u tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 15’i hiç, 41’i az, 94’ü orta, 3’ü çok ve 30’u tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 58: Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	20	26	109	6	27	188
	Kadın	6	48	48	5	6	113
Toplam		26	74	157	11	33	301

“Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum” anketine katılan kadınların 6’sı hiç, 48’i az, 48’i orta, 5’i çok ve 6’sı tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 20’si hiç, 26’sı az, 109’u orta, 6’sı çok ve 27’si tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 59: Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	38	23	103	9	9	182
	Kadın	6	33	57	5	12	113
Toplam		44	56	160	14	21	295

“Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum” anketine katılan kadınların 6’sı hiç, 33’ü az, 57’si orta, 5’i çok ve 12’si tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 38’i hiç, 23’ü az, 103’ü orta, 9’u çok ve 9’u tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 60: Bu okul mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağlıyor

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	38	35	42	6	67	188
	Kadın	11	33	30	0	39	113
Toplam		49	68	72	6	106	301

“Bu okul mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağlıyor” anketine katılan kadınların 11’i hiç, 33’ü az, 30’u orta, hiçkimse çok ve 39’u tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 38’i hiç, 35’i az, 42’si orta, 6’sı çok ve 67’si tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 61: Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	41	53	82	6	6	188
	Kadın	27	15	57	5	9	113
Toplam		68	68	139	11	15	301

“Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor” anketine katılan kadınların 27’si hiç, 15’i az, 57’si orta, 5’i çok ve 9’su tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 41’i hiç, 53’ü az, 82’si orta, 6’sı çok ve 6’sı tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 62: Bu okul eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağlıyor

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	8	54	106	9	11	188
	Kadın	18	18	63	8	6	113
Toplam		26	72	169	17	17	301

“Bu okul eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağlıyor” anketine katılan kadınların 18’i hiç,18’i az, 63’ü orta, 8’i çok ve 6’sı tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 8’i hiç, 54’ü az, 106’sı orta, 9’u çok ve 11’i tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 63: Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık görüşüyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	11	65	92	11	9	188
	Kadın	0	12	63	5	33	113
Toplam		11	77	155	16	42	301

“Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık görüşüyorum” anketine katılan kadınların hiçbiri hiç,12’si az, 63’ü orta, 5’i çok ve 33’ü tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 11’i hiç, 65’i az, 92’si orta, 11’i çok ve 9’u tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 64: Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	19	94	24	6	45	188
	Kadın	11	66	12	6	18	113
Toplam		30	160	36	12	63	301

“Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum” anketine katılan kadınların 11’i hiç,66’sı az, 12’si orta, 6’sı çok ve 18’i tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 19’u hiç, 94’ü az, 24’ü orta, 6’sı çok ve 45’i tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 65: Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	29	96	54	6	0	185
	Kadın	15	66	6	5	21	113
Toplam		44	162	60	11	21	298

“Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum” anketine katılan kadınların 15’i hiç, 66’sı az, 6’sı orta, 5’i çok ve 21’i tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 29’u hiç, 96’sı az, 54’ü orta, 6’sı çok ve hiçbirini tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 66: Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	9	26	62	14	74	185
	Kadın	0	6	24	8	75	113
Toplam		9	32	86	22	149	298

“Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum” anketine katılan kadınların hiçbirini hiç, 6’sı az, 24’ü, 8’i çok orta ve 75’i tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 9’u hiç, 26’sı az, 62’si orta, 14 çok ve 74’ü tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 67: Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	6	23	59	9	91	188
	Kadın	3	0	33	8	69	113
Toplam		9	23	92	17	160	301

“Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum” anketine katılan kadınların 3’ü hiç, hiçbirini az, 33’ü orta, 8’i çok ve 69’u tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 6’sı hiç, 23’ü az, 59’u orta, 9’u çok ve 91’i tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 68: Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	9	67	83	6	20	185
	Kadın	0	3	69	11	30	113
Toplam		9	70	152	17	50	298

“Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum” anketine katılan kadınların hiçbiri hiç, 3’ü az, 69’u orta, 11’i çok ve 30’u tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 9’u hiç, 67’si az, 83’ü orta,6’sı çok ve 20’si tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 69: Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapmış sayarım

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	52	88	33	3	12	188
	Kadın	3	66	12	11	21	113
Toplam		55	154	45	14	33	301

“Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapmış sayarım” anketine katılan kadınların 3’ü hiç,66’sı az, 12’si orta, 11’i çok ve 21’i tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 52’si hiç, 88’i az, 33’ü orta, 3’ü çok ve 12’si tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 70: Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	15	91	56	11	12	185
	Kadın	11	9	84	0	6	110
Toplam		26	100	140	11	18	295

“Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor” anketine katılan kadınların 11’i hiç, 9’u az, 84’ü orta, hiçbiri çok ve 6’sı tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 15’i hiç, 91’i az, 140’ı orta, 11’i çok ve 6’sı tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 71: Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	70	83	20	6	9	188
	Kadın	57	24	21	5	6	113
Toplam		127	107	41	11	15	301

“Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir” anketine katılan kadınların 57’si hiç, 24’ü az, 21’i orta, 5’i çok ve 6’sı tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 70’i hiç, 83’ü az, 20’si orta, 6’sı çok ve 9’u tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 72: Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	12	76	80	11	9	188
	Kadın	11	75	15	6	6	113
Toplam		23	151	95	17	15	301

“Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum” anketine katılan kadınların 11’i hiç, 75’i az, 15’i orta, 6’sı çok ve 6’sı tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 12’si hiç, 76’sı az, 80’i orta, 11’i çok ve 9’u tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 73: Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	14	83	62	6	20	185
	Kadın	0	87	9	12	5	113
Toplam		14	170	71	18	25	298

“Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım” anketine katılan kadınların hiçbiri hiç, 87’si az, 9’u orta, 12’si çok ve 5’i tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 14’ü hiç, 83’ü az, 62’si orta, 6’sı çok ve 20’si tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 74: Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	17	30	89	6	46	188
	Kadın	3	27	60	17	6	113
Toplam		20	57	149	23	52	301

“Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum” anketine katılan kadınların 3’ü hiç, 27’si az, 60’ı orta, 17’si çok ve 6’sı tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 17’si hiç, 30’u az, 89’u orta, 6’sı çok ve 46’sı tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 75: Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	44	102	24	9	9	188
	Kadın	6	60	15	20	12	113
Toplam		50	162	39	29	21	301

“Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum” anketine katılan kadınların 6’sı hiç, 60’ı az, 15’i orta, 20’si çok ve 12’si tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 44’ü hiç, 102’si az, 24’ü orta, 9’u çok ve 9’u tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 76: Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
Cinsiyet	Erkek	12	108	39	12	17	188
	Kadın	3	69	21	12	5	110
Toplam		15	177	60	24	22	298

“Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım” anketine katılan kadınların 3’ü hiç, 69’u az, 21’i orta, 12’si çok ve 5’i tam olarak cevaplandırırken; erkeklerin 12’si hiç, 108’i az, 39’u orta, 12’si çok ve 17’si tam şeklinde cevaplandırmışlardır.

3.1.3.2. Yaş Değişkenine göre Örgütsel Bağlılık Uygulamaları

Tablo 77: Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum

		Hic	Az	orta	tam	Toplam
yas	23-32	3	42	36	41	122
	33-42	9	50	73	21	153
	43 ve üzeri	3	3	15	0	21
Toplam		15	95	124	62	296

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 73 kişisi orta şekilde cevaplandırmışlardır.

Tablo 78: Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
yas	23-32	3	33	39	3	44	122
	33-42	20	39	78	0	21	158
	43 ve üzeri	6	3	12	0	0	21
Toplam		29	75	129	3	65	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 78 kişisi orta şekilde cevaplandırmışlardır.

Tablo 79: Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum

		Hic	Az	orta	tam	Toplam
yas	23-32	6	27	50	39	122
	33-42	16	18	56	68	158
	43 ve üzeri	0	6	3	12	21
Toplam		22	51	109	119	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 68 kişisi tam şekilde cevaplandırmışlardır.

Tablo 80: Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
yas	23-32	36	71	12	0	3	122
	33-42	79	30	29	11	9	158
	43 ve uzeri	12	6	0	0	3	21
Toplam		127	107	41	11	15	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 79 kişisi hiç şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 81: Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
yas	23-32	12	45	59	6	0	122
	33-42	11	97	27	11	12	158
	43 ve uzeri	0	9	9	0	3	21
Toplam		23	151	95	17	15	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 97 kişisi az şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 82: Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
yas	23-32	6	72	32	3	6	119
	33-42	8	89	36	12	13	158
	43 ve uzeri	0	9	3	3	6	21
Toplam		14	170	71	18	25	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 89 kişisi az şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 83: Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
yas	23-32	6	18	60	3	35	122
	33-42	14	36	77	17	14	158
	43 ve üzeri	0	3	12	3	3	21
Toplam		20	57	149	23	52	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 77 kişisi orta şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 84: Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
yas	23-32	33	56	21	9	3	122
	33-42	17	91	15	17	18	158
	43 ve üzeri	0	15	3	3	0	21
Toplam		50	162	39	29	21	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 91 kişisi az şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 85: Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım

		Hic	Az	orta	cok	tam	Toplam
yas	23-32	9	74	30	6	3	122
	33-42	6	91	27	15	16	155
	43 ve üzeri	0	12	3	3	3	21
Toplam		15	177	60	24	22	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 91 kişisi az şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 86: Bazı kişilerin başarınızı, performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
yas	23-32	3	68	18	33	122
	33-42	11	91	18	38	158
	43 ve üzeri	0	12	0	9	21
Toplam		14	171	36	80	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Bazı kişilerin başarınızı, performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 91 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 87: Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
yas	23-32	3	62	36	21	122
	33-42	28	63	30	37	158
	43 ve üzeri	9	3	9	0	21
Toplam		40	128	75	58	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 23-32, 33-42 ile 43 ve üzeri yaş ölçekleri baz alınarak sorulan “Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi” anketine katılanların 33-42 yaş aralığında bulunanlardan 63 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

3.1.3.2. Mesleki Kademe Değişkenine göre Örgütsel Bağlılık Uygulamaları

Tablo 88: Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum

		Hic	az	orta	tam	Toplam
Mesleki	1-10yıl	0	44	36	41	121
kademe	11-20 yıl	15	45	73	21	154
	21 yıl ve üzeri	0	6	15	0	21
Toplam		15	95	124	62	296

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 73 kişisi orta şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 89: Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum

		Hic	az	orta	cok	tam	Toplam
Mesleki	1-10yıl	0	30	44	3	44	121
kademe	11-20 yıl	29	39	73	0	18	159
	21 yıl ve üzeri	0	6	12	0	3	21
Toplam		29	75	129	3	65	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 73 kişisi orta şekilde cevaplandırmışlardır.

Tablo 90: Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor

		Hic	az	orta	cok	tam	Toplam
Mesleki	1-10yıl	26	33	56	0	6	121
kademe	11-20 yıl	15	71	48	13	12	159
	21 yıl ve üzeri	3	9	9	0	0	21
Toplam		44	113	113	13	18	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor” anketine katılanların 1-10 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 56 kişisi orta şekilde cevaplandırmışlardır.

Tablo 91: Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi

							Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gun	
Mesleki	1-10yıl	29	51	15	26	0	121
kademe	11-20 yıl	62	47	23	24	3	159
	21 yıl ve üzeri	3	15	3	0	0	21
Toplam		94	113	41	50	3	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin

mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 62 kişisi hiçbir zaman şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 92: Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması

							Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gun	
Mesleki kademe	1-10yıl	36	29	6	50	0	121
	11-20 yıl	62	36	8	50	3	159
	21 yıl ve üzeri	3	0	0	15	0	18
Toplam		101	65	14	115	3	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 62 kişisi hiçbir zaman şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 93: Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız

							Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gun	
Mesleki kademe	1-10yıl	6	29	17	69	0	121
	11-20 yıl	32	65	5	54	3	159
	21 yıl ve üzeri	3	6	3	9	0	21
Toplam		41	100	25	132	3	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız” anketine katılanların 1-10 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 69 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 94: Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Mesleki	1-10yıl	6	55	12	48	121
kademe	11-20 yıl	47	59	14	39	159
	21 yıl ve üzeri	3	3	0	15	21
Toplam		56	117	26	102	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 59 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 95: Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Mesleki	1-10yıl	11	30	36	44	121
kademe	11-20 yıl	20	63	29	47	159
	21 yıl ve üzeri	3	9	9	0	21
Toplam		34	102	74	91	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 63 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 96: Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
Mesleki kademe	1-10yıl	8	33	24	56	0	121
	11-20 yıl	35	33	32	51	5	156
	21 yıl ve üzeri	3	6	6	6	0	21
Toplam		46	72	62	113	5	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız” anketine katılanların 1-10 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 56 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 97: Sizden mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri yapmanızın istenmesi

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Mesleki kademe	1-10yıl	23	33	35	30	121
	11-20 yıl	32	42	37	48	159
	21 yıl ve üzeri	3	3	12	0	18
Toplam		58	78	84	78	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Sizden mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri yapmanızın istenmesi” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 48 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 98: Size karşı ithamlarda bulunulması

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Mesleki kademe	1-10yıl	8	39	27	47	121
	11-20 yıl	44	69	26	20	159
	21 yıl ve üzeri	0	9	9	3	21
Toplam		52	117	62	70	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Size karşı ithamlarda bulunulması” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 69 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 99: İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	Toplam
Mesleki kademe	1-10yıl	5	36	15	62	3	121
	11-20 yıl	47	66	14	29	0	156
	21 yıl ve üzeri	3	6	0	12	0	21
Toplam		55	108	29	103	3	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “işinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 66 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 100: Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Toplam
Mesleki kademe	1-10yıl	5	36	15	65	121
	11-20 yıl	50	62	6	41	159
	21 yıl ve üzeri	3	3	0	15	21
Toplam		58	101	21	121	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız

konusunda baskı yapılması” anketine katılanların 1-10 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 65 kişisi Her ay şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 101: Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız

						Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	
Mesleki	1-10yıl	8	51	21	41	121
kademe	11-20 yıl	32	71	17	39	159
	21 yıl ve üzeri	0	6	0	15	21
Toplam		40	128	38	95	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 71 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 102: Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız

							Toplam
		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gün	
Mesleki	1-10yıl	23	66	23	6	3	121
kademe	11-20 yıl	50	74	12	23	0	159
	21 yıl ve üzeri	0	18	0	0	3	21
Toplam		73	158	35	29	6	301

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız” anketine katılanların 11-20 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 74 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 103: Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da 'cinsel tacize uğramanız

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Her hafta	Her ay	Her gun	Toplam
Mesleki	1-10yıl	14	60	23	24	0	121
kademe	11-20 yıl	44	51	14	44	3	156
	21 yıl ve üzeri	0	18	0	3	0	21
Toplam		58	129	37	71	3	298

Yapılan anket sonuçlarına göre sırasıyla; 1-10 yıllık mesleki kademe, 11-20 yıllık mesleki kademe ve 21 yıl ve üzeri mesleki kademesi bulunan eğitimcilerin mesleki kademe ölçeği baz alınarak sorulan “Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da 'cinsel' tacize uğramanız” anketine katılanların 1-10 yıl aralığında kademesi bulunanlardan 60 kişisi ara sıra şeklinde cevaplandırmışlardır.

BÖLÜM IV

4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde Beden eğitimi öğretmenlerinin uğradığı mobbing davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik anketlere verilen cevapların tartışılmasına yer verilmiştir.

Dr. Heinz Leymann 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamakta ve bu davranışları, özelliklerine göre 5 ayrı grupta toplamaktadır. Her duygusal taciz durumunda bu davranışların hepsinin bir arada bulunması şart değildir.

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin; % 37,5'ini kadınlar, % 62,5'ini erkekler; % 31,6'sını bekarlar ve % 68,4'ünü evliler oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu incelenince, % 81,4'ünün lisans, % 18,6'sının da yüksek lisans ve doktora eğitimi aldıkları saptanmıştır. Örneklemin % 40,5'i 23-32 yaş arasında, % 52,5'i 33-42 yaş arasında, % 7'si 43 ve üzeri yaşın üzerindedir. Araştırmaya katılanların hizmet yılları incelenince, % 40,2'si 1-10 yıl arası çalışanlardan, % 52,8'i 11-20 yıl arası çalışanlardan ve % 7'sinin ise 21 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılanların % 17,9'u futbol branşında, % 3,7'si beden eğitimi, % 11,6'sı voleybol, % 7'si hentbol, % 17,9'u atletizm, % 1'i ritmik jimnastik, % 11'i basketbol, % 1'i halk oyunları ve % 4'ü doğa sporları branşında çalışmaktadırlar. Katılımcıların % 54,2'si halen ilköğretim kuruluşunda, % 45,8'i ise ortaöğretim kuruluşunda görev yapmaktadırlar.

Yavuz 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada uygulanan anket neticesinde, ulaşılan veriler ışığında; cinsiyetlerine göre, Mobbing (Psikolojik Şiddet) algılarında ki farkın 0.05 anlamlılık düzeyinde önemli olmadığı ($0.558 > 0.05$) sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Çalışanlarının **yaşlarıyla**, Mobbing (psikolojik şiddet) algıları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. .

Güven yapmış olduğu çalışmasında katılımcıların tamamı davranışlardan en az bir tanesini yaşadığını fakat %12.7'si son altı ay içerisinde bu davranışların devam ettiğini ifade etmiştir(GÜVEN).

Yine aynı çalışmada katılımcıların mobbing faktör boyutlarından itibaren saldırıların diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (37.30 ± 14.85) . (GÜVEN).

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğuna, bazı kişiler tarafından başarı ve performanslarını etkileyebilecek bilgileri kendilerinden saklamaktadırlar. Bu oranın erkek eğitimcilerde kadınlara oranla biraz daha fazla olduğu gözlemlenmektedir.

Akkar 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin, işlerinde gerekli olan bilgi, doküman veya materyallerin kendilerinden saklandığını düşünmelerine ilişkin soruya verdikleri yanıtların puan ortalaması kadın öğretmenlerin ortalamasına göre daha düşüktür. Bu bulguya göre erkek öğretmenlerin kadınlara göre daha fazla olarak, işlerinde gerekli olan bilgi, doküman ve materyallerin kendilerinden saklandığını düşündükleri görülmüştür. Bu durum; erkeklerde, kadınlardaki gibi kendini suçlu hissettirme davranışlarının aksine bilgi, doküman veya materyallerden mahrum bırakma- engelleme yapıldığı ve bu şekilde yıldırılmaya çalışıldıkları anlamına gelebilir.

Test sonuçlarına göre, katılımcıların çalışmalarıyla bağlantılı olarak aşığılanmaları ya da alaya alınmaları oranı oldukça yüksektir. Katılımcıların gerek kadın gerekse erkek çalışan olarak sadece küçük bir kısmına (%13,2) göre bu olgu gerçekleşmemektedir. Bu kesimde de 33-42 yaş grubu ile 43 ve üzeri yaş grubundakiler daha fazladır.

Alınan sonuçlara göre, eğitimcilerin büyük bir kısmı yeterlilik düzeyinin altındaki görevleri yapmaya zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu oran gerek erkek gerek kadın çalışanlarda hemen hemen aynı olmaktadır. Bu süre erkeklerde Her ay olarak 23-32 yaş grubunda, kadınlarda ise ara sıra olarak 33-42 yaş grubunda yoğunluk kazanmaktadır. Katılımcıların sadece küçük bir bölümü (% 19'1) bu tür zorlamaları yaşamamıştır. Anket sonuçlarına göre, katılımcıların büyük çoğunluğuna, görevleri açısından önemli olan sorumlulukların ellerinden alınıp, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyen görevler verilmektedir. Bu durum kadınlarda Ara sıra, erkeklerde de Her ay olarak yoğunlaşmıştır. Katılımcıların sadece % 10'luk bir bölümü bu duruma uğramamıştır.

Sonuçlara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu söylenti ve dedikodulara uğramaktadırlar. Bu olgu gerek kadınlarda gerekse erkeklerde aylık olarak daha sık yaşanmaktadır. Bunun yanı sıra erkek eğitimcilerde haftalık olarak daha yüksek bir oran gözlemlenmektedir. Bu durumu yaşamayanlar toplamda % 4,6'lık bir oranda kalmaktadırlar.

Anket sonuçlarına göre katılımcıların dışlanma, göz ardı edilme ya da olayların dışında bırakılma durumlarının her hafta daha yoğun olarak yaşamaktadırlar. Kadınlar dışlanma olayını Her ay daha çok yaşarken bu durum erkeklerde her hafta ve ara sıra olarak daha sık yaşanmaktadır. Bu durumu her hafta yaşayanların çoğu da 23-32 yaş grubunda olmaktadır. Her gün dışlanma olayına uğrayanların ve bunu hiç yaşamayanların oranı çok azdır.

Akkar 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin, iş ortamında orada yoklarmış gibi davranıldığını hissetmelerine ilişkin soruya verdikleri yanıtların puan ortalaması, yöneticilerin ortalamasına göre daha yüksektir. Bu bulguya göre yöneticilerin, buldukları ortamda yoklarmış gibi davranılmasına daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür. Bu durum; yöneticilerin; üstleri, aynı pozisyondaki iş arkadaşları veya öğretmenler tarafından yok sayma-dışlama yoluyla psikolojik olarak yıldırılmaya çalışıldığı anlamına gelebilir. Akkar aynı çalışmasında araştırmaya katılan öğretmenlerin, iş ortamında kendilerini yalnız hissetmelerine ilişkin soruya verdikleri yanıtların puan ortalaması, yöneticilerin ortalamasına göre daha düşüktür. Bu bulguya göre öğretmenlerin, yöneticilere oranla kendilerini işyerinde daha fazla olarak yalnız hissettikleri görülmüştür. Bu durum; öğretmenlerin arasında gruplaşmalar olduğu ve bu yönüyle psikolojik yıldırılmaya maruz kalma risklerinin yüksek olduğu anlamına gelebilir.

Yapılan test sonuçlarına göre kişiliğe, tutumlara ya da özel yaşamlarıyla ilgili hakaret, itilip kakılma gibi tehditkar davranışlara maruz kalan katılımcılar bu durumu Her ay daha çok yaşamaktadırlar. Bu oran kadınlarda daha fazla olmaktadır.

Anket sonuçlarından elde edilen bulgularda bağırılan ya da anlık öfkeye hedef olan katılımcılar bu duruma Her ay maruz kalmaktadırlar. Kadınlar bu durumu her hafta yaşarken erkekler daha çok Her ay yaşamaktadırlar. Bu duruma uğramayan

eğitimciler % 16,7 gibi küçük bir kesimini oluşturmaktadır. 43 ve üzeri yaş grubunda bu duruma her hafta rastlanmaktadır.

Alınan sonuçlara göre parmakla tehdit edilen, kişisel alanlarına müdahale edilen ya da itilip kakılma gibi tehdit amaçlı davranışlara maruz kalan katılımcılar bu durumu çoğunlukla ara sıra yaşamaktadırlar. Kadın eğitimcilerde bu oran ara sıra olarak çok daha fazla görülmektedir. Erkeklerde ise bu tür davranışları Her ay daha çok yaşamaktadırlar. 23-32 yaş grubunda olanlar bu davranışlara daha çok maruz kalmaktadırlar.

Alınan sonuçlara göre, katılımcılara birileri, işten ayrılmaları gerektiğini çoğunlukla arada sıra ima etmekte ya da söylemektedirler. Kadınlarda bu oran daha fazladır. Özellikle de 23-32 ve 43 ve üzeri yaş grubunda görülmektedir. Hizmet yılları 1-10 arasında olanlarda bu oran daha fazladır.

Anket sonuçlarına göre katılımcıların yanlışlıkları ya da hataları çoğunlukla Her ay sürekli olarak hatırlatılmaktadır. Bunun hiç yapılmadığını söyleyenlerin oranı ise % 33,8’lerde olmaktadır. Bu gruba da 33-42 yaş grubu dahil olmakta ve mesleki kademeleri de daha çok 11-20 yıl arasında yer almaktadır.

Katılımcıların birilerine yaklaştıklarında görmezlikten gelinmeleri, hiçe sayılmaları ya da düşmanca karşılanmaları oranı çoğunlukla Her ay olmaktadır (23-32 ile 43 ve üzeri yaş grubundakiler). Kadınlar aynı olayı arada sırada da yaşamaktadırlar (33-42 yaş grubu). Mesleki kademeleri 1-10 arasında olanlarda Her ay, 11-20 yıl arasındakilerde ise ara sıra görülmektedir.

Alınan sonuçlara göre ankete katılanların çalışmaları ve çabaları çoğunlukla ara sıra sürekli olarak eleştirilmektedir. Kadınlar bu durumu Her ay sürekli olarak daha çok yaşamaktadırlar. Erkek eğitimcilerde ise bu oran arada sırada (33-42 ve 23-32 yaş grubu) daha yoğun olarak yaşanmaktadır. 21 yıl ve üzeri hizmet verenlerde ise eleştiriler daha çok Her ay olmaktadır.

Akkar, 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin, mesleki yeterliliklerinin eleştirilmesine ilişkin soruya verdikleri yanıtlarının puan ortalaması, yöneticilerin ortalamasına göre daha yüksektir. Bu bulgu da yöneticilerin, öğretmenlere oranla daha fazla olarak mesleki yeterliliklerinin

eleştirilmesi ile karşılaştıkları görülmüştür. Bu durum; konumları sebebi ile yıldırma amaçlı olumsuzluklara yöneticilerin daha yakın oldukları anlamına gelebilir.

Anket sonuçlarına göre katılımcıların görüş, fikir ve önerilerinin dikkate alınmaması durumu genel olarak arada sırada olmaktadır (33-42 yaş grubu). Ancak kadınlar bu olguyu her hafta daha çok yaşamaktadırlar. Bu durum da daha çok 23-32 yaş grubunda olmaktadır. Daha ziyade 11-20 yıl arası hizmet verenlerde fikir alınmama durumuna daha az rastlanmaktadır.

Akkar 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin, iş ortamında kendilerini rahatça ifade edebilmelerine ilişkin soruya verdikleri yanıtların puan ortalaması, yöneticilerin ortalamasına göre daha düşüktür. Bu bulguya göre yöneticilerin, öğretmenlere oranla kendilerini rahatça ifade etmekte daha fazla zorlandıkları görülmüştür. Bu durum; yöneticilerin buldukları konum itibariyle belli şekilde davranışları korumak zorunda olmaları veya öğretmenlerden ayrı bir pozisyonda çalışmalarından dolayı böyle bir rahatsızlık yaşadıkları anlamına gelebilir.

Geçinemedikleri kişilerin ağır şakalarına maruz kalma durumlarını ise Her ay sürekli olarak yaşamaktadırlar. Bu duruma maruz kalmayanlar ise toplamda % 15,4'lük bir oranda kalmaktadırlar. Bu kişiler ise 11-20 yıl arasında hizmet vermişlerdir.

Anket sonuçlarına göre katılımcılardan mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmeleri imkansız olan işleri yapmaları istenmesi durumunda ise verilen yanıtlar hemen hemen küçük farklarla bölünmüş olduklarından, bazen böyle davranışlara kalma olasılığı göz önünde tutularak kesin olmayan bir yorumda bulunulabilir.

Katılımcılara karşı ithamlarda bulunulması durumunda ise gerek kadın gerekse erkek eğitimcilerin bu durumu çoğunlukla ara sıra yaşadıkları saptanmıştır (çoğunluğu 33-42 yaş grubundadır). Bu duruma uğramayan bireyler ise toplamda % 17,2'lik bir oranda olup mesleki kademeleri genelde 11-20 yıldır.

Katılımcıların işlerinin abartılı bir biçimde denetlenmesi durumu ise erkeklerde genelde ara sıra (33-42 yaş grubu ve 11-20 yıl arası hizmet görenler), kadınlarda ise

çoğunlukla Her ay yaşanmaktadır (23-32 yaş grubu ve 1-10 yıllık mesleki kademeleri olanlar). % 18,4'lük bir kesim ise bu duruma uğramadıklarını belirtmişlerdir.

Dilman'ın çalışmasında kişinin kendisini göstermesini engellemek ve iletişim oluşumunu etkileme faktör boyutuna giren “konuşurken sözümün sürekli kesilmesi” ifadesi, sosyal ilişkilere saldırılar faktör boyutuna giren “Bulduğum ortamda sanki yokmuşum gibi davranılması” ifadesi ve kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar faktör boyutuna giren “Benim yaptığım işin dolaylı olarak kontrol edilmesi” ifadesinin duygusal tacize maruz kalanlarda anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır.

Anket sonuçlarına göre katılımcıların yasal haklarını talepte bulunmamları konusunda baskı yapılması durumu ise gerek kadınlarda gerekse erkeklerde ara sıra ve Her ay yaşmaları söz konusudur. Ancak kadınlar bu baskıya ara sıra maruz kalırken erkekler Her ay daha çok yaşamaktadırlar. % 19,2'lik bir kesim ise böyle bir baskıyı görmemişlerdir. Mesleki kademeleri 1-10 yıl arasında olanlar bu olayı Her ay yaşarken, 11-20 yıl arasında olanlar ara sıra yaşamaktadırlar.

Akkar 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan yaş grubu 44–54 arasında olan öğretmenlerin, iş ortamında yaşadıkları bir olumsuzluk nedeniyle işten izin almalarına ilişkin soruya verdikleri yanıtların puan ortalaması daha düşüktür. Bu bulgu orta yaş üstü öğretmenlerin iş yerinde olabilecek olumsuzluk sebebi ile daha fazla izin aldıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu durum; yaşça büyük olan öğretmenlerin izin alarak uzaklaştıkları anlamına gelebilir.

Anket sonuçlarına göre katılımcılara sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmaları gerek kadınlarda gerekse erkeklerde çoğunlukla ara sıra yaşanmaktadır. % 13,2'lik bir bölümü ise bu durum söz konusu olmamaktadır.

Sonuçlara göre katılımcıların üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmaları durumu ise çoğunlukla ara sıra görülmektedir. % 24,2'lik bir kesimin ise bu durumla hiç karşılaşmadıkları saptanmıştır.

Anket sonuçlarına göre, katılımcıların tehdit edilme, fiziksel ya cinsel tacize uğrama durumları ise çoğunlukla ara sıra yaşanmaktadır. Özellikle kadın eğitimciler bu durumu erkeklerden daha fazla yaşamaktadırlar (23-32 yaş grubu).

Anket sonuçlarına göre katılımcılar okuldaki görevlerini ortalama olarak parasal kaygılarla yapmaktadırlar. Ancak bu durum erkeklerde az düzeyde (% 47,3), kadınlarda ise orta düzeyde (% 72,2 ve 11-20 yıllık hizmet süresi) olarak saptanmıştır. Sonuçlara göre katılımcıların emek ve birikimlerinin çalıştıkları okuldan ayrılmalarını genelde engellememektedir. Kadın eğitimcileri daha az düzeyde etkilemekte (% 63,7), erkeklerde ise bu seviye biraz daha orta düzeye (% 45,7) çıkmaktadır. Ancak yine de katılımcıların hemen hemen yarısı için bu durum bir engel sayılmamaktadır.

Test sonuçlarına göre ankete katılan beden eğitimcilerinin öğrencilerinin başarısına ilişkin çabalarının ders saatleri ile sınırlı olduğunu düşündükleri saptanmıştır. Katılımcıların sadece % 16,1'lik bir bölümü böyle düşünmemektedir.

Alınan sonuçlara göre katılımcıların çalıştıkları okula uyum sağlamakta ortalama olarak güçlük çektikleri saptanmıştır. Kadın eğitimcilerde bu oran daha fazladır.

Sonuçlara göre eğitimcilerin çalıştıkları okulun kurallarına mecbur oldukları için uydukları görülmüştür. Kadın eğitimcilerde bu oran daha belirli olmaktadır. Okulun kurallarına mecbur oldukları için uyan katılımcılardan 43 ve üzeri yaş grubunda olanların oranı diğerlerine nazaran daha fazla olmaktadır.

Bulgulara göre eğitimcilerin çalıştıkları okulda çalışma şevklerinin her geçen gün daha azaldığı saptanmıştır. Bu oran kadınlarda daha fazladır.

Elde edilen bulgulara göre katılımcılar okuldaki yönetimin kendilerini okula bağlama çabalarından ortalama düzeyde rahatsızlık duydukları saptanmıştır. Bundan rahatsızlık duymayanların oranı ise % 23,6'larda kalmaktadır.

Alınan sonuçlara göre eğitimcilerin okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğu yönündeki fikirleri ise ortalama düzeyde kalmaktadır. Kadın eğitimcilerde ise bunun daha az düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların sadece 14,4'lık bir kesimi mükemmel olarak nitelendirmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları okulun bir üyesi olmaktan orta derecede bir gurur duydukları gözlemlenmiştir. Çok gurur duyanların oranı ise % 11,8'lerde kalmaktadır.

Beden eğitimcileri çalıştıkları okulun meslekleriyle ilgili değişiklik ve yenilikleri izleme olanağını sağladığını düşündükleri saptanmıştır. Aynı fikirde olmayanlar ve bu olanakları az sağladığını söyleyen katılımcılar ise % 38,3 civarındadır.

Anket sonuçlarına göre katılımcıların çalıştıkları okul, işlerinde kendilerini en yüksek performansı göstermeye fazla özendirilmemektedir. Bu durum gerek kadınlarda gerekse erkeklerde aynı olmaktadır.

Alınan sonuçlara göre çalıştıkları okul, eğitimcilere, eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından ortalama düzeyde uygun bir ortam sağlamaktadır. Uygun bir ortam sağladığını söyleyen katılımcıların oranı ise % 11,2'lerde kalmaktadır.

Test sonuçlarına göre, katılımcılar çalışma arkadaşları ile okul dışında fazla görüşmemektedirler. Dışarda görüşme oranı ise % 19,2 olmaktadır. İş arkadaşları ile dışarda bağlantılarını sürdüren kadınlarda ise bu oran erkeklerden daha fazladır.

Sonuçlara göre katılımcılar başka bir yerde çalışma olanakları oldukları halde aynı okulda çalışmayı yeğledikleri yönünde olumsuz cevap vermişlerdir. Aynı okulda kalmayı tam tercih edenler ise % 24,9 civarındadır.

Alınan sonuçlara göre katılımcıların çalıştıkları okulda yeteneklerini en üst düzeyde gerçekleştirdiklerine fazla inanmadıkları görülmektedir.

Anket sonuçlarına göre eğitimcilerin okulun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösterdikleri saptanmıştır. Bu oran kadınlarda erkeklerden daha fazla olmaktadır.

Bulgulara göre katılımcıların okulun geleceğini gerçekten çok düşünmektedirler. Bu oranın kadın eğitimcilerde daha fazla olduğu görülmektedir.

Eğitimciler okullarına karşı yapılan eleştirileri çok az düzeyde olarak kendilerine yapılmış saymaktadırlar. Eleştirileri kendilerine yönelik algılayanlar ise % 15,6 civarındadır.

Verilere göre katılımcıların zamanlarının çoğunu okullarına yönelik etkinlikler doldurmamaktadır. Bu oran kadınlarda daha fazladır.

Alınan sonuçlara göre katılımcıların okulun değerleriyle kişisel değerlerinin pek benzerliği olmadığı görülmektedir. Okulunun değerleriyle bireysel değerlerin oldukça benzer olduğunu düşünen katılımcılar daha ziyade 33-42 yaş grubunda yer almaktadırlar.

Sonuçlara göre katılımcılar okulun önceliklerini kendi öncelikleri olarak pek algılamamaktadırlar. Algılayanların oranı ise % 10,6'larda kalmaktadır. Algılayan kesim ise daha ziyade 33-42 yaş grubuna dahil olmaktadır

Ankete katılanların okulun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi çok az düzeyde görev saydıkları saptanmıştır. Katılımcıların sadece % 14,4'lük bir kesimi bunu tam olarak görev saymaktadırlar. Böyle olduğunu düşünenler ise 43 ve üzeri yaş grubunda olanlardır.

Katılımcılar okulları övüldüğünde kendilerini orta düzeyde övülmüş saymaktadırlar. Bunu tam olarak hissedenler ise % 24,9 civarındadır. Kendilerini böyle hissedenler 23-32 yaş grubundakiler olmaktadır.

Anket sonuçlarında katılımcıların okullarını başkalarına anlatmaktan çok az zevk aldıkları saptanmıştır. Bu durumdan hoşnut kalanların oranı ise kadınlarda daha yüksektir. Okullarını başkalarına anlatmaktan zevk alanlar ise 33-42 yaş grubundadırlar.

Alınan sonuçlara göre katılımcıların okullarının yararı için çok az fedakarlıkta bulunabilecekleri saptanmıştır. Tam olarak fedakarlık yapabileceklerin oranı ise % 15,4'lerde kalmaktadır. Böyle düşünenlerin oranı ise 33-42 yaş grubunda artış göstermektedir.

Anket sonuçlarına göre katılımcılardan okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğini düşünenler özellikle 23-32 yaş grubunda olanlardır. Diğer yaş gruplarında ise bu şekilde düşünenler genelde orta düzeyde toplanmışlardır (mesleki kademeleri 11-20 yıl).

Işık çalışmasında 20-35 yaş grubunda bulunanların daha fazla oranda mobbinge maruz kaldıklarını saptamıştır.²⁰ Yavuz²¹, Özdevecioğlu²² yaş arttıkça mobbing algısının ve maruz kalma oranının arttığını belirlemişlerdir.

Örgütlerin oluşması, yaşamlarını sürdürmeleri ve belli bir amaç doğrultusunda eylem gösterip başarı ile odaklanmaları sadece insan faktörü ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle bir örgütte çalışan bireylerin niteliklerini ve performanslarını gösterebilmeleri için uygun bir çalışma ortamının sağlanması, örgütün başarısı için oldukça önemli olmaktadır. Bunların sağlanması, o örgüte dahil olan bireyin çalıştığı kuruma olan bağlılığını arttırarak performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu çerçevede örgütte çalışan bireylerin oldukça fazla olarak hissettikleri mobbingin örgüt için bir tehlike oluşturduğu gayet açıktır. Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin kurumuna olan psikolojik yaklaşımını göstermekte ve çalışan kişi ile örgüt arasındaki etkileşimi yansıtarak örgüt içi hizmetini sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durum olmaktadır.

Çalışma hayatında farklı sorunlarla sıklıkla karşılaşılmaktadır, ancak genel olarak üzerinde fazla durulmamış, durulsa bile yeterince önemsenmemiştir. Psikolojik şiddet olarak tanımlanan mobbing olgusu da son zamanlarda üzerinde durulması gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Bu konuya önem verilmesinin ana nedeni de mobbing davranışlarının sebepleri ve etkilerinin, dünyadaki değişen koşulların yarattığı farklı bakış açılarıyla daha açık bir şekilde ortaya çıkması ve zararlarının, çağdaş yaşamın getirdikleriyle daha da artmış olmasıdır.

Mobbing davranışlarının getirdiği sonuçlara bakıldığında sadece kişisel değil, kurumsal ve toplumsal sonuçları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Kişisel olarak gerginlik, moral bozukluğu, depresyon gibi ruhsal rahatsızlıklara neden olurken; kurum açısından da iş tatmininde düşme, örgüt bağlılığında azalma, işgücü ve devamsızlık oranındaki artış gibi sonuçlar kendini göstermektedir. Mobbing davranışların topluma dolaylı olarak yüklediği harcamalar, örgüt ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı verimlilik ve performans düşüklüğü, kurumun saygınlığının yitirilmesine ve iş devir gücünün artmasına yol açmaktadır.

Çalışmanın ana savını oluşturan mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda, örgütte mobbing davranışlara uğrama sıklığının artışı ile çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma olduğu görülmektedir. Frekans tabloları incelendiğinde; ankete katılan beden eğitimi öğretmenlerinin ağırlık olarak erkek, 33-42 yaş arasında, evli ve lisans eğitimi almış oldukları saptanmıştır. Katılımcıların ağırlıklı olarak bir ilköğretim

kuruluşunda, atletizm ve futbol dallarında görev yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda demografik bilgiler ile mobbing ve örgütsel bağlılık arasında ilişkiye bakıldığında değişkenler arasında belirgin farklılıklar saptanmamıştır. Ancak verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde mobbing ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşılık örgütsel bağlılık ortalamasının az ya da ortalama seviyelerde seyrettiği saptanmıştır.

Mobbing ile bağlılık dereceleri arasında ilişki incelendiğinde de mobbing davranışlarına uğrama sıklığının artmasıyla çalışanların örgütlerine duydukları duygusal bağlarında bir azalma saptanmaktadır. Çalışanın kendi örgütüne olana duygusal bağlılığı örgüt ile bütünlük kazanmasını yansıtmaktadır. Başka bir deyişle duygusal bağlılık çalışan kişilerin örgütün amaç ve değerlerini kabullenip kurum yararına gösterdikleri çabadır. Nitekim eğitimcilerin de okulun başarısı için beklenenin üzerinde çaba sarf ettikleri dikkat çekmektedir. Ancak çalışanların yaptıkları işlerinde sürekli hata bulunması, kişilerin kendilerini göstermesine olanak sağlanmaması, görmezlikten gelinme, sürekli eleştirilere hedef olma, fikirlerinin dikkate alınmaması, işten ayrılmaları gerektiğinin ima edilmesi, tehditkar davranışlara maruz kalınması, dışlanma gibi nedenler örgüte olan bağlılığı da etkilemektedir.

Çalışanın örgüte bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişen normatif bağlılık oranı ise anlamlı bir düzeyde olmamaktadır. Çalışanların okulda yeteneklerini en üst düzeyde gerçekleştirdiklerine inanmadıkları gibi çalışma ortamlarının mükemmel olduğuna da fazla inanmamaktadırlar. Okulun bir üyesi olmanın onlar için bir gurur kaynağı olmadığı, çalıştıkları ortamı özel hayatlarından ayrı tuttukları ve başka bir yerde çalışma olanakları olduğu halde aynı okulda kalmayı tercih etme oranının düşük olduğu ve örgütle bütünlük sağlayamadıkları görülmektedir. Normatif bağlılık oranının düşük olması mobbing uygulamalarından da etkilenmektedir. Günümüzün değişen hayat şartlarında şirketlerin başarısının temelinde şirkete bağlı çalışan bireyler oluşturmaktadır. Dolayısıyla mobbing davranışlarının eğitim kurumlarında ki uygulamalarının minimum düzeye getirilmesinin, örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına neden olması beklenmektedir.

Yaşanan mobbing davranışlarının engellenmesinde; kişiye, örgüte, topluma ve devlete büyük görevler düşmektedir. Mobbing ile savaşmada soruna yönelik farkındalığın, hem kişi olarak çalışan eleman tarafından hem de kuruluş tarafından sağlanmış olması gerekmektedir. Konuya ilişkin olarak tüm toplumun bilgilendirilmesi oldukça önemli olmaktadır.

Mobbing davranışlarının yönetim üzerindeki negatif etkileri göz önüne alındığında kuruluşların psikolojik şiddete karşı önlem almaları bir zorunluluk olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütlere mobbing davranışlarından önceden haberdar olunabilecek sistemler geliştirmeleri, mobbingi engellemeye ve mobbing uygulayanları cezalandırmaya ilişkin işlemleri oluşturmaları önerilmektedir. Örgüt içinde liderlik anlayışının geliştirilmesi, tüm kuruluşun bilgilendirilmesi, bireylerarası açık iletişime imkan verecek şekilde ekip çalışmalarına yönelmesi, elemanların nasıl yardım alabilecekleri konusunda haberdar edilmesi ve işyeri içerisinde psikolojik danışmanlık sisteminin de gerekli görülmesinin, mobbing uygulamaları ve sonucunda yaşanan hoş olmayan etkilerin önlenmesi için atılabilecek adımlar arasında olduğu söylenebilir.

Her örgütte psikolojik şiddetin ortaya çıkmasını tetikleyecek öğeler farklılık gösterebilir. Dolayısıyla örgütlerin kendi bünyelerinde mobbing ile ilgili çalışmalar yaparak, bu olguyu ortaya çıkaran kuruluşlarına özgü öğeler üzerinde durmaları yararlı olabilir. İşe alım sürecinde çalışan bireylerin yalnızca iş ile ilgili niteliklerinin değil, kişiliklerinin de örgüte uyum sağlayıp sağlamayacağını da sorgulanması gerekir. İşe alınacak bireyin, çalışma ortamı ve kuruluş ile uzlaşma durumu da göz önünde tutulmalıdır. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi yönetimin daha başarılı olmasına yardımcı olacaktır. Bağlılığı geliştiren yapının kazandırılması, stratejiler, ortak avantajlar, iletişim ve etkileşim güçlendirilmesi gibi noktalar oldukça önemli olmaktadır. Sonuç olarak, mobbing unsuru, ülkemizde yeni bir olgu olarak bilinse de örgütlerdeki bu tip uygulamalar geçmişten bu yana süregelmektedir. Bu tür davranışlar kişisel ve örgütsel bilinçlenme ile engellenmeli ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Aksakal, H. (2008). “*Çalışma Hayatında Mobbing-Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma*”. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aktop, N.G. (2006). “*Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri*”. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Allen, Natalie; Meyer, J.P. “*The Measurement ant Antecedents of Affective, Continuanceand Normative Commitmentto the Organization*”, Journal of Occupational Psychology 63, 1:1-18, March 1990
- Alparslan, A.M. (2009). “*Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi*”. SDÜ Vizyoner Dergisi, Cilt 1, Sayı 1
- Alparslan, A.M. (2010). “*Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*”. SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta
- Ann, B., Patricia Mannix M. (2004), “*An Investigation into Workplace Bullying and Organizational Culture in Healthcare within an Irish Hospital Setting*”, The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, June , 35
- Arpacıoğlu, G. (2003), “*İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz*”, HR Dergisi, Kasım-Aralık:1-7
- Arpacıoğlu, Gülcan, “*Çatışma Yönetimine Farklı Bir Bakış*”, Mobbing Konferansı, (Ocak, 2007)
- Atalay, İ. (2010). “*Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi-Kamu Sektöründen Bir Örnek*”. Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Bahçe, Ç.(2007), “*Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü : Bir Örnek Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

- Balay, R. (2000) “*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*” Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Balay, Refik “*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*” Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Kasım 2000, s.3
- Balay, Refik, “*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 2000, s.37
- Balcı, A.(2003) “*Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*” Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Balcı, A.,“*Örgütsel Sosyalleşme*”, Pegem A Yayıncılık, s. 2, 5, Ankara, 2000
- Barutçugil, İ.Sabit, “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul, Kariyer, 2004
- Başaran, İ. E. (1982) “*Örgütsel Davranış*”, Ankara, Ankara Ü.,Eğt. Fak. Yay.
- Başaran, İ.E., “*Örgütsel Davranışın Yönetimi*”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:111, Ankara 1982a
- Baykal, A.N. “*Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Psikolojik şiddet'denGünümüze*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- Baykal, A.N., “*Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2005
- Baysal A.C. – Paksoy M. (1999), “*Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.28, S:1
- Berktaş, H.; Toprak, Z. (2010)*Tarihçi Gözüyle “Şiddetin Tarihi” Üzerine Bir Söyleşi*. Cogito, YKY Yay. Sayı:6-7
- Buchanan, B. (1974) “*BuildingOrganizationalCommitment : TheSocialization of Managers in WorkOrganizations*” AdministrativeScienceQuarterly, 19, 533
- Can, Halil; Akgün, A.;Kavuncubaşı, Ş., “*Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001

- Cemaloğlu, N. (2007) “*Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma*” *Bilig, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42
- Çalık, Cemal “*Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi*”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Vol:14, No:1, (Mart 2006), s.5-9
- Çalık, T., “*İşgörenlerin Örgüte Uyumunu*”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 2003 s.163-178
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005) “*Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 6
- Çırpan, H., “*Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1999*
- Çobanoğlu, Ş. “*Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*”, *Timaş Yayınları, İstanbul 2005*
- Çobanoğlu, Ş. “*Psikolojik Şiddet, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*”, *Timaş Yayınları, İstanbul, 2005 s.23*
- Çöl, G. “*Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla ilişkisi*”, *İş, Güç endüstrileri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı:2
- Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003), “*Mobbing*”, *Sistem Yayıncılık, İstanbul*
- Dawkins, R. (1976) “*Gen Bencildir*” *Tubitak Yay., Ankara*
- Dinçer, Ö., “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, *Beta Yayın, İstanbul 1998*
- Ekiz, V. (2010). “*İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet*”. *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*
- Eren, Erol “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*” *Beta Yayınları, İstanbul 2000*

- Ergenekon, S. “*İşyerinde Duygusal Taciz*”, Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi, Sayı:19
İstanbul 2006 s.29-37
- Ergun, Turgay, “*Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı*”, Amme İdaresi Dergisi,
c.8, TODAİE, Ankara 1975, s.97
- Fromm, E. (1984) “*İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri*” Payel Yayınları, İstanbul
- Gökçe, A.T. “*İş Yerinde Psikolojik şiddet: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen
ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora
Tezi, Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana
Bilim Dalı. Ankara,2006.
- Gökmen, S., “*İşletmeye Bağlılık Anketi’ni Türkçe’ye Uyarlama ve Geçerlik ve
Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*”, Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
1996, s:1-2.
- Gözen, E. D. (2007) “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir
Uygulama*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gözler, Özgür, “*Şirkete Bağlılık, Ciroyu artırır mı?*”, Capital Dergisi, sayı:2007/2,
Şubat 2007
- Güçlü, N. (2001) “*Stres yönetimi*” G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21 (1), 91-
109)
- Gül, H. (2009) “*İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik
Yıldırma*”. TAF PrevMedBull, 8 (6)
- Güngör, Meltem; (2008), “*Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*”,İstanbul: Derin
Yayınları
- Işık, Emre, “*İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkinine Yönelik Bir
Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

- İnce, M.; Gül, H. “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Konya, Çizgi Yayıncılık 2005,
- Kaya, F. T. (2005). “*İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama*”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi
- Kaya, O. “*Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007
- Keleş, H. N.K. (2006) “*İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kırel, Ç. (2007) “*Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler*” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 317-334.
- Koç, H. ve Yavuz, E. (2007). “*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Demografik Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”. Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi. Cilt.9. Sayı.4, Ankara
- Kök, S.B. (2006), “*İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16
- Köse, S.; Kartal, B., Kayalı, N., “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine bir Araştırma*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, (2003)
- Lee, Sang. M., “*An Emprical Analysis of Organizational Identification*” Academy of Management Journal, Vol:14, No:2, (1971), s.214
- Leymann, H. (1990). “*Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*”. Violence and Victims 5
- Leymann, H. (1996) “*The Content and Development of Mobbing at Work*”. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2),

- Leymann, H. “*The Content and Development of Mobbing at Work*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996
- Leymann, H., A. Gustafsson, “*Mobbing at Work and the Development of Post Traumatic Stress Disorders*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, v.5, 1996: 121
- Meyer, J and Allen, N. (1997). “*Commitment in The Workplace*”, Thousand Oaks SAGE Publications, CA.
- Morrow, P.C.–Rosemary E. Wirth, “*Work Commitment Among Salaried Professional,*” Journal of Vocational Behaviour, Vol:34, No:1 February 1989, s.40
- Ölçüm Çetin, (2004) “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ağustos
- Özdevecioğlu, M. (2003), “*Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2
- Özen, S., “*İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri*”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(3)
- Özmutaf, N.M. (2007). “*Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma*”.C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2.
- Randall, D.M., “*Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited*”; The Academy of Management Review, vol:12, no.3, (July, 1983), s.463
- Sağlam Arı, G. ve Ergeneli, A. (2003). “*Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*”. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 21. Sayı 1, s. 129-149
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007) “*Yönetmelik etik ve yönetmelik etiğinin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,9 (1)
- Somersan, S. (2010) “*Şiddetin İki Yüzü*” Cogito, YKY Yay. Sayı:6-7

- Tekin, A. (2002); “*İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği)*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Tınaz, P. (2006) “*İş Yerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik Şiddet)*”, Beta Yayınları, İstanbul
- Tınaz, P. (2006b) “*İş Yerinde Psikolojik (Mobbing)*”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 4
- Tınaz, P. (2006b) “*İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 4
- Tınaz, P. (2006c) “*İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 10
- Tiryaki, Tuğba, “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005
- Tutar, H. (2004) “*İş yerinde Psikolojik Şiddet*”, Platin Yayınları, Ankara
- Uluğ, Feyzi; Beydoğan, Başak (2009) “*Kamu örgütlerinde Psikolojik Taciz*”, Amme İdaresi Dergisi, 42 (1)
- Varoğlu, D. “*Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlara Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993
- Vartia, V.M., *Workplacebullying –A Study on the Work Environment, Well-being and Health*, Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports 56, Helsinki, 2003.
- Wallace, J. E. (1995b). “*Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firm*”. *Social Forces*, 7, 3, 811-839
- Yağcı, K. (2003) “*Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*”, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Yalçın, A. ve 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 Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:1
- Yaman, E. (2009) “*Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet – Mobbing*”, Ankara Nobel Yayınevi
- Yavuz, H., “*Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler*” SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Yüçetürk, E., “*Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing (Yıldırma)*”, Sendikal Notlar, Sayı:26, 2005.
- Zapf, D. (1999) “*Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*”. International Journal of Manpower, Vol. 20 Iss: ½

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm> erişim tarihi 10.09.2012

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/12/20111217-22.htm> erişim tarihi 14.09.2012

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm> erişim tarihi 14.09.2012

http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=88:mobbingle-muecadele-sempozyumu-kapan-bildirgesi&catid=25:sempozyum&Itemid=11 erişim tarihi 10.09.2012

http://www.ishukuku.org/index.php?option=com_content&view=article&id=108:yeni-borclar-kanunu-ve-psikolojik-taciz-mobbing-&catid=1:son-haberler erişim tarihi 15.09.2012

www.anayasa.gen.tr erişim tarihi 14.09.2012

http://www.alomaliye.com/2011/h_irfan_firat_mobbing.htm erişim tarihi 15.09.2012

AKKAR, A., MESLEK LİSELERİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING), MARMARA ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ TEKNOLOJİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ, İSTANBUL, 2010

13. Dilman T. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2007.

1. Leymann H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996;5:165-184.

GÜVEN, D.Ş., ÖZCAN,A.,KARTAL,B., NEVŞEHİR İL MERKEZİNDE KAMUYA BAĞLI SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÇALIŞAN EBE VE HEMŞİRELERİN MOBBİNG'E UĞRAMA DURUMLARI, Balıkesir Sağlık Bil Derg Cilt:1 Sayı:3 Aralık 2012

20. Işık E. İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007.

21. Yavuz H. Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.

22. Özdevecioğlu M. Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2003;22(1):121-150.

YAVUZ,H., ÇALIŞANLARDA MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: SDÜ TIP FAKÜLTESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANA BİLİM DALI, YÜKSEK LİSANS TEZİ, ISPARTA, 2007

EKLER

Sayın Beden Eğitimi Öğretmeni;

“Bu araştırmanın amacı, “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, özel ve kamu eğitim kurumlarında görev yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerine yönelik yıldırma ile Beden Eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde yıldırma ile ilgili maddeler, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Anketteki maddeleri lütfen dikkatlice okuyunuz. Size en uygun olan seçeneğin bulunduğu parantezin içerisine (x) işareti koyunuz. Araştırma sonucu Yüksek Lisans Tezi olarak yayınlanacaktır. Bu sebeple lütfen adınızı ve soyadınızı yazmayınız.

Yapacağınız yardımlar için teşekkür ederim.

Mustafa ÖZPOYRAZ

Beden Eğitimi Öğretmeni

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyet:** 1. () Kadın 2. () Erkek
2. **Medeni durum:** 1. () Evli 2. () Bekar 3. () Dul/Boşanmış
3. **Yaşınız:** 1. () 23-32 2. () 33-42 3. () 43 ve üzeri
4. **Mesleki kıdeminiz:** 1. () 1-10 yıl 2. () 11-20 yıl 3. () 21 yıl ve üzeri
5. **Mezuniyet Branş:**
6. **Mezun olduğu okul türü:** 1. () Lisans 2. () Yüksek Lisans ve ya Doktora
7. **İşyeri eğitim kademeniz:** 1. () İlköğretim 2. () Ortaöğretim (Lise)

BÖLÜM II

Aşağıda sıralanmış olan davranışlar, çoğu kişi tarafından örgütlerindeki olumsuz davranış örnekleri olarak değerlendirilmektedir. Siz, son altı ay içerisinde aşağıda sıralanmış olumsuz davranışlarla, hangi sıklıkla karşılaştınız? Son altı ay içindeki yaşantınızı –sizin durumunuzu- en iyi yansıttığını inandığınız rakamı daire içine alınız.

Sıra	Davranışlar	Hiçbir Zaman	Ara sıra	Her ay	Her hafta	Her gün
1	Bazı kişilerin başarınızı, performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kişiliğiniz, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmak gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Görüş / fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Size karşı ithamlarda bulunulması,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yasal haklarınızı (örneğin, yıllık izin, rapor, ulaşım giderlerinin vb.), talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Tehdit edilme, fiziksel tacize ya da “cinsel” tacize uğramanız,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Bugüne dek işyerinizde/çalışma ortamınızda “zorbaliğa” maruz kaldınız mı? (Zorbaliğı bir ya da birden çok kişinin, yine bir ya da birden çok kişiden kaynaklanan olumsuz davranışlara, sürekli olarak maruz kaldığı ve kendilerini bu davranışlara karşı korumada/savunmada zorluk çektiği bir durum olarak tanımlıyoruz.) Bir kez sergilendikten sonra tekrarına rastlanmayan olaylar bu kapsamda değerlendirilmemektedir.

Yukarıdaki tanımı dikkate alarak lütfen şu soruyu yanıtlayınız:

Son altı ay içinde çalışma ortamında herhangi bir zorbalığa maruz kaldınız mı?
Parantezin içine (x) işareti koyunuz.

1. () Evet

2. () Hayır

BÖLÜM III.

Bu bölümde “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” bulunmaktadır. Okulunuza ilişkin aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı “x” işareti ile belirtiniz.

Lütfen Şu Soruları Yanıtlayınız	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Bu okul mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Bu okul eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık görüşüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Okulumla karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

11.08.1974 tarihinde Niğde’ de doğdu, İlk Orta ve Lise 1. sınıfa kadar Niğde’ de okudu. Lise Eğitiminin geri kalanını Adana Merkez Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Elektronik bölümünde tamamladı. 1992 yılında Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunu kazandı 1996 yılında buradan mezun oldu. 1996-1998 yılları arasında Adıyaman Merkezinde Beden Eğitimi Öğretmeni olarak çalıştı. 1998 1999 tarihleri arasında Eğirdir Dağ Komando Yedek Subay Okulundan sonra Batman Jandarma Komando Tabur Komutanlığı Komando Tim Komutanı göreviyle yedek subay olarak vatani görevini tamamladı. 1999’ dan bu yana Niğde ili Merkezinde Öğretmen, İdareci, Spor ve Tören Danışmanlığı ve Beden Eğitimi İl Koordinatörlüğü görevlerinde bulundu. 2000 yılında Beden Eğitimi Öğretmeni Necla ÖZPOYRAZ İle evlendi, 2002 doğumlu Meriç Su ÖZPOYRAZ isimli bir kız çocuğu, 2013 doğumlu Kuzey Poyraz ÖZPOYRAZ isimli bir erkek çocuğu babasıdır. Uzun yıllar dağcılık ve kayak sporu ile aktif olarak ilgilendi. Dağcılık Federasyonu ve Kayak Federasyonunda aktif, sporcu, teknik görevli, antrenör, idareci görevlerinde bulundu. Kayak Federasyonu Ulusal Hakemlik görevi ile Dağcılık Federasyonu Antrenörlük görevini sürdürmektedir. Dağcılık konusunda bir çok, TÜBİTAK projeleri, Gençlik Spor Bakanlığı projeleri, BOTAŞ projeleri, kalkınma ajansları projelerinde görev aldı. Dağcılık Federasyonu, Yönetim Kurulu Üyeliği ile Spor Tırmanış As Başkanlığı görevlerinde bulundu.

Türkiye Dağcılık Federasyonu’ nun 4 Kasım 2012 tarihinde yapılan Genel Kuruluna Başkan Adayı olarak Katıldı.

Halen Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Özel Büro, Tören ve Protokol Koordinatörü Olarak Görev yapmaktadır.