

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN MOBBİNG  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR  
ÇALIŞMA: SİVAS ORGANİZE SANAYİİ ÖRNEĞİ**

**Erol GENCER**

**134227011008**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman**

**Prof.Dr. Rifat İRAZ**

**Konya, 2016**

**İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN MOBBİNG DÜZEYLERİNİN  
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA: SİVAS ORGANİZE SANAYİİ ÖRNEĞİ**

**İÇİNDEKİLER**

Bilimsel Etik Sayfası .....	i
Tez Kabul Formu.....	ii
Özet .....	iii
Summary .....	iv
Tablolar Listesi.....	v
Şekiller Listesi .....	viii
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>Problem .....</b>	<b>2</b>
<b>Amaç.....</b>	<b>2</b>
<b>Önem .....</b>	<b>2</b>
<b>Sınırlılıklar.....</b>	<b>3</b>
<b>Varsayımlar .....</b>	<b>3</b>
<b>I.BÖLÜM: MOBBİNG: KAVRAMSAL TANIMLAMALAR.....</b>	<b>7</b>
1.1. Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Tanımı .....	7
1.2. Mobbing' e Tarihsel Bakış .....	9
1.2.1. Dünyada Mobbing .....	9
1.2.2. Türkiye'de Mobbing .....	11
1.3. İşyerinde Mobbing Sürecinde Rol Alanlar .....	13
1.4. Mobbing Türleri ve Nedenleri .....	17
1.5. İşyerinde Mobbing Davranışları .....	19
1.6. İşyerinde Mobbing Belirtileri .....	22
1.6.1. Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in Davranışsal Belirtileri.....	23
1.6.2. Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in Fizyolojik Belirtileri .....	23
<b>II.BÖLÜM: İNSAN İLİŞKİLERİ VE MOBBİNG .....</b>	<b>27</b>
2.1. İLETİŞİM KAVRAMI .....	28
2.1.1. İletişim Tanımı .....	28
2.1.2. İletişim Türleri .....	31
2.1.2.1. Kişi İçi İletişim.....	31
2.1.2.2. Kişilerarası İletişim .....	31
2.1.2.3. Örgüt İçi İletişim .....	31

2.1.2.4. Kitle İletişimi .....	32
2.1.3. Çalışan Yönetiminde İletişim.....	33
2.2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM .....	35
2.2.1. Örgütsel İletişim Biçimleri.....	35
2.2.2. Örgütsel İletişim Türleri.....	37
2.2.2.1. Formal İletişim .....	37
2.2.2.2. Biçimsel (Resmi) İletişim Sistemleri.....	39
2.2.2.3. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim.....	40
2.2.2.4. Örgüt Dışı İletişim.....	40
2.2.2.5. Gruplar Arası İletişim.....	40
2.3. İnsan İlişkileri Kavramı .....	42
2.3.1. Etkin İnsan İlişkilerin Kurulmasında Dikkat Edilecek Konular .....	42
2.3.2 İnsan İlişkilerinin Genel Prensipleri .....	43
2.3.3. İnsan İlişkilerinin Önemi.....	45
2.3.4. İnsan İlişkilerinin Gelişmesi.....	45
2.3.5. İnsan İlişkilerinin Türleri .....	46
2.3.6. İnsan İlişkilerinin Yönetime Etkisi.....	47
2.3.7. İyi İnsan İlişkileri Kurma Becerisinin Önemi .....	47
2.4. İş İlişkileri Süreci.....	50
<b>III. BÖLÜM: MOBBİNG VE YASAL DÜZENLEMELER.....</b>	<b>52</b>
3.1. Dünyadan Mobbing Örnekleri .....	52
3.2. Türkiye’den Mobbing Örnekleri.....	55
3.3. Mobbing Hakkındaki Yasal Düzenlemeler.....	59
3.4. Örgütsel Bağlılık ve Mobbing .....	64
3.4.1. Örgüt Bağlılığı Kavramı.....	65
3.4.2. Örgüt İklimi ve Kültürü.....	67
3.4.3. Örgüt Düzeni ve Mobbing .....	72
<b>IV. . BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ KAYNAKLARI .....</b>	<b>77</b>
4.1. Araştırmanın Yöntemi .....	77
4.2. Araştırmanın Modeli.....	77
4.3. Evren ve Örneklem .....	78
4.4. Veri Toplama Yöntemi (Algı Ölçeği).....	79
4.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	80

4.6. Araştırmanın Bulguları .....	83
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>107</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>109</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>116</b>



**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**

**BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Adı Soyadı	Erol GENCER
Numarası	134227011008
Öğrencinin	Ana Bilim / Bilim Dalı İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
Tezin Adı	İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN MOBBİNG DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA: SİVAS ORGANİZE SANAYİİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Erol GENCER  
(İmza)

## **Tez Kabul Formu**

## Özet

Bir ülkenin ekonomik yapılanması, o ülkede değişik büyüklük ve alanlarda üretim ve hizmet yapan ticari kuruluşlar ile şekillenmektedir. Hem üretim sürecine katılan hem de çıktılarının tüketilmesinde var olan insan, işletmeleri yaşayan, canlı birer varlık haline getirmektedir. Kar elde etme, topluma hizmet etme ve yaşamını devam ettirme şeklinde üç temel amaç üzerine kurulmuş olan işletmeler yaptıkları faaliyetler için uzman ve kalifiye insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. İşletme bünyesinde bulunan insan kaynağı üzerinde son yıllarda incelenen ve tartışılan bir konu olan psikolojik yıldırma ve taciz şeklinde ifade edilen mobbing kavramı bu çalışmanın temel konusudur.

Mobbing yani psikolojik taciz yaşanması istenmeyen ancak kontrolsüz bir biçimde işletmelerde insanları mağdur eden güncel bir sorundur. Bu sorun ortaya çıktığında çözülmesi için örgütün sahip olduğu kültür ve örgüt iklimi paralelinde oluşturulmuş olan örgüt bağlılığı durumu kimi zaman kurtaran önemli bir parametredir.

**Anahtar Kelimeler;** Mobbing, Psikolojik Taciz, Örgüt Bağlılığı, Örgüt İklimi, Etkili İletişim

## **Summary**

Economic structure of a country that different sizes and areas in the country is shaped by commercial establishments engaged in manufacturing and services. The person who is in process of both consumption and production makes the organization a living enterprises. The business which are established on three main objectives -to profit, in the form of life and to continue to serve the community for their activities needs human resources that are specialized and skilled. The main subject of this study is mobbing in which studied in recent years on the human resources available within the business concept expressed and bullying and harassment,

Mobbing (psychological harassment) is a current problem that victims of people in the business to live that is unwelcome but uncontrolled. When this problem occurs where the organization's culture and organizational climate has been created in line with the organizations commitment to resolving and this situation is sometimes an important solver.

When this problem occur, is an important parameter that the organizational climate and culture that has been created in line with the organization's organizational commitment to resolving the situation sometimes saving.

**Keywords;** Mobbing, Psychological Harassment, Commitment to the Organization, Organizational Climate, Effective Communication



## **Tablolar Listesi**

<b>Tablo 4.6.1:</b> Ankete katılanların demografik bilgileri tablosu.....	83
<b>Tablo 4.6.2:</b> Ankete katılanların çalıştıkları firmaya ait bilgilerin dağılımı tablosu .....	84
<b>Tablo 4.6.3:</b> Ankete Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Taciz .....	85
<b>Tablo 4.6.4:</b> Ankete Katılanların Yaş Değişkenine Göre Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 4.6.5:</b> Ankete Katılanların Yaş Değişkenine Göre Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 4.6.6:</b> Ankete Katılanların Yaş Değişkenine Göre Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	87
<b>Tablo 4.6.7:</b> Ankete Katılanların Yaş Değişkenine Göre Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları. ....	87
<b>Tablo 4.6.8:</b> Ankete Katılanların Yaş Değişkenine Göre Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	88
<b>Tablo 4.6.9:</b> Ankete Katılanların Yaş Değişkenine Göre Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	88
<b>Tablo 4.6.10:</b> Ankete Katılanların Yaş Değişkenine Göre Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 4.6.11:</b> Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 4.6.12:</b> Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	90
<b>Tablo 4.6.13:</b> Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	90
<b>Tablo 4.6.14:</b> Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	91
<b>Tablo 4.6.15:</b> Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	91
<b>Tablo 4.6.16:</b> Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	92
<b>Tablo 4.6.17:</b> Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 4.6.18:</b> Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkenine Göre Tüm Faktör Düzeyleri İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	93

<b>Tablo 4.6.19:</b> Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkenine Göre Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 4.6.20:</b> Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkenine Göre Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	94
<b>Tablo 4.6.21:</b> Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkenine Göre Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 4.6.22:</b> Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkenine Göre Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	95
<b>Tablo 4.6.23:</b> Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkenine Göre Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	95
<b>Tablo 4.6.24:</b> Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkenine Göre Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 4.6.25:</b> Ankete Katılanların Kıdem Değişkenine Göre Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 4.6.26:</b> Ankete Katılanların Kıdem Değişkenine Göre Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	97
<b>Tablo 4.6.27:</b> Ankete Katılanların Kıdem Değişkenine Göre Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	97
<b>Tablo 4.6.28:</b> Ankete Katılanların Kıdem Değişkenine Göre Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	98
<b>Tablo 4.6.29:</b> Ankete Katılanların Kıdem Değişkenine Göre Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	98
<b>Tablo 4.6.30:</b> Ankete Katılanların Kıdem Değişkenine Göre Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 4.6.31:</b> Ankete Katılanların Kıdem Değişkenine Göre Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	99
<b>Tablo 4.6.32:</b> Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 4.6.33:</b> Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	100
<b>Tablo 4.6.34:</b> Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	101
<b>Tablo 4.6.35:</b> Firma Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	101

<b>Tablo 4.6.36:</b> Firma Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	102
<b>Tablo 4.6.37:</b> Firma Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	102
<b>Tablo 4.6.38:</b> Firma Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	103
<b>Tablo 4.6.39:</b> Ankete Katılanların Kıdem Değişkenine Göre Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	103
<b>Tablo 4.6.40:</b> Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	104
<b>Tablo 4.6.41:</b> Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	104
<b>Tablo 4.6.42:</b> Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	105
<b>Tablo 4.6.43:</b> Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	105
<b>Tablo 4.6.44:</b> Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	106
<b>Tablo 4.6.45:</b> Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	106

## Şekiller Listesi

**Şekil 1:** Kurum kimliği unsurları..... 67

## GİRİŞ

Toplumsal ve ekonomik hayatın önemli bir parçası olan ticari işletmeler yapı itibariyle canlı birer varlıktır. Örgütsel yapılanmaların temelinde bulunan insan kaynağı olmaksızın var olması mümkün olmayan kamu ve özel kurumların insan ihtiyacını karşılamak için kullandığı insan kaynağı bu canlılığın önemli bir göstergesidir. Bir ülkenin ekonomik yapılanması, o ülkede değişik büyüklük ve alanlarda üretim ve hizmet yapan ticari kuruluşlar ile şekillenmektedir. Hem üretim sürecine katılan hem de çıktılarının tüketilmesinde var olan insan, işletmeleri yaşayan, canlı birer varlık haline getirmektedir. Kar elde etme, topluma hizmet etme ve yaşamını devam ettirme şeklinde üç temel amaç üzerine kurulmuş olan işletmeler yaptıkları faaliyetler için uzman ve kalifiye insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. İşletme bünyesinde bulunan insan kaynağı üzerinde son yıllarda incelenen ve tartışılan bir konu olan psikolojik yıldırma ve taciz şeklinde ifade edilen mobbing kavramı bu çalışmanın temel konusudur.

Canlı bir varlık olarak nitelendirilen ticari işletmelerin gelişim süreçlerinde insanın payı son derece büyüktür. Yüzyıllar önce gerçekleştirilen Sanayii Devrimi sonrasında buhar gücüyle çalışan yeni buluşların işletmelere katılması makinalaşmış endüstriyi doğurmuştur. Ancak makinalaşan sanayi de her zaman olduğu gibi insana olan ihtiyacı bitirmeyerek, tüm üretim süreçlerinde insan müdahalesini gerekli kılmıştır. Bu yüzden de ticari işletmelerin tamamı özellikle yönetsel ve idari işler başta olmak üzere tüm süreçlerde insanla çalışmaktadır. İnsan yapısı ve doğası gereği kimi zaman çatışmakta ve bu çatışmalar kaçınılmaz olarak iş yaşamında da gündeme gelebilmektedir.

Çatışma durumları insanların sahip oldukları ihtiyaçlar, amaçlar ve fikirlerde yaşanan bir takım benzerlikler ya da farklılıklar sebebiyle yaşanan bir durumdur. Ancak önemli olan çatışma ortamının oluşmaması değil, oluştuğunda doğru yönetilmesidir. Çatışma kavramının günümüzde işyerlerinde yaşanan benzer bir formu olan mobbing için de benzer bir durum geçerlidir. Mobbing yani psikolojik taciz yaşanması istenmeyen ancak kontrolsüz bir biçimde işletmelerde insanları mağdur eden güncel bir sorundur. Bu sorun ortaya çıktığında çözülmesi için örgütün sahip olduğu kültür ve örgüt iklimi paralelinde oluşturulmuş olan örgüt bağlılığı durumu kimi zaman kurtaran önemli bir parametredir.

Dünyada ve Türkiye’de son yıllarda yaygınlaşan mobbing kavramının hem kelime olarak hem de içerik olarak ne ifade ettiğini anlamak önemlidir. Kavramın çıkış noktası ülkemizde konuya dair ilk çalışmalar yapan psikolog Prof. Dr. Pınar Tınaz’ın ifadesine göre kuş sürülerinin incelenmesiyle olmuştur. İngilizce’de mob kelimesi kuş ve sürü anlamına gelmektedir. Yıldırma bir bireye karşı bir ya da birkaç kişi tarafından yöneltilmiş, sıklıkla

veya uzun bir süre cereyan eden, uygulayan ile kurban arasındaki negatif iletişim davranışlarını işaret etmekte ve her iletişim sürecinde olduğu gibi burada da iletişim öğeleri yer almaktadır. İletişim süreci olarak mobbing bu çalışma kapsamında bulunan bölümlerde daha detaylı incelenecektir.

### **Problem**

Bu çalışmanın temel problemi, işletmelerde yaşanan psikolojik taciz şeklinde açıklanması mümkün olan mobbing süreçlerinin, işletmeler üzerindeki etki düzeylerini tespit etmektir. Ayrıca mobbing davranışlarının oluş biçimi, gelişmesi, sebep ve sonuç ilişkilerini incelemek de bu çalışma kapsamında incelenen alt problemdir. Yaşanması muhtemel mobbing vakalarının önüne geçilmesi, işletmenin verimliliği ve yaşanan iletişim sürecinin sağlıklı olması açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışanlar arasındaki çatışma ve birbirlerine uyguladıkları psikolojik taciz durumu çalışmanın temel odak noktasıdır.

Belirsiz iş tanımları, herkesin kendi istediğinin olmasını istemesi, farklı çalışma ve liderlik stilleri, geçmiş tecrübeler ve cinsiyet farklılıkları, öfke birikimleri ve yanlış kurulan iletişim, yöneticilerin çalışanı üstünde baskı kurması, stresli iş yaşamı, sorunların anında çözümlenmeme ve buna benzer daha farklı birçok sebepten dolayı yaşanan mobbing durumları olabileceği gibi tamamen sebepsiz de yaşanabilmektedir. İnsanların bir takım psikolojik durum ve düzeyleri, kişiler arası iletişim eksikliği, kıskançlık vb sebepler nedeniyle de mobbing vakaları gerçekleşebilmektedir.

### **Amaç**

Bu çalışma ile amaçlanan, Türkiye ve Dünya da yaşanan örnek olaylar ve kavramsal tanımlamalar ışığında konuyla ilgili yapılan yasal düzenlemeleri de belirterek işyerlerinde yaşanan mobbing vakaları hakkında bir çerçeve çizmektir. Yapılması gerekenler daha önce yaşanan tecrübelerle alınan önlemler bağlamında belirtilerek, mobbinge maruz kalan kişilerin yasala haklarını da bilmesi gerekliliğine de atıfta bulunmaktadır.

### **Önem**

Rekabet konusundaki acımasız bir ekonominin yarattığı günümüz iş ortamının çalışanlar üzerinde yarattığı aşırı baskı ve zorlama onların psikolojik dengesini bozarak; iş tatminsizliğine, iş veriminin düşmesine ve fiziksel ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına

neden olabilmektedir. Yoğun iş temposu ve günün çok büyük bir bölümünün geçtiği işyerleri artık insanların farklı heves ve hırslarla bürünmesine olanak sağlayan niteliktedir. Durumun böyle olması da iş yapma süreçlerinde yaşanan mobbing krizlerini beraberinde getirmektedir.

Çalışmanın mobbing ve etkin iletişim olmak üzere 2 adet değişkeni vardır: etkin iletişim; bağımlı değişken, mobbing bağımsız değişken olarak değerlendirilecektir.

### **Sınırlılıklar**

İşletmelerde yaşanan mobbing konusunda kavramsal tanımlamaların ardından çalışma bir saha uygulaması ile desteklenmiştir. Daha önce bir çok çalışmada uygulanan “Algı Ölçeği” isimli bir ölçek kullanılarak yapılan saha uygulaması Sivas Organize Sanayii Bölgesinde gerçekleştirilmiştir. Bu saha çalışması, belirlenen işyerlerinde çalışan işçilerin, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma, taciz türleri, nedenleri ve tacizle mücadele yöntemleri konusundaki algılarının belirlenmesi amacı taşımaktadır.

### **Varsayımlar**

Algı ölçeği vasıtasıyla toplam beş farklı başlıkta birtakım veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu veriler ışığında test edilen hipotezler ise şu şekildedir;

- (1) İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma olasılığı vardır.
- (2) Katılımcıların psikolojik tacize maruz kalmaları ile sosyo-demografik nitelikleri arasında bir ilişki yoktur.
- (3) Ankete Katılanların Cinsiyet Değişkeni ile Duygusal Taciz Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (4) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (5) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (6) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (7) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (8) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (9) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar

Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(10) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(11) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(12) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(13) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(14) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(15) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişiye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(16) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(17) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(18) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Tüm Faktör Düzeyleri Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(19) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(20) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(21) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(22) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişiye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(23) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(24) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(25) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(26) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar



Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(27) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(28) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(29) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişiye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(30) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(31) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(32) Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(33) Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(34) Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(35) Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(36) Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişiye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(37) Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(38) Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(39) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(40) Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(41) Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(42) Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(43) Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişiye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları

Arasında Anlamalı Bir İlişki Yoktur.

**(44)** Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamalı Bir İlişki Yoktur.

**(45)** Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamalı Bir İlişki Yoktur.

## **I.BÖLÜM: MOBBİNG, KAVRAMSAL TANIMLAMALAR**

### **1.1. Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Tanımı**

Dünyada ve Türkiye’ de son yıllarda yaygınlaşan mobbing kavramının hem kelime olarak hem de içerik olarak ne ifade ettiğini anlamak önemli. Kavramın çıkış noktası ülkemizde konuya dair ilk çalışmalar yapan psikolog Prof. Dr. Pınar Tınaz’ ın ifadesine göre kuş sürülerinin incelenmesiyle olmuştur. İngilizce’ de mob kelimesi kuş ve sürü anlamına gelmektedir. Bu sebeple mobbing kavramı kalabalık, çete, sürü vb anlamlara gelmektedir. Mobbingi teriminin ilk hecesi olan mob dan gelen bu ifade zaman içerisinde kullanımı yaygınlaştırılarak literatüre girmesini sağlayan şahıs, etolog (hayvan davranış bilimci) Konrad Lorenz olmuştur. Lorenz, mobbing ifadesini veya sözcüğünü, kalabalık hayvan (kuş) sürülerinin aynı cins/türlerine karşı fiziksel saldırılarını tanımlamada kullanmıştır. Bu tanımlamadan yola çıkarak da birçok dile çevrildiğinde saldırı, yıldırma gibi anlamlar kazanmıştır. Lorenz’ in kullanım biçiminde yola çıkarak mobbing kavramının ruhunu doğadan aldığı görülmektedir. Doğa kendi döngüsünü yürütmek amacıyla güçlü olanın ayakta kalmasını sağlar, doğada güçlü biçimde bulunan canlı kendisinden daha güçsüz veya zayıf olan canlıyı yaşatmaz gibi ifadeleri benzer biçimde insan hayatında kullanılan mobbing için de söylemek mümkün olmaktadır. Ancak insan hayatının orman kanunu ile yürütülmesinin mümkün olmadığı gerçeğini de unutmamak gerekmektedir.

Türkçe’ de psikolojik taciz, yıldırma, saldırı anlamlarında kullanılan mobbing kavramı son yıllarda yaygın bir kullanıma kavuşmuştur. Ancak bilinmesi gereken önemli bir nokta mobbing kavramının zikredilmesi için bir işletme, çalışma ortamının varlığının gerekli olmasıdır. Daha açık bir ifadeyle insanların birbirlerine uyguladıkları her psikolojik taciz ve yıldırma mobbing değildir. Yalnızca iş ve çalışma ortamlarında var olan hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde işletme çalışanların birbirlerine uyguladıkları taciz e saldırı eylemleri mobbing olarak incelenebilmektedir. Literatürde geçen bilimsel ve akademik tanımları çalışmanın başında incelemek konuyu daha iyi anlamak açısından önem arz etmektedir.

Mobbing konusunda önemli çalışmaları olan ve önemli davalara bakmış olan Tınaz, iş dünyasının getirdiği çalışma ortamında yıldırma ve psikolojik taciz gibi davranışlar, çalışanlara kendilerini yöneten üstler, kendileriyle aynı veya eşit

düzyeyde bulunan çalışanlar veya kendilerinin yönettikleri olan astlar tarafından düzenli ve sistematik bir biçimde uygulanan her türlü kötü davranış ve muamele, her türlü konudaki tehdit, fiziksel veya sözel şiddet, aşağılama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Tınaz, 2006a: 8; Tınaz, 2006b: 13-14). Aynı şekilde öneli fikir ve görüşlere sahip olan Leymann (1996,168) ise, işyerindeki şiddet ve taciz içerikli her davranışı psikolojik terör diye isimlendirmekte; “bir veya birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması” şeklinde tanımlamaktadır. Literatürde geçen birçok tanımdan diğerinde ise Naime ve Naime (2003), psikolojik taciz ve yıldışma olgusunu “uzun bir zaman periyodunda devam eden, bir çalışana diğer örgüt yeleri tarafından uygulanan ve mağdurda ciddi anlamda sosyal, psikolojik, mesleki ve fiziksel rahatsızlıklar yaratabilen ve başkaları tarafından sistematik biçimde uygulanan davranışlar” şeklinde tanımlamıştır. Yine farklı bir tanımlamada, Field (1996,33) de konuya dahil olan kötü davranışları ile “hedef kişilerin özgüvenlerine ve zsaygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırının” gerçekleştiğine dikkat çekmektedir. Başka bir tanımda Köse (2006, 284) bu kavramı, “kurbanın kendisini ifade etme olanağının sınırlandırıldığı, sürekli olarak sözünün kesildiği, kişinin aşağılanarak ve bu şekilde damgalanarak yeniden tanımlandığı, kimliğinin buna göre kurulduğu bir dışlama ve kara propaganda süreci” biçiminde ifade etmektedir. Diğer bir yandan Leymann ve Gustaffson (1996,252) ise mobbing ile ifade edilen durumu, işyerinde bulunan ve her anlamda savunmasız durumda olan herhangi bir çalışanın başka herhangi diğerleri aracılığıyla düşmanca, düşüncesizce, acımasızca ve ahlak dışı şekilde düzenli olarak kötü davranışlara maruz bırakılması diye ifade etmiştir. Başka bir tanımla ise Agervold ve Mikkelsen (2004,337) de konuyu, “kişilerarası iletişim süreci içerisinde göndericinin alıcının kişiliğine veya yaptığı işe yönelik, olumsuz ve saldışanlık ögeleri içeren sözlü ve/veya sözlü olmayan iletişim biçimlerini de kullandığı bir sosyal olgu” şeklinde tanımlamıştır. Yine bir tanımda Davenport vd. (2003,16), mobbinge konu olan kötü davranışları “kişiye iş yaşamından dışlama sürecine yönelik eylemler” şeklinde ele almakta; “yıldışma davranışlarını herhangi bir nedene bağlı kalmaksızın kişilere yönelik yürütülen rahatsız edici, kötü ve saldışanlık içeren davranışlar” biçiminde tanımlamaktadır.

İncelenen bu geniş kapsamlı tanımlardan da görüldüğü üzere, bir işyerinde ve çalışma ortamında mobbing süreçlerinde uygulanan yıldırma veya psikolojik taciz benzeri uygulamaların en genel uygulama biçimiyle, herhangi bir işletmede çalışan bireyin aynı işletmede çalışan diğer bir çalışan birey karşısında kötü davranması, onu esareti altına alması, üstünlük kurmaya çalışması ve tamamiyle yok etmeye çabalaması gibi amaçlarla uygulandığını söylemek mümkündür (Tınaz, 2006b: 14). Buradan da bir kez daha görülmektedir ki mobbing ifadesinin yer aldığı tüm süreçler profesyonel işletme hayatını kapsamakta ve ticari bir kaygı etrafında bir araya gelmiş insanlar arasında gerçekleşmektedir. Bunun dışında aile içerisinde ya da arkadaş ortamında bahsi geçen taciz ve saldırılar mobbing kapsamına girmemektedir. Mobbing kapsamına giren tüm süreçler işletmede bulunan çalışanları etkilemekle kalmayarak aynı zamanda işletmenin veya organizasyonun neredeyse tamamını olumsuz ve köyü yönde etkileyerek, çalışanların iş yapma süreçlerinde kendilerini ispatlamaları veya göstermeleri ve iletişimi, kariyeri, itibarı, sosyal ilişkileri, yaşam şeklini ve işyerindeki konumunu olumsuz etkileyen ve sağlıklı çalışma ortamına karşı geliştirilmiş saldırıdan oluşan davranışlardır. Mobbingin uygulandığı çalışma ortamlarında, işyeri çalışanların motive olmasını sağlayan, çalışanların işyerine ve birbirlerine karşı güven duymasını sağlayan, çalışanlarda örgüte bağlılığı oluşturan, çalışan ve işyeri arasında psikolojik bağ kurmayı sağlayan örgüt iklimi yok olarak ortadan kalkarak, işyeri çalışanının çalıştığı işletmeye duyduğu bağlılık ve aidiyet his ve duyguları zayıflamakta, mobbinge maruz kalan mağdurun çalışma ve sosyal ve hatta özel yaşantısına yansiyarak, tüm hayata karşı duyduğu üzüntü ile çalıştığı işten ayrılma niyeti ve fikri güçlenmektedir.

Özünde olumsuz bir süreci tanımlayan ve yıkıcı tavırlardan meydana gelen mobbing durumu işyerindeki çalışanlara yöneticisi durumundaki üstleri, kendi yönettikleri astları veya kendileri ile eşit şekilde çalışanlar tarafından devamlı ve düzenli biçimde uygulanan tüm art niyetli davranışları, hareket ve tavırları, kötü niyetli sözleri içermektedir. Burada uygulanan kötü niyetli hareketlerde kullanılan iletişim sürecinin yazılı, sözlü, beden dili gibi farklı uygulama biçimlerini görmek mümkün olabilmektedir. Aşağılama, dedikodu, dışlama, şiddet ve tehdit gibi istenmeyen durumların oluşturduğu mobbing süreci hem yaşayan hem de yaşatan açısından şüphesiz ki yıpratıcı bir dönemdir. Çünkü yıldırma, işyeri çalışanını sosyal

hayattan da ayıran, koparan ve sürekli pozitif olmayan görüş ya da eleştiriler, işyeri dedikoduları ya da yanlış bilgilerin uydurulup yayılması gibi uygulamaları kapsamaktadır. Bu dedikodulara malzeme olan bir çalışanın varlığının yanında dedikoduyu üreten ve yayan bir muhatap daha söz konusudur. Bir süre sonra yalnızca dedikoduya ve diğer eylemlere maruz kalan kurban kadar bunları üreten ve mobbingi uygulayan da psikolojik olarak yıpranma süreci yaşayacaktır. Yıldırma bir çalışanı hedef alarak diğer çalışanların içerisinde bir ya da birkaç çalışan tarafından yöneltilmiş, genellikle veya uzun bir süre vuku bulan, uygulayan ile maruz kalan mağdur/kurban arasındaki olumsuz ve kötü iletişim davranışlarını işaret etmekte ve her iletişim sürecinde olduğu gibi burada da iletişim öğeleri yer almaktadır. İletişim süreci olarak mobbing bu çalışma kapsamında ilerleyen bölümlerde daha detaylı incelenecektir.

## **1.2. Mobbing' e Tarihsel Bakış**

### **1.2.1. Dünyada Mobbing**

Dünyada mobbing kavramı daha önce de bahsedildiği üzere kuş sürülerinin evlerini koruma iç güdüsünden hareketle yaygın olarak kullanılmaya başlanmış bir kavramdır. İş yerlerinde uygulanan psikolojik tacizler konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan Alman çalışma psikoloğu Harald Ege'ye göre Yıldırma, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19.yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir (Tınaz,2006:10).

Yıldırma (mobbing) konusundaki ilk araştırma Leymann ve Gustavsson (1984) tarafından, ilk kitap ise Leymann (1986) tarafından yayınlanmıştır. İş yaşamında ise yıldırma kavramının ilk kez, 80'li yılların başında İsveçli çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leyman'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun süreli düşmanca ve saldırgan davranışlarının yaşandığına ilişkin yaptığı araştırmalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir.

Yıldırma (mobbing) kavramının gelişimine bakıldığında ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen etholog Konrad Lorenz tarafından 1960 yılında kullanıldığı ve Lorenz'in kavramı "büyük bir hayvanın tehdidine karşı daha küçük hayvan

gruplarından gelen karşı tepkiyi” ifade amacıyla kullandığı görülmektedir (Lorenz, 1991). Daha sonraları İsveçli bir psikolog tarafından Lorenz terminolojisinden ödünç alınarak “küçük bir grubun tek bir çocuğa çok yıkıcı olan davranış”ını ifade etmek amacıyla (Heinemann,1972), sonrasında ise Heinz Leymann tarafından çalışanların birbirine uyguladıkları psikolojik şiddeti ifade etmek üzere (Leymann, 1996: 165-184) ve Einarsen ve Raknes (1997) bir veya daha fazla çalışan tarafından tekrarlı, bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde uygulanan, gurur kırıcı, üzüntü ve sıkıntı verici, iş performansını düşüren/hoş olmayan bir iş çevresine neden olan, rahatsızlık verici davranış olarak tanımlanmıştır (Einarsen,1999:17).

Daha sonraları 1980’lerin başında Leymann, benzer türde davranışların iş yerlerinde de mevcut olduğunu tespit etmiştir. Leymann, kendisinin bu fenomenle 1984’te tanıştığını, ancak bu fenomenin kesinlikle çok eski ve her kültürde bu kültürlerin başlangıcından beri var olduğunu belirtmiş ve 1982’de başlayan ve 1983’te küçük bir bilimsel raporla sonuçlanan bir araştırmaya kadar sistemli bir biçimde tanımlanmadığını ifade etmiştir.

1983 yılında Norveç’te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmesi üzerine, dönemin Milli Eğitim Bakanı çok geniş çaplı bir araştırma başlatmıştır. Araştırmayı Professor Doktor Dan Olweus idare etmiş ve okullardaki zorbalık ve kurbanların durumlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu araştırmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen “Bullying” terimi kullanılmıştır. Araştırma sonunda çocukları ve gençleri korumak adına başlatılan programlar 1990’dan itibaren İngiltere, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri’nde de uygulamaya konulmuştur. İlk ve orta dereceli okullardaki öğrencilerin %15’inden fazlası, okulda zorba veya kurban olarak bu olgunun içinde yer almaktadır (Olweus, 1993; Yavuz, 2007: 7). 1988’de İngiliz gazeteci Andrea Adams, BBC’de yapılan programlarda mobbing olgusuna kamuoyunun dikkatini çeken ve medyada işleyen ilk isimdir. Daha sonra yaptığı çalışmalarını 1992’de “Bullying at Work: How to Confront and Overcome” (İşyerinde Bullying:Nasıl korunulabilir ve Üstesinden Gelinir?) kitabında yayınlamıştır. Adams, “bullying” terimini sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme anlamında kullanmaktadır. Bunun nedeni olarak da böyle bir ortama sessiz kalan yönetim anlayışının varlığını sebep olarak göstermektedir (Koç ve Urasoğlu Bulut, 2009:65).Psikolojik terör veya yıldırma iş hayatında, bir veya birçok kişi

tarafından bir bireye sistematik bir biçimde yöneltileen düşmanca ve etik dışı davranışlar, yıldırma maruz kalan bireyi, yardıma muhtaç ve savunmasız bir konuma itmekte ve yıldırma bu kurbana uygulanmaya devam edilmektedir. Bu yıldırma aktiviteleri çok sık ( en az haftada bir kez olması) bir şekilde meydana gelmekte ve uzun süre (6 aylık bir süre) devam etmektedir. Düşmanca davranışın uzun süreli ve sık olmasından dolayı bu kötü muamele, oldukça büyük zihinsel, psikosomatik ve sosyal ıstırapla sonuçlanmaktadır. Süreç baskılı ve zorlayıcı bir çok unsurlarla devam ederek en sonunda işten ayrılma/istifa ile tamamlanmaktadır.

### **1.2.2. Türkiye’de Mobbing**

Dünya da kullanımı eski tarihlere dayanırken mobbing kavramının Türkiye’de kullanılmaya başlanması ve yaygınlaşması son yıllarda gerçekleşmiştir. Ülkemizde mobbing konusu üzerine ilk yayın, 2003 yılında Davenport, Schwartz ve Elliot’un “Mobbing Emotions Abuse in the American Workplace” adlı eseri, “Mobbing: İş Yerinde Duygusal Taciz” adıyla Osman Cem ÖnerToy’un çevirisiyle Sistem Yayıncılıktan çıkmıştır. 2005 yılından sonra bunu Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz’ın kitapları takip etmiştir (Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 52). Türkiye de mobbing konusunda önemli çalışmalara imza atan Prof. Dr. Pınar Tınaz başta olmak üzere birçok, avukat, psikolog ve işletmecinin ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. İşletmelerde çalışanların birbirlerine uyguladıkları psikolojik taciz ve yıldırma hareketleri dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaşanan bir süreçtir. Bu çalışma kapsamında uygulanan bir saha çalışması ile Sivas ilinde bulunan işletmelerde uygulanan ve yaşanan mobbing düzeyleri hakkında bir yaklaşım sergilenmiştir. Sivas ili örneğinden tüm ülkeye genellenecek bir takım sonuçlar ve istatistiksel analizler ile konu aydınlatılacaktır.

Mobbing konusu işyerlerinde baskı, zorlama ve tehdit unsurları içerdiğinden şüphesiz ki yasal düzenlemeler de konu için önemli parametrelerdir. Ülkemizde cinsel tacize dair, İş Kanununda ve Ceza Kanununda çeşitli düzenlemeler mevcuttur. Diğer yandan örneğin 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda yıldırma kavramı olmasa bile 125. maddesinde “iş arkadaşları veya iş sahiplerine hakarete bulunmak



veya bunları tehdit etmek, amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak” gibi tanımlar cezai müeyyide gerektiren fiiller olarak tanımlanmıştır. Biliyoruz ki yıldırma sadece fiziki eylem ve hareketlerle sınırlı değildir. Çalışanların mağdurla konuşmaması, dışlama, gereksiz aşırı yerme de yıldırma eylemi olup, verimliliği ve çalışma düzenini bozan unsurlardır. Yıldırma (mobbing) tanımı ve olgusu, hukuksal çerçevede ilk kez Ankara 8. İş Mahkemesinin 20.12.2006 tarih ve 2006/19-625 no’lu kararında yer almış, işçinin maruz kaldığı haksız yıldırma davranışı karşısında manevi tazminat talep edebileceğine hükümlenmiştir. Karar, temyiz edilmesinin ardından, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi tarafından 30.05.2008 tarih ve 2008/13307 karar no’su ile onanmıştır. Böylece, ülkemizde yeni bir gerçek olan yıldırma, hukuk sistemimiz içerisinde yerini almıştır.

### **1.3. İşyerinde Mobbing Sürecinde Rol Alanlar**

Genel olarak incelendiğinde hem kamu hem de özel sektöre ait kuruluşlarda yıldırma/mobbing vakaları ile karşılaşmaktadır. Örgütlerdeki mobbing davranışı çoğunlukla bir zorba tarafından başlatılmakta ve iş arkadaşları veya yöneticiler bu kişinin davranışlarını değiştirememekte bunun sonucunda da zorbanın gücü artmakta hatta örgütteki diğer iş görenler mobbing davranışına ortak olmaktadır (Altuntaş, 2010: 30). Mobbing sürecinde muhataplar uygulayan ve mağdur olarak tanımlanan “kurban” dan ziyade uygulamayı bilen, tanıklık eden kişileri de kapsamaktadır. İşyerinde çalışan ve konuya ilişkin bilgi sahibi olan yönetici ya da çalışan düzeyindeki herkes mobbingin tarafları arasındadır. Mobbing, örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanabilmektedir. Dikey ya da “hiyerarşik mobbing” de amirler astlarına ya da astlar üstlerine mobbing uygulamaktadırlar. Yatay veya “fonksiyonel mobbing” de ise, birbirleriyle eşit konumda olanlar birbirlerine mobbing uygulamaktadırlar (Tutar, 2004: 91). Yani, mobbing yalnızca yönetici düzeyinde çalışan üstlerin astlarına uyguladıkları bir mağduriyet değildir. Aynı pozisyonda bulunan çalışanlar da kendi aralarında yıldırma faaliyetlerinde bulunabilmektedir.

Yıldırma ile mücadelede yönetim tarafından yapılması gerekenler arasında; yöneticilerin ve çalışanların bilinçlendirilmesi, örgütsel bütünleşmenin sağlanması, hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmak, çalışanlara objektif davranılması, yıldırma karşı önlem politikaları oluşturmak, danışmanlardan yararlanmak sayılabilir (Budak,

2008:401,402). İşyerlerinde gerçekleştirilen bu tür zorbaca ve yıldırma amaçlı eylemlere ilişkin materyalin çoğu mobbing sürecine hedef olan bireylerin başından geçen olaylardır. Olayları betimleyen raporlar ise, mağdurlarla yapılan görüşmeye dayanmaktadır. Bu nedenle yıldırma sürecinin suçlarına ve potansiyel suçlarına ilişkin bilgiler elde edilememektedir. Bu süreçte yaşanan olumsuzlukların sadece küçük bir kısmı açığa çıkabilmekte, olay kendine güveni olan cesaretli mağdurlar tarafından ortaya konulabilmektedir. Yani birçok mağdur konumunu kaybetme korkusundan dolayı, kendisine uygulanan mobbing uygulamalarını dışarıya yansıtamamaktadır. Kimi zaman, sürecin hedefi olan bireyler, olumsuz davranışlardan fazlaca etkilenmekte ve sağlıklarını kaybetmektedir. Bozulan sağlık durumu da gerçekleştirilen olumsuz uygulamaları ele vermektedir (Ören, 2007;71-90).

Çalışma yaşamında herkes, sahip olduğu roller bağlamında mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Kendine ait rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zaman da birbirlerini de etkilemektedirler. Mobbing süreci, iş yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır ve tüm işyerlerinde kültür farkı gözetmeksizin ortaya çıkabilen bir olgudur. Bu süreç içerisinde kendilerine ait rolleri oynayan üç grup insan olduğu söylenebilir. Bunlar (Tınaz, 2006a:57):

• **Mobbing uygulayanlar:** Leyman'a (1996) göre, mobbing uygulayanlar, kendi eksikliklerinin telafisi için, mobbinge başvururlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik, onları başka birini küçültücü davranışlar seğılemeye iter. Bu açıdan mobbing eylemi şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunudur. Gerçek mobbingciler, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla uygun değillerdir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür (Tınaz, 2006a:57). En sık rastlanan mobbingci tipleri (Tezcan vd., 2009):

- Fesat mobbingci: Yeni kötülükler arayan bir kişidir. İftiralarla başkalarını yaralamaya çalışır.
- Hiddetli mobbingci: Karakter özelliği nedeniyle fevridir. Sürekli bağırma, beddua etme modundadır. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez yapar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar.

- Megaloman mobbingci: Kendisini herkesten üstün görür. Kendine olan güvensizliği başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansıtır. Bu kişiye göre tüm kaynakların kontrolü kendisindedir. Uydurduğu kurallara herkes uymak zorundadır.
- Sadist mobbingci: Başkalarını köşeye sıkıştırmaktan, mahvetmekten büyük zevk duyar. Bukişi 'sapkın narsist' olarak da tanımlanabilir. Hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilir.
- Dalkavuk mobbingci: Yöneticilerinin gözüne girmek için yaranma halindedir ve her şeyi yapmaya hazırdır. Yöneticinin dalkavuşu gibidir.
- Zorba mobbingci: Sadist mobbingciye benzer. Son derece acımasız ve zalimdir. İnsanlara köle gibi davranır.
- Korkak mobbingci: Bir başkasının daha başarılı olacağı, yükseleceğini düşünerek paniğe kapılır. Kendini korumak için mobbing uygulamayı seçer.
- Eleştirici mobbingci: Başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz, sürekli eleştirir. İşyerinde memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir iklimin oluşmasına sebebiyet verir.
- Hayal kırıklığına uğramış mobbingci: Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yeterliksizlikler veya kötü deneyimler, bu mobbingciler tarafından işyerinde başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur.

• **Mobbing mağdurları:** Mobbing araştırmalarından elde edilen bulgulara göre, mobbing mağdurlarının ayırt edici özellikleri yoktur, mobbing tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkesin başına gelebilir (Leymann ve Gustafsson, 1996:251-275). Mobbing sürecinin mekanizması, farklı işyerlerinde farklı şekilde gelişse de, genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenir. Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bunlar (Huber, 1994:24-25; Tınaz, 2006b:20):

- Yalnız bir kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

- Farklı bir kişi: Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen, sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.
- Başarılı bir kişi: Önemli bir başarı göstermiş, yöneticisinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.
- Yeni gelen kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır. Kişi, daha kaliteli olabilir veya hatta sadece daha genç ya da güzel olabilir.

Mobbing süreci bir dram olarak değerlendirilirse; oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, kurbandır. Mobbing oyununun kuralları, kurban tarafından değil, mobbingi yapan tarafından belirlenir. Mobbing mağduru, tek başına hiçbir kuralı değiştiremez. Kurban, kuralları başkaları tarafından belirlenen bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorundadır.

• **Mobbing izleyicileri:** Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazende sürece katılan kişilerdir. Bir olayda susan kişinin, o olayı üstü örtülü de olsa kabul eden kişi olduğunu unutmamak gerekir. İzleyici tiplerini, sergiledikleri davranışlara göre gruplamak mümkündür. Bunlar (Tınaz, 2006b:21- 22):

- Diplomatik izleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Bu tarz bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

- Yardakçı izleyici: Bu izleyici mobbingciye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.
- Fazla ilgili izleyici: Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Bazen başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır, ısrarcıdır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.
- Bir şeye karışmayan izleyici: Bu tip izleyici, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır; konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez. Mobbingciye yardımcı olmamakla birlikte, uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
- İki yüzlü yılan izleyici: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursa da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbingciye destek çıkar veya kendisine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

#### **1.4. Mobbing Türleri ve Nedenleri**

İş ortamlarının gerektirdiği hiyerarşik yapılanmalar nedeniyle yetkiler dağıtılmış bir takım görevlerle elde edilmektedir. Çalışanlar sahip oldukları kabiliyet, bilgi, beceri, eğitim ve uzmanlık alanlarına paralel olarak donatılmış yetkilere sahiptir ve bu yetkiler emir komuta zincirini de beraberinde getirmektedir. Örgütler küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için iş görenleriyle uyum içerisinde çalışmalarını gerektiğini bildikleri halde, onların sessizliğe bürünmelerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedirler. İş görenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Bildik, 2009: 34). İşyerlerinde sergilenen sessizlik davranışı kimi zaman yaşanan mobbing süreçlerinin de bir sonucu olarak gözlemlenmektedir.

Sessizlik davranışı gösteren tüm çalışanların yaşadıkları bir yıldırma ya da taciz deneyimi olduğunu söylemek mümkündür. Ancak yıldırma aday özel bir kişilik tiplmesi mevcut olmamakla beraber yalnız kişi, farklı ve başarılı kişi veya örgüte yeni gelen kişi yıldırma kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Tınaz,

2006:93-96). En sık rastlanan yıldırma tipleri ise narsisist yıldırma, hiddetli-bağırğan yıldırma, iki yüzlü yılan yıldırma, megaloman yıldırma, eleştirici yıldırma (Tınaz, 2006:57-78). Leymann, yıldırma beş aşamadan oluşan (basit anlaşmazlık, psikolojik saldırılar, mağduru suçlu bulma, kurbanı asi-akıl hastası olarak görme ve işten kovulma veya zorunlu istifa) bir süreç olarak ifade etmiş, işyerlerinde varlığından şüphelenilebilecek 45 farklı yıldırma belirtisi tanımlamıştır (Leymann 1996c). Davranışsal ve fiziksel düzeyde olmak üzere iki ayrı grupta ele alınan yıldırma belirtileri kişiye, yer ve zamana, sürekliliğine göre değişik oranlarda tesir etmektedir.

Yıldırmanın en önemli nedenlerinden birincisini örgütsel işleyiş ve örgütsel faktörler, ikincisini toplumsal faktörler olarak ortaya koyan Bayrak Kök (2006), ayrıca çalışanların cinsiyetleri ile yıldırma boyutları arasındaki farkın anlamlı olduğu, yıldırma mağdurlarının önemli bir bölümünün kadın olduğu tespitini yapmıştır. İşyerlerinde kimliğe yönelik yıldırma boyutu pek araştırılmamış olup, KKTC’de sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada meslek, medeni durum ve Kıbrıs kökenli veya Türkiye kökenli olmanın yıldırma maruz kalmada farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006:179). İşyerinde yıldırma, işlevsel bozukluğun bir belirtisi olarak ve bazen baskın grupların farklı veya istenmeyenleri dışlaması sonucu olarak görülmüştür (Shallcross, Sheehan ve Ramsay, 2008:68).

İşletmelerde uygulanan taciz ve yıldırma uygulamaları karşısında mağdur olan çalışan bir takım sağlık problemler yaşamaktadır. Mobbing fiziksel şiddetten ziyade psikolojik yıldırma faaliyetlerini içerdiğinden yaşanan sağlık problemlerinin temel nedeni bozulan psikolojik yapılar olarak değerlendirilmektedir. Matthiesen ve Einersen, uzun süre yıldırma maruz kalan bireylerin en çok anksiyeteye kapıldıklarını, belli olaylar ve durumlar karşısında aşırı tepki verdiklerini söylemekte, Djurkovic, McCormack ve Casimic ise çalışmalarında yıldırma sonucunda çoğunlukla; depresyon ve anksiyetenin birlikte görüldüğünü belirtmektedirler (Budak, 2008:395). Yıldırmanın şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetişme şekilleri, geçmiş deneyimleri, genel koşullar göz önüne alındığında, birey üzerinde etkileri vücut yanığında olduğu gibi değişik derecelerde olmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:21). Yıldırma maruz

kalma seviyesi ve yıldırma sonucu oluşan tepki arasındaki ilişki pozitif ve yüksek bir değer taşımaktadır (Özdemir ve Açıkgöz, 2007:918). Mobbingi ortaya çıkaran bazı yönetsel ve örgütsel nedenler şöyle ifade edilebilmektedir (Shallcross, 2003:7; Tınaz, 2006c:4):

- Aşırı hiyerarşik yapı
- Tacizin örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması
- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi
- Zayıf liderlik
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması
- Kötü yönetim
- Kapalı kapı politikasının uygulanması
- Yoğun stresli işyeri
- Monotonluk
- Yöneticilerin mobbing varlığına inanmamaları veya inkarı
- Ahlak dışı uygulamalar
- Küçülme, yeniden yapılanma vb. nedenler
- Hatalı personel seçim ve işe alım süreci
- Günah keçisi bulma eğiliminin yüksek olması

### **1.5. İşyerinde Mobbing Davranışları ve Aşamaları**

Mobbing davranışlarını uygulayanlar tarafından uygulama esnasında belirlenmiş bir takım tavır ve tutumlar planlanmış stratejilerin sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Kurban tespit edildikten sonra mağduriyet yaşamayı yönünde yapılması gereken herşey mobbing uygulayıcısı tarafından önceden planlanarak periyodik olarak yıldırma süreci yaşanmaktadır. Keashley ve Jagatic'in 2003 yılında yaptıkları araştırmaya göre işyerinde psikolojik yıldırma stratejileri şu konular altında toplanmıştır (Hartig, 2006; 2-13):

- İş görevlerini olumsuz yönde değiştirmek ya da performansın negatif yönde etkilenmesini sağlayacak görevler yüklemek,
- Dışlama ve iletişim kurmama gibi sosyal izolasyon yoluyla,
- Aşağılama ve alay etme yoluyla kişisel saldırıda bulunmak,
- Topluluk içinde aşağılamak ya da eleştirmek,
- Asılsız söylentiler yaymak (özel yaşamla ilgili vb.)

Bu stratejiler incelendiğinde yıldırma ve taciz süreci kimi zaman çalışanlar arasında yaşanan “örgütsel çatışma” sürecine benzetilmektedir. Ancak mobbing iki ana özellik bakımından “örgütsel çatışma”dan farklı bir kavramdır. Bunlardan ilki mobbingin etik olmayan davranışlar içermesi, diğeri de örgüte olumsuz katkılarının bulunması bakımındandır (Grazia,2003;4). Bilindiği üzere çatışmalar iyi yönetildiği takdirde örgüt açısından olumlu sonuçlar da vermektedir. Örgütsel çatışmaların çözülmesinin en önemli gerekliliği etkin iletişim ve bilgi paylaşımıdır. Çatışma ve mobbing süreçlerinin ortak özelliği ise mobbing sürecinde yaşanan gerginliğin de çatışmaya benzer şekilde etkili iletişim çalışmalarıyla olumlu ya da olumsuz neticeye kavuşma şansının olmasıdır.

Örgütsel çatışma sürecinde karşılıklı bir tartışma ve zarar verme söz konusu iken mobbingde tek taraflı mağduriyet yaşanmaktadır. Ayrıca mobbing haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya psikolojik terör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir (Davenport at al., 2003:22). Sonucunda kesinlikle kurban olarak seçilen kişinin zarar görmesini amaçlayan eylemleri içermektedir. Mobbing sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği vardır (Einarsen, 2000: 379-401; Vartia, 2003:10-11; Özler ve ark., 2008):

- Mobbing belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşur.
- Mağdur ile uygulayan arasında güç eşitsizliği söz konusudur.
- İki kişi arasında, tek kişiyle, grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanır.
- Düşmanca davranışların belli bir stratejiyle bilerek istenerek uygulanmasıdır.
- Mobbing süreci fiziksel saldırıları içermemektedir.



Psikolojik yıldırma ve taciz süreci boyunca planlanmış tüm kötü niyetli tavırlar ve tutumlar görüldüğü gibi periyodik olarak uygulanmakta ve kimi zaman fiziksel saldırıları da içermektedir. Leymann (1996) mobbingi beş aşamada meydana gelen bir süreç şeklinde ele almıştır. Buna göre süreç aşağıdaki gibi işlemektedir:

1. Çatışma Aşaması: Bu aşama, daha çok bir çatışmanın tetiklemeyle oluşacağı gibi var olan bir çatışmanın alevlendirilmesi ve kışkırtılmasıyla da ortaya çıkabilmektedir. Mobbingi oluşturmaya yönelik her hangi bir çatışmanın nasıl geliştiği çoğunlukla tam olarak bilinmemektedir (Sürgevil ve ark., 2009:38).

2. Saldırgan Eylem Aşaması: Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar, hemen hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi, grup içerisinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.

3. Yönetimin Devreye Girmesi Aşaması: Yönetim sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşabilir. Olayları yanlış yargılayıp suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddederek mobbing süreci içerisindeki yerini alır ve döngüye katılır (Tınaz, 2006a:80).

4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama: Mobbing mağduru; mobbing nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için tıbbi yardım almaya çalıştığında, işyerindeki diğer çalışanlarında bu durumdan haberdar olmalarıyla mobbing mağduru hakkında yanlış yorumlar yapılmaya başlanır. Böylece kişi hak etmediği halde “zor insan, paronayak kişilik veya akıl hatası” olarak damgalanır. Buna yönetimin yargısıyla

birlikte, mobbing olgusu hakkında yeteri kadar bilgisi olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları eklenirse, mobbing'de negatif döngü hızlanır. Çalışanın aldığı destek ve yardımlarla yeniden işine dönmesi beklenirken, genelde uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir (Yavuz, 2007:28).

5. İşten Çıkarılma Aşaması: En son aşamada, mobbing saldırılarına maruz kalan kişi, ya emekli olarak ya da işten çıkarılarak iş hayatından uzaklaşır. Bu durum, kurbanda önemli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmakta ve kişinin normal yaşamına dönebilmesi için mutlaka tıbbi yardım almasını gerektirmektedir (Sürgevil ve ark., 2009:38).

Mobbing sürecinde; kişinin saygınlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliğine saldırılmaktadır. Olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı, kötü niyetli dedikodular ortaya çıkmaktadır. Bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilmekte ve sistematik ve sürekli olarak uygulanmaktadır. Kişi devamlı olarak kusurlu duruma düşürülmekte, boyun eğmeye zorlanmaktadır. İşten ayrılmaya mecbur edilmekte ve bu kişinin kendi seçimi olarak gösterilmektedir. Bu süreçten her birey farklı etkilendiği için, etkilene dereceleri de ciltteki yanıklara benzetilerek, öznel bir şekilde değerlendirilmelidir. Psikolojik taciz ve saldırılar sonucunda gözlemlenen sonuçlar her mağdurda aynı şiddette olmayabilir, her birey farklı bir reaksiyon gösterebilmektedir.

### **1.6. İşyerinde Mobbing Belirtileri**

İşletmelerde tespit edilmiş bir kurban üzerinde uygulanan yıldırma karşılayan bir ifade olan mobbing kavramı genel olarak kötü taciz ve kötü muamele ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Taciz, aynı zamanda toplum tarafından kabul görmüş genel adaba aykırı davranışlardır (offending). Kötü muamelelerin tamamı için mobbing demek doğru değildir. Kötü muameleler her zaman ortaya çıkmamakta ve bir politika olarak benimsenmemektedir. Bu bağlamda, bir kötü muamelenin işyerinde yıldırma olarak tanımlanabilmesi için düzenli ve sürekli (haftada bir gibi) ve belli bir zaman süresinde (örneğin yaklaşık altı ay) meydana gelmesi gerekmektedir (Saam, 2010: 51). Nitekim Rayner ve arkadaşları (1999: 12) işyerinde

kötü muamelenin mobbing sayılabilmesi için aşağıdaki koşulların bulunması gereğini ileri sürmüşlerdir:

- İşyerinde yıldırma durumlarının yaşanması,
- Yıldırmanın frekansının yüksek olması (ısrarla tekrar etmesi),
- Mağdurun yıldırmaya maruz kaldığını algılaması,
- Mağdurun üzerinde yıldırmanın olumsuz etkiler bırakması,
- Taraflar arasında güç dengesizliğinin olması,
- Mağdurun kendisini savunamayacak durumda olması gerekir.

Bir işletmede bahsedilen bu koşullar oluştuğunda yani mobbing süreci yaşandığında, bu süreç aşağıda belirtilen beş özellik kapsamında değerlendirilebilmektedir (Einarsen, 2000: 379-401).

- Mobbing belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşmaktadır.
- Mağdur ile uygulayan kişi arasında güç eşitsizliği söz konusudur.
- İki kişi arasında uygulandığı gibi, tek kişiyle grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanabilmektedir.
- Düşmanca davranışlar belli bir stratejiyle bilerek ve isteyerek uygulanmaktadır.
- Mobbing süreci fiziksel saldırıları içermemektedir.

### **1.6.1. Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in Davranışsal Belirtileri**

İşyerinde sosyal sistem olarak, örgütsel iklimin de yıldırma sürecinin sebebi olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel iklimin iyi olmadığı işyerlerinde, hem iletişim koşullarının hem de çalışanların birbirlerini sosyal olarak destekleme düzeylerinin düşük olduğu anlaşılmıştır. İşyerindeki olumsuz çalışma koşulları, hem örgüt hem de sosyal sistem yönünden yıldırmaya sebep olmaktadır. İşteki yoğun stres sosyal sistemi etkilemektedir (Yüçetürk,2007).

Mobbinge kaynaklık eden faktörlerin başında gelen çatışma bireysel, grupsal ve örgütsel olabilir. Örgüt düzeyindeki çatışmalar, iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış vb. çatışmaya neden olabilmektedir. Örgütlerde çatışmanın kaynakları çok çeşitli olabilir; söz konusu kaynakları şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2007):

- a. İşlevsel ve görevsel bağlılık,
- b. Kaynakların paylaşımı,
- c. Amaç farklılıkları,
- d. Algılama ve yorumlama farklılıkları,
- e. Yönetimsel belirsizlikler,
- f. İletişim engelleri,
- g. Yönetim biçimleri,
- h. Bireysel özellikler,
- i. Liderlik tarzı.

### **1.6.2. Mobbing (Psikolojik Şiddet)'in Fizyolojik Belirtileri**

Mobbing, kişiler üzerinde stresi ve strese bağlı psikolojik ve fiziksel şikâyetleri arttırmaktadır. Bu bağlamda bu durumla karşı karşıya kalan bireylerde baş ağrısı, taşikardi, mide problemleri, kemik ağrıları, tansiyon yüksekliği, uyku problemleri, fiziksel şikâyetler, konsantrasyon bozukluğu, endişe, bir faaliyete başlama güçlüğü (atalet), sosyal izolasyon, ağlama nöbetleri, iştahta değişiklik gibi bulgulara rastlanmaktadır (Girardi, 2007; 173-192).

Psikolojik ve fiziksel olarak bir takım sonuçları olan nedenleri içeren mobbing süreci belli gruplar altında incelenmektedir. Leymann'ın Tipolojisi (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003:18-19) olarak literatürde yer alan gruplar şu şekildedir;

#### **I. Grup Davranışlar**

##### **Kendini Göstermek ve İletişim Oluşumunu Etkilemek**

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar,
- Sözüünüz sürekli kesilir,
- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığımız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar,
- Yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız,
- Yaptığımız iş sürekli eleştirilir,
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir,
- Telefonla rahatsız edilirsiniz,
- Sözlü tehditler alırsınız.

- Yazılı tehditler gönderilir,
- Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir,

## **II. Grup Davranışlar**

### **Sosyal İlişkilere Saldırı**

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar,
- Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir,
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir,
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır,
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

## **III. Grup Davranışlar**

### **İtibarınıza Saldırırlar**

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur,
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır,
- Gülünç durumlara düşürülürsünüz,
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır,
- Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır,
- Bir özrünüzle alay edilir,
- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir,
- Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir,
- Özel yaşamınızla alay edilir,
- Milliyetinizle alay edilir,
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız,
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır,
- Kararlarınız sürekli sorgulanır,
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız,
- Cinsel imâlar.

## **IV. Grup Davranışlar**

### **Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırırlar**

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur,
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız,
- Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir,
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir,

- İşiniz sürekli değiştirilir,
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir,
- İtibarınız düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir,
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur,
- Eviniz ya da işyerinize zararlara sebep olunur.

## **V. Grup Davranışlar**

### **Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları**

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız,
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır,
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır,
- Fiziksel zarar,
- Doğrudan cinsel taciz.

İş hayatında karşımıza çıkan yıldırma kavramı, yıldırmaya uygulayan kişilerin statüsüne göre yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere yapılan mobbinge, “dikey mobbing” denilmektedir (Tutar,2004:93). “Dikey mobbing”de, üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygulamaktadır. “Yatay mobbing”de ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirlerine mobbing uygulamaktadır (Tutar,2004:91). Mobbingin dikey ya da yatay olarak hüküm sürmesi örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise mobbing çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olmaktadır (Davenport, Schwartz, Elliott,2003:30).

## II.BÖLÜM: İNSAN İLİŞKİLERİ VE MOBBING

### 2.1. İletişim Kavramı

İletişim kavramı İngilizce'deki communication kelimesinin Türkçedeki karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kavramın kökeni olan “commun” incelendiğinde; odaklaşmak, ortak kılmak kökünden türediği görülmektedir. Kavramın genel tanımı yapılacak olursa “insanlar arasındaki her türlü bilgi, duygu ve düşünce alışverişi, bilginin ortaklaşa kullanılmasıdır” (Işık, 2000;31) şeklindedir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi iletişim hem kişisel hem de toplumsal bir süreci kapsamaktadır.

Fiske adlı düşünür iletişimi bir insan etkinliği olarak değerlendirmektedir. Bu anlamda iletişim, yüz ifadelerinden edebi eleştiriye kadar birçok biçimleri kapsamaktadır. Bu nedenle Fiske, iletişim araştırmalarında disiplinler arası bir yaklaşımı gerekli görmektedir. Her türlü iletişim göstergeler ve kodlar içerir; göstergeleri aktarma ve alma toplumsal ilişkiler pratiğinde belirlenmektedir. Fiske, iletişimin kültürün merkezinde yer aldığını bu nedenle iletişim araştırmalarının kültür araştırmalarını da içermesi gerektiğini savunmaktadır (Yılmaz, 2001:5). Fiske'nin anlayışının temelinde iletişimin iletiler aracılığı ile toplumsal etkileşim biçiminde genel bir tanımı yatmaktadır.

İletişim; insanoğlunun yaşama dair perspektifinin genişlemesine, nüfusun artmasına, teknolojinin gelişmesine, üretimin artmasına, toplumların ve örgütlerin daha karmaşık bir boyuta kavuşmasına paralel olarak hiç bitmeyen bir evrim süreci yaşamaktadır (Yılmaz ve Arslan, 2007:1).

İletişim en yalın tanımıyla, “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır” (Baltaş A ve Baltaş Z., 1992:20). İletişime ilişkin yapılan tanımlarda iki yaklaşım görülmektedir. Birincisi, “Gönderici- Mesaj-Kanal-Alıcı çizgisel modeliyle karakterize edilen” bir yaklaşımdır. Bu tür modeller bir fikrin, duygunun, tutumun vb. birinden bir başkasına nasıl aktarıldığını ortaya koymaktadır. Diğer bir yaklaşım ise; karşılıklılık, ortak algılama ve paylaşma gibi unsurların altını çizmektedir (Mutlu, 1998:169).

Bir diğer görüşe göre; iki birim arasındaki birbirine ilişkin mesaj alış-verişi olarak tanımlanabilen iletişimin üç temel özelliğinden söz edilebilir (Işık, 2000: 32):

İlk olarak; iletişimin ortaya çıkabilmesi, başka bir ifadeyle iletişimin varlığından söz edilebilmesi için en az iki birimin mevcut olması gerekmektedir. Buna göre; kaynak, kod, kanal, mesaj, hedef kitle ve geri bildirimden oluşan iletişim sürecinin temel unsurlarından ikisinin başka bir ifadeyle, kaynak ve alıcı olarak ifade edilen hedef kitlenin bulunması zorunludur. İkinci olarak ise, iletişime taraf olan birimler arasında bir ortaklık kurulması şartı bulunmaktadır. Söz konusu ortaklığın gerçekleşebilmesi için ise mesaj alış-verişinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Üçüncü ve son olarak ise, bu mesaj alış-verişinin de birbiriyle ilişkili olması gerekmektedir.

İletişim olgusunu toplumsal yaşamın her alanında ve her aşamasında görmek mümkündür. İletişim, toplumsal yaşam içinde bulunan insanların birbirleri ile olan ilişki ve etkileşiminde önemli bir rol oynamaktadır. İnsanın yaşadığı toplumun bir üyesi olması, duygu ve düşüncelerini çevresi ile paylaşması iletişimi gerektirmektedir. Bu nedenle iletişim toplumsal yaşamın düzenlenmesinde ve oluşmasında önemli bir işlev görmektedir.

### **2.1.1. İletişim Tanımı**

İletişim süreci birtakım basit temellere sahip olmakla birlikte çağdaş yapıdaki toplumların artık toplumsal yapı içinde gerçekleşen ilişkiler açısından son derece karmaşık olmalarının bir sonucu olarak iletişim açısından da çok yönlü ve karmaşık bir yapılanmaya gitmektedir. Çağdaş toplumda iletişim süreci eski toplumsal yapılarda geçerli olan yüz-yüze iletişim biçimlerinden uzaklaşmaktadır. Bugün, insanlar iletişim yoluyla birbirlerine eskisinden daha çabuk ve farklı yerlerde ulaşabilmektedirler. Yüz-yüze görüşme ve iletişimin tek yol olduğu eski dönemlerin tersine gerek hız gerek zaman açısından ortaya çıkan gereksinimler nedeniyle iletiler artık daha gelişmiş araçlar kullanılarak farklı yerlerdeki alıcılara gönderilebilmektedir. Bu, çağdaş toplumdaki iletişim sürecinde kaynakla alıcı arasındaki mesafenin uzaklaşması anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2001:8).

Toplumsal ve kişisel yaşantımızda temel bir olgu olan iletişim; duygu ve düşüncelerin aktarımı olmasının yanında, tutum ve davranışları etkilemeye yönelik bir süreçtir. Dolayısıyla iletişim aracılığı ile kişilerin zihnindeki kavram ve fikirler açığa çıkmakta; bu fikir ve kavramlar, karşıdaki kişi veya gruplar tarafından bir değerlendirmeye tabi tutulma imkanı bulmaktadır. İletişim; duygu, düşünce ve



bilgilerin karşılıklı olarak paylaşılmasının yanında, bireylerin veya grupların tutum ve davranışlarını etkilemeye yönelik bir eylemdir.

Bireyin sosyalleşmesi, sosyalleşme sonucunda duygu ve düşüncelerini çeşitli semboller yolu ile çevresine iletmesi, iletişimin, sosyal yaşamın oluşum ve düzenlenmesinde önemli bir işlevinin olduğunu göstermektedir. İletişim; kaynak, kod, kanal, mesaj, hedef kitle, ve feedback (geri besleme) olarak belirtilebilecek bir süreçten oluşmaktadır (Çakır, 2007:18-19-20).

**Kaynak:** Kaynak, mesajı oluşturan ve içeriğini belirleyen birimdir. Mesajı oluşturan kişi, küme, örgüt ya da aygıt birer kaynaktır. Kaynak mesaj üretimine katkı sağlayan kişi ya da grubu kapsayabilir. Kaynağın amacı, ilettiği mesajın alıcı, başka bir ifadeyle hedef kitle tarafından anlaşılması ve etkilenmesidir.

**Kod:** Kod, mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Tanımdan da anlaşıldığı gibi kaynak tarafından gönderilen mesajın kodlanması demek; mesajın kaynak tarafından hedef kitleye gönderilmeden önce, mesajın yine kaynak tarafından biçimlendirilmesidir. Kodlama ile bir anlama dönüşen mesaja, kaynak ve alıcının aynı anlamı vermesiyle, iletişimdeki ideal durum sağlanmış olacaktır.

**Kanal:** Kanal, kaynak tarafından oluşturularak kodlanan iletilerin hedef kitleye iletilmesinde kullanılan bir araçtır. İster yüz yüze iletişimde, isterse kitle iletişiminde iletileri kaynaktan alıcıya ulaştırmak için mutlaka bir kanala ihtiyaç duyulmaktadır. Yüz yüze iletişimde kişinin bedeni, yüzü, giysileri ve sesi kanal olarak nitelendirilirken; kitle iletişiminde ise gazete, radyo ve televizyonlar birer kanaldır.

**Mesaj (İleti):** Gönderici ve alıcı olmak üzere her iki taraf açısından anlam içeren işaret ve sembollerdir. Sembol ve işaretler bütünü olan mesaj kaynak tarafından kodlanarak hedef kitleye, başka bir ifadeyle alıcıya gönderilmektedir. Kaynak tarafından hedef kitleye gönderilen mesajın hedef kitle tarafından kabul görmesi için, mesajın hedef kitlede dikkat çekip, ilgi ve istek uyandırmasının yanında, kaynak ve hedef kitlenin bu mesaja aynı anlamı vermesi gerekmektedir.

**Alıcı (Hedef Kitle):** İletişim sürecinde hedef kitle; “kaynağın iletisini ulaştırmak istediği kişi ya da kitledir”. Babasının öğütlerini dinleyen çocuk, kişi konumundaki bir alıcıdır. Öğretmenini dinleyen öğrenci grubu, küme konumundaki

alıcıdır. Medya kuruluşu için alıcı, izler kitledir. Reklamcı için ise hedef alıcı tüketicilerdir.

**Feedback (Geri bildirim):** Feedback, kaynağın gönderdiği mesaja karşılık hedef kitlenin verdiği cevap mesajı olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla geri besleme ile kaynak, gönderdiği mesajın alıcı tarafından kabul derecesi hakkında bilgi edinirken, bu bilgilenme doğrultusunda sonraki mesajlarını alıcının istekleri doğrultusunda şekillendirecektir. Geri besleme bir anlamda etkin bir iletişimin gerçekleşip gerçekleşmediğinin test edilmesidir.

İletişim süreci, iletilmek istenen iletiyi gönderen ile iletiyi alan arasında düz çizgi gibi bir aktarım olarak görülse de, iletişim süreci; ileten, ileti, iletiyi alan ve iletinin aktarıldığı kanaldan kaynaklanan birçok nedenden dolayı karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin karmaşıklığı iletişimin özellikleri ile açıklanabilir. İletişimin temel özellikleri şunlardır (Çakır, 2007:20-21):

- Bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekleşebilir,
- Kullanılan sembollere, alıcı ve kaynak farklı anlamlar verebilir,
- Sözcüklerle ve beden diliyle gerçekleşir,
- Sözel olmayan iletişim duyu organlarıyla algılanabilir,
- Geri-bildirime gereksinim duyan çift yönlü bir eylemdir,
- Meydana geldiği ortamdan etkilenir.

Oskay adlı düşünürü göre; algılanabilen her şey bir iletişim sürecini başlatır. Aynı uyarıyı algılayan iki insanın birbirleri ile kuracakları toplumsal ilişki, uyarı aracılığı ile olur. Bu ilişki, bir toplumsal etkileşim, büyük ölçüde bir iletişim süreci olarak işlemeye başlar. İnsan ile diğer canlı türleri arasında farklılaşmanın en önemli nedeni dildir. Dil insanlar arasında gelişmiş iletişim biçimlerinin gelişmesine ve insanlık tecrübelerini kuşaktan kuşağa aktarmada hayati bir işleve sahiptir. Dil sayesinde hem aynı kuşaktan insanlar hem de kuşaklar arasında ortak bir dünya inşa edilir. Bu yolla insan yaşamı birliktelik, süreklilik, kültürelleşme kazanır. Bu nedenlerle, iletişim (dil) toplumun oluşumunun en etkin aracıdır. (Yılmaz, 2001:10).

## **2.1.2. İletişim Türleri**

İletişim kavramını pek çok şekilde tasnif etmek mümkündür. Genel olarak; kişi içi (intrapersonal), kişiler arası (interpersonal), örgüt-içi (organizational) ve kitle iletişimi (mass communication) olarak dört grupta toplamak mümkündür (Dökmen, 2001:20-21).

### **2.1.2.1. Kişi İçi İletişim**

İki birim arasında gerçekleşen iletişimin bir benzeri de bazen bireyin içinde de oluşabilmektedir. İçsel iletişim olarak ifade edilen bu iletişime örnek olarak, bireyin kendi iç dünyasını gözlemlemesi, ihtiyaçlarının farkına varması, üzülmesi ya da sevinmesi verilebilir. Bu durumda içsel ya da kişi içi iletişimi; insanların kendi içlerinde ürettikleri bazı mesajları yorumlaması (Dökmen, 2001:21) şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişi içi iletişim ya da kendi kendine iletişim, kişinin kendi başına yaşamının her anında ve her mekânda yaptığı iletişimidir. Kişi kendi ile iletişim yaparken düşünür; kafasında kendisiyle ve başkalarıyla konuşur, tartışır, kavga eder, küser, barışır, oynar ve eğlenir. Kendi kendine düşünür, sevinir, güler ve ağlar; kararlar verir, kararlar değiştirir; problemler çözer; planlar yapar, yıkar ve yeniden yapar; kendi ve ilişkide bulunduğu dış dünya ve insanlar hakkında değerlendirmeler ve karşılaştırmalar yapar; kendiyile ve dışıyla olan ilişkilerini düzenler ve yürütür (Erdoğan, 2002:154).

### **2.1.2.2. Kişilerarası İletişim**

Yüz yüze iletişim olarak da adlandırılan kişilerarası iletişimi “iki kişi arasında, genellikle yüz yüze ilişki şeklinde gerçekleşen iletişim ” olarak ifade etmek mümkündür. Kişilerarası iletişim genellikle kendiliğinden ve teklifsizdir; katılanlar birbirinden en üst düzeyde geri besleme alırlar. Roller esnektir, çünkü taraflar nöbetleşe gönderici (kaynak) ve alıcı (hedef kitle) olarak iletişim sürecine katılırlar (Mutlu, 1998:208-209).

### **2.1.2.3. Örgüt İçi İletişim**

Çevresiyle etkileşim halinde bulunan diğer bir deyişle çevresine mesajlar gönderen ve çevresinden mesajlar alan örgütlerde, hiyerarşik bir düzen söz

konusudur. Bu sebeple örgütte, kişiler önceden tanımlanmış bir takım rolleri üstlenerek, bu rollerin gereğini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Örgütteki bireyler, üst ve astlar arasındaki ilişkilerin nasıl olacağı örgüt şemalarında açıkça belirlenmiştir. Bu sayede kimin kimden emir alacağı ve kime emir vereceği önceden bilinmektedir (Işık, 2000:43-44).

#### **2.1.2.4. Kitle İletişimi**

Yirminci yüzyılda iletişim teknolojilerindeki gelişim ivmesi sonucunda iletişim olgusu yerine kitle iletişim olgusunu ön plana çıkmaktadır. Kitle iletişimi ile bilgi, evrensel bir boyut kazanmaktadır. Görüşlerde, düşüncelerde, ideolojilerde ve bakış açılarında zenginlik sağlanmış, toplumlar kendi coğrafyalarındaki yaşam deneyimlerinin üzerine farklı toplumlara ilişkin kültürleri ve yaşam biçimlerini de ekleme olanağı bulmuşlardır. Bu bağlamda kitle iletişimi ve araçları, toplumların şu an ki ve gelecekteki yazgılarını belirleyen en önemli aktörler arasındadır. Çünkü kitle iletişimi ve araçları, toplumsal değişimin de önemli bir belirleyicisidir. Kitle iletişim araçları içinde yer alan basın ise sahip olduğu misyonla toplumda bir kilit noktası olmaktadır (Yılmaz ve Arslan, 2007:2).

İngilizcedeki *mass communication* kavramının karşılığı olarak dilimizde kullanılan kitle iletişimini; çeşitli türdeki mesajların, büyük ve dağınık bir kitleye çeşitli araçlar kullanılarak iletilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür. Burada belirli bir kaynaktan hedef kitleye iletilerin tek yönlü olarak gönderilmesi söz konusudur. Tarihsel bakımdan kitle iletişim olgusuna kavuşmak için belirli ön koşulların oluşmasına ihtiyaç vardır. Bu koşullardan birincisi; yazılı iletilerin geniş kitlelere sunulabilmesi için yeterli kâğıt üretiminin olması ve bunları işleyebilecek baskı tekniklerinin ve basım sanatının gelişmesi gerekmektedir. İkincisi; kitlesel olarak üretilen basılı haber metinlerini tüketecek bir kitle ve ortamın oluşmasının yanısıra, bu kitlenin belirli bir kültür ve gelir düzeyine ulaşmış olması zorunluluğu vardır. Son olarak ise; toplumdaki bireylerin bir takım haklara sahip olması ve söz konusu bu hak ve özgürlüklerinin bilincine vararak bunları özümsemiş olmasıdır (Varol, 1993:124).

### 2.1.3. Çalışan Yönetiminde İletişim

Bu çalışmanın kapsamında incelenen mobbing konusu işletme içerisinde çalışan ast ve üst tüm bireyleri kapsadığından mevcut insan kaynağının tamamına ilişkin bir konudur. İşletme çalışanlarının birbirleriyle olan kaçınılmaz diyalogu yani iletişimi sebebiyle konuya açıklık getirmekte fayda vardır. “İletişim iki ya da daha fazla kişi arasındaki bilgi değişimidir” şeklinde klasik bir tanım yapılabilmektedir (Dündar, 1992;5).

İletişim, bireylerin ve örgütlerin içinde buldukları toplumsal sistemde ve bu sistemdeki diğer birey ve örgütlerle aralarında olması gereken uyum ve etkileşimi sağlayan temel bir süreçtir. Bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi süreci olan iletişim, esas olarak insanlar arasında anlam köprüsü oluşturmaktadır. İşletme bilim adamlarına göre iletişim, 'göndericiden alıcıya, gerek gönderici gerekse alıcı tarafından anlaşılır bir şekilde bilginin aktarılması' olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, a.g.e.).

Bir sosyal yapıda, haberleşme sistemine duyulan ihtiyaç açıkça bellidir. Zira iletişim, kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını temin eden bir köprü durumundadır. Bu özelliği nedeniyle, iletişimi, bir insandan başka bir insana bilginin, duygunun, düşüncenin ve anlayışın aktarılması süreci biçiminde tanımlamak mümkündür. Bütün bu tanımlar incelendiğinde, iletişim sürecinde bir kaynak, mesaj ve birden çok alıcının mevcut olduğu görülür. İletişim sürecinin, öğeleri olarak ifade ettiğimiz bu faktörleri düşünerek iletişim sürecinin, bir kaynaktan bir alıcıya veya birden fazla alıcılara mesajın iletilmesinden ibaret olduğunu söylemek mümkün değildir. Zira haberi gönderen kaynağın genellikle bir amacı vardır. Alıcının gönderilen mesaj doğrultusunda bir davranışta bulunmasını bekler. Alıcının sergileyeceği davranış ise mesajı beklemesine, alış tarzına ve alma derecesine göre değişir. Mesaj gönderenin arzu ettiği alıcı tarafından gerçekleştirilmesi durumunda, iletişim olgusu amacına ulaşacaktır. Bu şekilde bir yaklaşımla iletişimi, bir kaynağın bir veya birden fazla alıcıya anlayabilecekleri mesajı göndermesi işlemi biçiminde tanımlayabiliriz.

Yönetimde en önemli unsur insan ilişkileridir ki, bu ilişkiler de iletişimle sağlanır. Bu iletişim yazılı veya sözlü olarak yapılabilir. Konuşma ve davranışlar iç

içedir ve birbirini takip eder. Bu kadar önemli bir alanda pek çok araştırma yapılmış ve bunlara bağlı olarak görüşler ortaya konmuştur. Organizasyonlar içinde yapılan araştırmalarda geleneksel uygulamalarla yeni ortaya konan görüşler karşılaştırılmıştır. Bunlara bağlı olarak yönetsel seçim, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme alanlarında performans ölçümüne yönelik değerlendirme merkezleri oluşturulmuştur (Rogers and Hildebrant, 1993;121-142).

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bütün grup, topluluk ve örgütler için iletişim, dün olduğu kadar bugün de önemlidir ve gelecekte de önemli olacaktır. Hayatımızın her alanında olduğu gibi, örgütlerin de iletişimsiz yaşamaları mümkün değildir. Tüm örgüt faaliyetlerinin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi açısından özel önem taşıyan örgütsel iletişimi gündeme getirmektedir.

Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliği ve çevreyle uyum sağlamada önemli rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır. Bir başka tanıma göre, örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içerisinde gerçekleşen iletişim biçimidir.

Belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlar ve karmaşık sistemlerden oluşan örgütlerin amaçlarından biri de, iletişim kurarak kuruluşun varlığını sürdürmesini ve örgütsel amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu da iletişimi, örgüt faaliyetlerinin merkezine oturtarak iç ve dış seviyede tekli iletişim kurulmasını ve bilginin paylaşılmasını gerektirmektedir. Örgüt hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde iletişimin de rolü olduğunun farkında olan yönetimler, kurum halkla İlişkiler veya iletişimcilerini stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde kullanmaktadır. Çünkü etkili iletişim çabaları, firmaların verimliliği arttırmalarını, müşterilerinden zamanında geri bildirim almalarını, örgüte yenilikçiliği getirmeleri ve uzun dönemde gelişmelerini sağlamaktadır (Akıncı,1999).

## 2.2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

Çalışanların Örgüte getirdikleri mesleki, eğitimsel ve toplumsal özelliklerin bir bütünü olan insan kaynağı faktörüne verilen değer, örgütün genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenmektedir. İnsan kaynağı yönetiminde bahsedilen sürekli eğitim, sürekli geliştirme, öğrenen organizasyon yaratma, takım çalışması, kalite ve iç müşteri iletişimi gibi kavramlar da örgütlerin artık 'önce insan' felsefesinde olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde kalite, herkesin sorumluluğunda görülmektedir. Kaliteyi ve etkinliği sağlamak ise, insan kaynağının etkili yönetimini ve bu yönetim sürecinde etkili örgüt içi iletişimi gerektirmektedir. Yaratıcı ve cesaretli insan kaynakları yöneticileri, sorumlulukları tanımlamak, faydaları ölçümlemek ve etkili bir iletişim süreci geliştirmek için değişim içinde olan takımın önünde giden kişiler olmalıdırlar. (Akıncı,1999.)

İnsan kaynağının elde edilmesi, geliştirilmesi, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi gibi temel İKY süreçlerinin işletme stratejilerine entegrasyonu, planlanması, koordinasyonu ve uygulanması gibi her bir aşamada örgüt içinde açık, hızlı, düzenli ve iki yönlü işleyen iletişim kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır. "En iyi iş planları bile, bir araya gelerek bunları gerçekleştirecek kişilerin bilgisine sunulmadan bir anlam taşımamaktadır. Örgüt içindeki iletişim, büyük ya da küçük olsun her işletmenin can damarıdır. İletişim, en önemli kaynağımız olan insanları bir arada tutmak ve tüm organizasyonumuzun maksimum seviyede çalışmasını sağlamak açısından önemlidir".

### 2.2.1. Örgütsel İletişim Biçimleri

Organizasyonlarda; çalışanlar arası beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin bir biçimde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme strateji ve politikaları doğrultusunda belirlenmiş biçimsel iletişimin yanı sıra; işletme içinde önceden düzenlenmemiş, öngörülmemiş biçimsel olmayan, iletişimin de varlığından söz etmemiz gerekmektedir. Çünkü iletişim yoluyla, çalışanlar ve işletme yönetimi ortak bir görüş ve anlayışa vararak, organizasyonun temel hedefine ulaşabilmesi için işbirliği yaparlar. Bu nedenle,

biçimsel iletişimin olduğu kadar, biçimsel olmayan iletişimin de etkisi gözden kaçırılmamalıdır. İşletmedeki iletişim biçimleri; sözlü, yazılı, görsel ve sözsüz iletişim (beden dili) olmak üzere ayrımlanabilir (Dündar, 1998).

Örgütlerde 'sözel' ve 'sözsüz' olmak üzere farklı iletişim biçimleri kullanılmaktadır. Sözel iletişim, bir dil sistemi kodunda konuşmayı ve yazmayı içermektedir. (Akıncı,1999; 27). Yani sözel iletişim, 'sözlü' ve 'yazılı' olmak üzere iki biçimde örgütlerde kullanılmaktadır. Konuşma dili olarak da adlandırılan sözlü iletişim, zamanlarının büyük bir kısmını konuşarak haberleşmeye ayıran yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Sözlü iletişimde en çok kullanılan araçlar, birebir görüşmeler, telefon, toplantılar ve prezantasyonlardır. Aslında sözlü iletişim, resmi olmayan görüşmelerde, iş sırasında, resmi toplantı, konuşma ve prezantasyonlarda her an her dakika kullanılmaktadır. Sözlü iletişim, yalnızca konuşmacının mesajlarını değil, ses tonundaki, vurgudaki ve hızdaki değişimleri de içerdiğinden ve alıcıların sözlü mesajları daha iyi anlamalarına imkan tanıdığından etkilidir. Karşılıklı soru cevaba da fırsat tanıyan sözlü iletişim, anlaşılamayan noktaların açıklanabilmesi ve konunun tekrar edilebilmesi açısından da yarar sağlamaktadır. Özellikle müşterilerin, hissedarların veya çalışanların herhangi bir konuda ikna edilmeleri gerektiğinde bu tür bir iletişim örgüt açısından faydalı olmaktadır.

Karşılıklı iletişime fırsat tanımakla beraber ortam, zaman ve mekan gibi öğelerin sözlü iletişime getirdiği sınırlılıklar yazılı iletişim ile ortadan kaldırılmaktadır. Yazılı iletişim, genel bilgilerin, geleceğe ilişkin faaliyetlerle ilgili mesajların veya resmi mesajların iletilmesinde uygun görünmektedir. Statik ve tek yönlü olan yazılı iletişimde örgütler genellikle mektup, kısa not, el kitapçıkları, raporlar, afiş ve posterler, örgüt içi yayınlar, bülten tahtaları gibi araçlar kullanmaktadır.

Örgütsel iletişimde önemli bir yeri olan sözsüz iletişim ise, tek yönlü bir iletişimi temsil etmektedir. Sözsüz iletişim, bir dil kodunda sözlü veya yazılı olarak açıklanamayan yüz ifadeleri, jestler, mimikler, göz iletişimi, kafa-el-kol hareketleri, vücut duruşu gibi insan iletişimiyle ilgili tüm öğeleri içermektedir. Hatta, çoğu durumda bina mimarisi, ofis dizaynı ve dekorasyonu gibi sosyal düzenlemelerle bile sözsüz mesaj taşıyıcıları olabilmektedir.



Örgütsel iletişim sürecinde, birbirleriyle devamlı bir arada olan hem sözel hem sözsüz iletişim önemli bilgi kaynaklarıdır. Örgütler iletişimde etkinliği sağlayabilmek için sözlü, yazılı ve sözsüz iletişimi bir arada kullanmaktadır. Örgütsel iletişim sürecinde mesajların iletiminde 'tek yönlü' ve 'çift yönlü' birçok araç kullanılmaktadır. Örneğin, örgüt içi süreli yayınlar, broşür, bülten, el kitapçıkları, mektuplar, afişler, duyuru panoları, dilek kutuları, konferans-seminer gibi eğitsel faaliyetler, telefon enformasyonu, kapalı devre radyo ve televizyon tek yönlü iletişim araçları olarak kullanılırken, danışma ve işgörenlerle ilişki büroları, üst düzey yöneticilerin bölüm ziyaretleri, işgörenlerin ailelerine yönelik iletişim, görüşmeler, telefon görüşmeleri, toplantılar da çift yönlü iletişim araçları olarak sıklıkla kullanılmaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmeler ve bilgi iletişim teknolojilerine bağlı olarak elektronik-posta, CD-ROM, İnternet, telekonferans, video-konferans gibi iletişim ortamları da sıklıkla örgütsel iletişimde, özellikle çok-uluslu şirketler tarafından, kullanılmaya başlamıştır.

## **2.2.2. Örgütsel İletişim Türleri**

### **2.2.2.1. Formal İletişim**

Formal iletişimde, iletişim örgüt içinde kanalize edilmiştir. Bu iletişim sürecinin akışı, dikey (yukarıdan aşağıya doğru, aşağıdan yukarıya doğru) ve yataydır. Eğer bireyler ve gruplar, bu emredilmiş kanalları takip ediyorlarsa, örgütteki formal iletişim mekanizmasını kullanıyorlar demektir (Akıncı, 1999;196) . Bir örgütteki formal iletişim yapısı, örgütün kuruluş ve örgütlenme yapısına bağlı olarak hem bilgi akışını düzenlemekte hem de sınırlamaktadır. Bir başka deyişle, formal iletişimde, artık kişilerarası iletişim değil, örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusu olmaktadır. İletişim, insan kaynağının örgütsel yapı ve hiyerarşik sistem içinde sahip olduğu konumlar arasında oluşmaktadır.

Klasik personel yönetiminin son yıllarda şekil ve içerik değiştirerek, İnsan kaynakları yönetimine dönüştüğüne tanık olunmaktadır. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile farklı bir boyut kazanmıştır. İşletmedeki personel politikalarının yerini eğitim ve geliştirmenin yer aldığı, stratejik konuma sahip bir yapı almıştır. Ancak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine

dönüşümünde işletme ölçeğinin de önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Özellikle aile işletmeleri ve küçük ölçekli işletmelerde personel yönetimi uygulamalarının devam edeceği görülmektedir. Bu yönüyle tam anlamıyla personel yönetimden insan kaynakları yönetimine geçildiğini söylemek zordur. İnsan kaynakları yönetimi pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmekle birlikte, klasik personel yönetiminin dar kalan idari fonksiyonlarının da genişlemesine yol açmıştır. Bu yönüyle günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin işletmelerde önemli bir görevi yerine getirdiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitim ve geliştirmesi gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak personel yönetiminin gelişmiş bir versiyonu olarak uygulamaya geçmiştir. Örgüt içi iletişim örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Sözkonusu iletişim, örgütsel yapıya göre biçimlenmektedir. Bireyler de olaylar karşısında davranışlarını buna göre sergilemekte; neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini öğrenmektedirler. İşletme içinde kurulacak iletişim sistemi, örgüt çalışanları daha doğrusu örgütün iç hedef kitesi üzerinde yapılacaktır. Hedef kitle, kuruluşun amaçlarının, kararlarının yönlenmesini sağlayan, örgütün muhatap olmak durumunda kaldığı grubu ifade eder. İç hedef kitle ise danışmanlar, işgörenler (ve aileleri), yöneticiler, ortaklar, hissedarlar gibi kuruluş ile her an bağlantısı olan kişilerdir. Buradan hareketle örgüt içi iletişim ve örgüt içine yönelik halkla ilişkiler uygulamaları işletme içinde müdürlerden başlayarak temizlik işlerinde çalışanlara kadar bütün personeli kapsar, denilebilir. Örgüt içi iletişimde üzerinde durulacak önemli bir öge de, yönetimden en küçük personele, en küçük personelden en üst düzeydeki yöneticiye ulaşan iki yönlü bir atım zincirinin kurulmasıdır. Böylece örgüt içindeki faaliyetler daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilmektedir.

Örgütsel iletişim üzerinde yapılan araştırmalar, örgütlerde çok farklı türlerde iletişim biçimlerinin kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel iletişim biçimleri, örgüt ve yönetiminin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin; örgüt yapısı, dışa dönük, katılımcı, profesyonelce ve örgüt kültürü de bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha rahat kurulabilir. Buna

karşın merkezi, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun hissedildiği örgütlerde ise, iletişim çok daha güç sağlanır.

#### **2.2.2.2. Biçimsel (Resmi) İletişim Sistemleri**

**Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim:** Organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde Genel Müdürdan başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişimdir. Bu iletimde ulaştırılan; işletmenin politikaları, usulleri, kuralları, emirler ve bilgi talepleridir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve yalnızca gerekli notları içermelidir.

**Aşağıdan Yukarıya İletişim:** Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde; astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Yukarı doğru iletişim genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Ancak, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen bir çok etmen söz konusudur. Bunlar;

- Fiziksel uzaklık ve erişilemezlik
- Her kademede bilgilerin değişikliğe uğraması
- Amirin davranışı
- Astın statüsü
- Gelenekler

**Yatay İletişim:** Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve bireyler arasındaki iletişimdir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler için de ve arasında faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır.

**Çapraz İletişim:** Biçimsel iletişim "yukarıdan-aşağıya", "aşağıdan-yukarıya" ve "yatay" biçimde olmak üzere üç şekilde gelişmesinin yanı sıra, bazı durumlarda iletilen bilginin (mesajın) niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülür. Örneği; bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinanın teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda emir-komuta zincirinin dışına çıkarak çalışan bir mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu şekilde "çapraz iletişim" gerçekleşmiş olur.

### 2.2.2.3. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim

Organizasyonlarda biçimsel iletişimin yanı sıra, biçimsel olmayan iletişimde söz konusudur. Organizasyonlarda biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, iş görenlerin gereksinimlerini karşılamada üzere doğal gruplar oluşturdukları bilinen bir gerçektir. Biçimsel olmayan iletişim genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir.

### 2.2.2.4. Örgüt Dışı İletişim

Bilindiği gibi organizasyonlar açık sistemlerdir. Sürekli biçimde değişen bir çevre içinde faaliyet gösteren organizasyonlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve kaos ortamlarına uğramamak için örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da kullanmak zorundadır.

### 2.2.2.5. Gruplar Arası İletişim

Merkezi model : Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) örgüt yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır.

Y Modeli : Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.

Zincir Modeli : Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur.

Daire Modeli .Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur.

Serbest Model : Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Merkezileşme ve önderlik tatmin çok az, haberleşme kanalı

sayısı ve kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.

Örgüt içi iletişim örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Söz konusu iletişim, örgütsel yapıya göre biçimlenmektedir. Bireyler de olaylar karşısında davranışlarını buna göre sergilemekte; neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini öğrenmektedirler (Gürdal,1997; 83). İşletme içinde kurulacak iletişim sistemi, örgüt çalışanları daha doğrusu örgütün iç hedef kitesi üzerinde yapılacaktır. Hedef kitle, kuruluşun amaçlarının, kararlarının yönlenmesini sağlayan, örgütün muhatap olmak durumunda kaldığı grubu ifade eder. İç hedef kitle ise danışmanlar, iş görenler (ve aileleri), yöneticiler, ortaklar, hissedarlar gibi kuruluş ile her an bağlantısı olan kişilerdir. Örgütlerin öncelikle, onları oluşturan insanların desteğine ihtiyacı vardır. Çalışanların, bu desteği vermesinde ve örgütsel inançlarının, kanaatlerinin, tutumlarının oluşmasında, halkla ilişkiler sorumlusunun büyük katkısı olmaktadır. Buradan hareketle örgüt içi iletişim ve örgüt içine yönelik halkla ilişkiler uygulamaları işletme içinde müdürlerden başlayarak temizlik işlerinde çalışanlara kadar bütün personeli kapsar, denilebilir. Personelin, işletmenin uğraşlarından, politikalarından haberdar olması, gelişmeleri takip etmesi son derece önemlidir. İşletme içi çalışanların soru ve sorunlarıyla ilgilenen bir personel yönetimi birimi örgütte yer alsa da, halkla ilişkilerin katkıları personelin moral gücünü artırıcı, teşvik edici rol oynar. Örneğin, personel bültenleri, doğum, nikah kutlamaları, kuruluşun spor ve kültürel faaliyetlere katılma ve destekleme olanakları gibi (Can, 1999; 295). Çalışanlar üzerinde bu şekilde olumlu etkilerin yapılması ve bunların sürdürülmesi, bir yandan iş verimini artırırken, diğer yandan kuruluşun dışarıda daha iyi temsil edilmesini sağlamaktadır.

Örgüt içi iletişimde üzerinde durulacak önemli bir öge de, yönetimden en küçük personele, en küçük personelden en üst düzeydeki yöneticiye ulaşan iki yönlü bir atım zincirinin kurulmasıdır (Asna, 1978; 77). Böylece örgüt içindeki faaliyetler daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilmektedir.

Örgütsel iletişim üzerinde yapılan araştırmalar, örgütlerde çok farklı türlerde iletişim biçimlerinin kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel iletişim biçimleri, örgüt ve yönetiminin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin; örgüt

yapısı, dışa dönük, katılımcı, profesyonelce ve örgüt kültürü de (örgüt mensuplarının paylaştığı ortak davranış kalıpları, iş felsefesi ve tutumlar) bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha rahat kurulabilir. Buna karşın merkezi, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun hissedildiği örgütlerde ise, iletişim çok daha güç sağlanır (Gürdal, 1997; 83).

### **2.3. İnsan İlişkileri Kavramı**

İşletmelerde çalışan yönetiminde Beşeri İlişkilerin değişik açılardan ele alınarak tarif edildiği görülmektedir. Bunları üç ana grupta toplamak mümkündür.

A. Birinci grupta beşeri ilişkiler ahlaki davranışlarla ilişkin ve belirli bir takım doktrinerler topluluk olarak, ahlaki davranış, merhamet, adalet ve demokratik muamele gibi hükümlerin bütün fertler arasındaki ilişkilerde uygulanmasıdır.

B. İkinci grupta beşeri ilişkiler işletmede ahenk kurallarına göre hareket etmek yerine, çalışan insanın belirli bir yönde pragmatik (yani işletmeye fiili bir fayda sağlayabilen) gayelerin gerçekleştirilmesindeki davranışların yapılmasıdır. Bu anlamda beşeri ilişkiler çalışan insanın, çalıştırmanın gayelerine uygun bir biçimde, onun talep ettiği tarzda faaliyetlerini yöneltmek esası almaktadır.

C. Üçüncü ve modern anlamda beşeri ilişkiler işletmelerdeki çalışma ortamına göre insanların davranışlarının sistematik bir incelemesidir. Beşeri ilişkilerin incelenmesi sonucunda elde edilecek her tür bilginin değerlendirilecek ilmî, aklî yönde uygulanması, gerek topluma gerekse işletme ile çalışana huzurla birlikte ekonomik, sosyal, kültürel, psikolojik yeni kaynaklar ve değerler kazandıracaktır. Demek ki, bir işletme örgütü içindeki insanların karşılıklı etkileşimleri belli prensiplere göre, bir amaca ulaşmak için bulunuşları sonucu beşeri ilişkiler doğar.

#### **2.3.1. Etkin İnsan İlişkilerin Kurulmasında Dikkat Edilecek Konular**

Bir işletme organizasyonu içinde, işletme örgütünde, beşeri ilişkilerin ilmî bir ortamda bulundurulmasında en büyük sorumluluğun yüksek sevk ve idareciler ile yardımcılara geniş ölçüde tabii bulunduğu söylenebilir. İlk olarak, beşeri ilişkilerden işletme örgütündeki bütün fertlerin sorumlu bulduklarını belirtmeliyiz. İşletmede çalışan hiçbir insanın, karşılıklı etkiler meydana getirmedeği söylenemez.

Bunun tabii bir sonucu olarak da, katlardaki sorumluluklar derecelenmekle birlikte, herkes beşeri ilişkilerin kuruluş ve işleyişinden mesuldürler.

İkinci olarak, beşeri ilişkilerin çalışanların belirli bir çalışma koşulu altında ve hep birlikte en üretken bir tarzda faaliyetlerinde işbirliği yapmaları, ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel tatmine varmalarındır. Burada beşeri ilişkilerin gerçek anlamda fonksiyonu, ferdi ihtiyaçlar yanında karşılanması söz konusudur. Üçüncü olarak, insanın bir makine gibi değil onun sahip bulunduğu ehliyetleri kıymetlendirerek ortaya çıkartmak ve bunları işletme gayeleri ile ferdi menfaatlerine göre istikametlendirmektir. Beşeri ilişkilerle üretim sermayesi karşısında, insanın hakim durumu ve üretken yaratıcılığı görüşünün savunulduğu bir yönetim prensibi vardır.

Dördüncü olarak, beşeri ilişkiler, fertlerin bir araya gelişi nedeni ile kurulan grup çalışmasında, aralarındaki ortamın, fertlerin birlikte çalışma isteğinin, kurulmasını müteakip, ikinci kademe olarak, koordinasyonun yani belirli işler yapılırken zaman ve iş sırasının verimli (üretken) bir tarzda ayarlanması yapılmaktadır.

Beşinci olarak grup çalışması ile hem beşerin teşviki yolunun tesisi ve hem de işletme gayesinin birlikte gerçekleştirilmesidir. Bunun anlamı, çalışanın veriminin artışı nedeni ile ücretlerinin yükseltilmesi yanında işletme kârının da azamileştirilmesidir. Böylece bir işletmede, çalışan herkesin azami tatmin edildiği ve dolayısıyla da kârın azamileştirildiği bir ortam yaratılmak istenmektedir. İşte, işletme örgütünün dinamik olma özelliğini bu anlamda kabul etmek doğru olabilir.

### **2.3.2 İnsan İlişkilerinin Genel Prensipleri**

İnsan ilişkileri, personelin hareket biçimlerini ve personeli verimli bir çalışmaya götüren nedenleri açıklar. Yönetimi meydana getiren unsurlar sermaye, teknoloji ve insan gücüdür. Bu üç unsurun uyumlu biçimde ele alınmadığı yönetimlerin verimli olduğu savunulamaz ve yönetimlerden beklenen amaçlar sağlanamaz.

1. Herhangi bir çalışma ünitesi veya grubunda bulunan fertler, insan olarak muamele görmelidir. Bu genel prensibin anlamı şudur: Yüksek Sevk ve

İdare veya her üst kendisine bağlı bulunan astların (çalışanların) yalnız üretiminin artırılması değil, bunların haberleşmeden istifadeleri, Beşeri İlişkilerin geliştirilmesi, liderliğin kolaylaştırılması ve Beşeri teşvik saiklerini dikkate almak suretiyle üretim artışı gerçekleştirilmelidir.

2. İşletmede çalışan insanın tanınması ve karar alınmaya iştirâki anlayışı yerleşmelidir. İşletme kararlarına iştirâk, Beşeri marali en iyi üretimi teşvik eden bir saik olarak kabul edilmektedir. Çalışan insanı tanımak, onun ek gayretini de yaratarak, üretimde ikame oranını yükseltmektedir.
3. Grup çalışmaları veya takım halinde çalışma, teşvik görmelidir.
4. Beşeri ilişkilerde patronluk yerine, liderlik getirilmelidir. Çalışanın, insan olarak emir almak yerine, demokratik bir düzeyde işletme genel gayelerinin gerçekleştirilmesinde, usul, üretim ve standartların kuruluşunda kararlara iştiraki hazırlanmalıdır.

Çalışmanın teşviki ve buna ait nedenler devamlı etki yaratır durumda bulunmalıdır. Teşvikin devamlı olması prensibi verimliliğinin devamlılığını da sağlayacağından; grup veya ünitenin kendi kendisini kontrol eden özelliğinden de yararlanarak, Beşeri teşvikin ekonomik değeri ve devamlılığı kolayca kurulabilir (Lavkan, 1973;12).

Modern personel yönetiminin üzerinde önemle durduğu konulardan biri de, insan ilişkileri ve bunların iyi bir biçimde düzenlenmesidir.

Ekonomik gelişmeler ve demokratik düzen anlayışı yaşam düzeyinin yükselmesi, modern taşıt ve haberleşme araçları, eğitim ve uzmanlık derecesinin artması, fertlerin düne göre daha bilgili, görgülü ve uyanık olmalarını sağlamıştır. Kişi hak ve hürriyetlerindeki gelişmeleri de buna eklersek, bugünün fertlerinin daha güçlü ve başkalarına daha az bağlı olduğunu savunabiliriz. Bundan şu sonuç çıkarılabilir. Bugünün insanı, eşit koşullar altında ilişkide bulunduğu arkadaşlarının isteklerine kolaylıkla uyamamaktadır. Devlet daireleri ve iş yerlerinde de, memurlar üst kademedeki bulunan amirlerinin emirlerine de, körü körüne uymamaktadır. Bu durum, amir durumunda olan yöneticileri de düşündürmekte ve belki de otoriter bir yönetimin özlemine duyanlar olmaktadır.

Bugünün toplumunda insanlar arası ilişkilerde düzensizlik geçimsizlik olaylarına sık sık rastlanmaktadır. Modern personel yönetimi, iş verimliliğini



artırmak için bu konu üzerinde önemle durmaktadır. Çağımızdaki sosyal buhran beşeri ilişkiler dediğimiz insanlar arası ilişkileri düzenleyen kurallarla yakından ilgilidir. Beşeri ilişkilerin insanlığın doğuşuna kadar uzanan bir geçmişi vardır. Çünkü birden ziyade insanın bir araya gelmesi veya beraber yaşaması ile, insanlar arasındaki ayrılıklar, uyuşmazlıklar da kendiliğinden doğmuş bulunmaktadır. İşte beşeri ilişkiler:

- İnsanın ne olduğunu,
- Nasıl hareket ettiğini,
- Davranış ve hareketlerinin nedenlerini,
- Ondan en iyi şekilde nasıl yararlanılabileceğini araştıran ve ideal kurallar ortaya koyan bir bilgi koludur.

### 2.3.3. İnsan İlişkilerinin Önemi

Son yıllarda, insan ilişkilerine önem verilinceye kadar, insanları çalışmaya yönelten unsurlar sadece para ve diğer parasal çıkarlar olarak düşünülüyordu. Oysa ki, insanlar bir beşeri varlık olarak, başka başka öğrenim, deney, huy, istek, ümit ve yeteneğe sahiptir. Sevk ve idareci üretim unsurlarını uyumlu biçimde kullanırken, emek unsuruna da gereken değeri vererek, çalışanların örf, adet, inanış ve karakterlerini bilmek zorundadır. İş yerlerinde çalışanların birbirleri ile ilişkileri, iyi düzenlenemediği zamana verim azalır, disiplin bozulur, geçimsizlik başlar, örgütlerden ayrılanlar çoğalır. Bu yönden sevk ve yönetici durumunda olan amir, emrindeki memurları ve birbiriyle ilişkilerini iyi tanınması gerekir.

### 2.3.4. İnsan İlişkilerinin Gelişmesi

Çalıştıranlarla, çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi aşamalardan geçmiştir.

**Kölelik :** Eski Yunan, Roma ve ilk çağlarda esirler, borçlarını ödemeyen borçlular köle sayılır ve el işleri köleler tarafından yapılırdı. Kölelerin çocukları da köle olarak doğar ve köleler efendilerinin istek ve emrinde kalırdı. Efendinin köle üzerinde sınırsız otoritesi vardı.

**Serflik:** Orta çağda daha çok gelişen serflik köleliğine göre, biraz ileri bir adımdır. Serflikte çalışanlar toprağa bağlıdır. Toprağı ile beraber alınıp satılırdı. Çocukları da

serf olarak doğar, topraklarını onlara devredebilirlerdi. Serfler, toprağı terk edip gidemezlerdi.

**Loncalar:** Orta çağda mevcut Lonca örgütlerinde çırak, kalfa, usta ilişkileri gayet iyi düzenlenmişti. Derece derece ustalığa kadar yükselme olanağı vardı. İnsanların birbiriyle olan ilişkileri, insanlık tarihi kadar eskidir. Fakat bugünkü anlamda işçi ve işveren ilişkileri 18. asırdan itibaren önemli bir konu olarak ele alınmaya başlamıştır. Ondan önceki devirlerde, bu ilişkiler kölelik, serflik biçiminde ve Lonca sistemleri içinde, cereyan etmekte idi. 1789 Fransız İhtilali ile hürriyet, eşitlik, adalet fikrinin ortaya atılması, teknik gelişme ve sendikaların gelişmesi ile özellikle, endüstri alanında beşeri ilişkilerin önemi artmıştır.

### 2.3.5. İnsan İlişkilerinin Türleri

Yöneticinin kuruluşunu verimli bir doğrultuya götürebilmesi için yalnız çalışanların resmi yönleri ile ilgilenmesi yetmez. Çalışan personelin değişik tip, yaratılış ve duygulara sahip olduklarını, gözden uzak tutulmaması gerekir. Personelin ayrı ayrı davranışı ve duyguları olduğu gibi bunların meydana getirdikleri değişik grupların davranışlarını bilmek durumunda ve buna göre personelin moralini düzelterek önlemleri almak zorundadır. Üzüntü, dedikodu içinde çalışan personelin çalışmasından yüksek bir verim beklenemez.

Verimliliği artırmak için, üretim unsurları arasına alınabilecek bir diğer unsur da beşeri ilişkilerin düzenli olmasıdır. Kuruluşların amaçlarının gerçekleşmesi için, çalışmalarını içten gelen çabalar harcamaya götüren bir çevre oluşturmak beşeri ilişkilerin konusudur. Personel, işçi çalıştıran kuruluşların veya kişilerin, bugün uğraştıkları sorunların başında insan ilişkileri gelmektedir.

Beşeri ilişkilerin en çok önemli olduğu yerler, çok sayıda personel ve işçi çalıştıran kuruluşlardır. Çünkü insan ilişkileri bu gibi yerlerde daha çoktur. Fikir ayrılıkları, tartışmalar, gruplaşmalar bu gibi yerlerde daha çok oranda meydana gelir.

Çalışan personelin, çalıştığı yerde ortaya çıkabilecek ilişkileri gruplandırmak gerekir ise bunlar:

- Personelin diğer çalışan arkadaşları ile ilişkileri,
- Personelin âmirleri ile ilişkisi,
- Personelin işi ile ilişkisi,

➤ Personelin çalıştığı yerde çeşitli gruplarla olan gruplar arası ilişkiler, olmak üzere dört grupta toplayabiliriz.

### **2.3.6. İnsan İlişkilerinin Yönetime Etkisi**

Yeni demokratik devlet, kamu yönetiminde yalnız kamu ilişkileri değil aynı zamanda beşeri ilişkileri de sağlamakla görevlidir. Başka bir deyimle, çeşitli büroların örgütlenmesi ve personel aylıklarının ıslahına yarayacak ilişkileri de sağlayacaktır.

Beşeri ilişkiler alanındaki çalışmalar, personeli daha aktif olarak işe katılmaya teşvik eder. Dairelerin kuruluşunu, verimliliği artıracak ve maliyeti düşürecek şekilde değiştirmeye ve düzeltmeye çalışır.

Beşeri ilişkilerin özünü insan oluşturmaktadır. Alt kademede çalışanla ile üst kademede çalışanların her birine ayrı ayrı sorumluluk ve girişim ruhu verilerek kurulacak ilişkiler, aşağıdaki yararları sağlar.

- 1- Ussal çalışma yöntemi ile gereksiz büroların veya aynı görevi yapan büroların kaldırılması olanağı bulunur.
- 2- Çeşitli kesimlerde uygulanan kanun ve mevzuatın eşgüdümü sağlanır.
- 3- Uygulaması bazen gereksiz ve güç olan usul ve denetimin basitleştirilmesi gerçekleştirilebilir.
- 4- Telefon ve kişisel ilişki aracılığı ile çeşitli kuruluş ve boralar arasında daha dostane ve sağlam ilişkiler kurulması olanağı vardır.
- 5- Her çalışana ve memura yeterliğine uygun bir iş verme olanağı doğar.
- 6- Dairelerin veriminin artışı ve değerinin saptanması mümkün olur.

Böylece, beşeri ilişkiler sayesinde, özel girişimde bulunan dinamizm ve personelin verimini artırma ve dairelerin organizasyonunu iyileştirmek için en modern bürolarda kullanılan usulleri uygulama düşüncesi aşılınmış olur (Tosun, 2003; 214).

### **2.3.7. İyi İnsan İlişkileri Kurma Becerisinin Önemi**

Pek çok insanın kariyeri teknik bilgi eksikliğinden çok insan ilişkilerindeki yetersizlikleri nedeniyle zarar görmüştür. Birçok kişi teknik açıdan yeterinde donanımlı oldukları halde insan ilişkileri konusunda bir fikirleri yoktur, çünkü

yalnızca bir işin nasıl yapılacağını bilmenin başarı için yeterli olmadığını farkında değildirlere. İstenilen sonuçlara ulaşmak konusunda çoğu insan başka insanlara bağımlıdır ve bu da insanlarda nasıl çalışılacağını bilmeyi gerektirir.

Bazı insanlar yetersiz insan ilişkilerinden doğan sorunları gerektiği kadar önemsemezler. Yalnızca kendi işleri ile ilgilenmekte ısrar eder ve kendilerinin yalnızca insan ilişkilerine gerekli dikkat gösterildiği zaman başarıya ulaşabilecek karmaşık bir grup yapısının bir parçası oldukları gerçeğini göz ardı ederler.

İnsan ilişkileri açısından başarılı olmak için kuruluştaki herkesle, her düzeydeki çalışanla iyi ilişkiler kurmuş olmak gerekir. İletişim açık ve sağlıklı olmalıdır. Herhangi bir ilişkinin niteliği ilgili bireylerin verimliliğini etkileyecektir.

İnsan ilişkilerini incelemenin en nesnel yolu ilişkinin kendisi üzerinde yoğunlaşp her iki uçtaki insanların kişilik yapılarını unutmaya çalışmaktır. Kişiler hakkında kaygılanmayı bir tarafa bırakıp ilişkinin kendisine yoğunlaşırsa daha nesnel olunabilir.

Herhangi bir grup çalışmasında her üyenin iş yükünü adil bir biçimde üstlenmiş olması beklenir. Grup üyelerinin kişisel katkılarını değerlendirmek yönetimin sorumluluğudur. Yetenekleri, deneyimleri, motivasyon düzeyleri daha fazla olduğu için bazı kişilerin daha fazla iş üstlenmesi doğaldır. Kişilerin verimliliklerindeki ufak tefek dengesizlikler sorun yaratmaz. Ancak gözle görünür aşırı bir fark varsa grup ilişkileri genellikle zarar görür. Bazen fazla iş üretenlerin diğerlerinin verimsizlikleri karşısında morallerinin bozulduğu görülür. Sonuçta çok çalışanlar bu duruma itiraz eder ve diğer grup üyelerinin desteğini kaybeder ya da kendi verimliliklerinin azalmasına neden olurlar. O zaman da departmanın verimliliği azdır.

İş yerindeki en önemli ilişki bir üst ile olan ilişkidir. Pek çok durumda patronla mükemmel bir ilişki kurmanın en iyi yolu çalışma arkadaşları ile ilişkiyi geliştirmeye özen göstermektir. Dikkatli yöneticiler kişilerin iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneğine bakarlar. Çünkü olumlu iş ilişkileri verimliliği etkiler. Üstler kişilerin, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabildiğini fark ettiklerinde otomatik olarak üstlerle de iyi ilişki kurulmuş olunur.

İş yerinde olumlu ilişkileri başlatmak genellikle kolaydır. Zor olan bu ilişkileri ilgili herkesin yararına olacak şekilde geliştirmek ve sürdürmektir. Bunu

gerçekleştirmenin bir yolu herkesin diğer taraftan az çok eşit değerlerde bir şeyler kazandığını görmektir. Karşılıklı Ödül Teorisine göre, bir ilişkinin sağlıklı biçimde sürdürülebilmesi için her iki tarafın da bu ilişkiden yarar sağlaması gerekir. Yani iki taraf arasında gönüllü ve mutlaka eşit bir yarar alış verişi olmalıdır. Ödüllerin tür ya da sayı olarak aynı olması gerekmez, ama bir taraf verdiği için fazlasını almaya başlarsa iş ilişkisi kolayca zedelenebilir. Herhangi bir ilişkinin sağlıklı sürebilmesi için her iki taraf da ilişkinin karşılıklı ödül ilkesine uygun olması gerektiğini kabul etmelidir. Bu nedenle önemli bir ilişkide karşı tarafın gereğince yararlandığından emin olmak, iyi insan ilişkileri açısından gereklidir (Chapman, 1997; 11).

Çalışanların patronları ve iş arkadaşları ile ilişkilerine en sık zarar veren durumlardan biri gereksiz yere geç kalmak ve işe gelmemektir. İşe zamanında gelmemek üstlerin gözünde o kişinin güvenilirliğini zedeler. Bir kişinin sık sık işe gelmemesi onun sorumluluklarının diğer iş arkadaşlarıncaya üstlenilmesini gerektirir. İşe gelmeme ve geç gelmeleri gösteren kayıtlar kalıcıdır ve terfi zamanlarında şirket içindeki adayları değerlendiren diğer yöneticiler tarafından bunlara bakılacaktır. Şirketin küçülmesi, işten çıkarılmalar ya da transferler gibi durumlarda genellikle ilk işten çıkarılanlar işe devam konusunda dikkat etmeyenlerdir.

Herkesin kariyerinde ilerleme umduğu bir dönemde bulunduğu pozisyonda bir süre sessizce beklemesini gerektiren durumlar olabilir. Gelecekte kişinin terfisi söz konusu olabilir ama o an şirket, bu değişim için bir şey yapmayabilir. Buna “plato dönemi” adı verilir. Bu dönemin iyi anlaşılması gerekir. Çünkü söz konusu kişiyi olumsuz etkileyerek insan ilişkileri geliştirme fırsatlarını görmemesine neden olabilir.

Yöneticiler de dahil olmak üzere pek çok çalışan güçlü insan ilişkileri kurmanın önemini yeterince anlamamıştır. Bu kişiler, iyi insan ilişkileri kurma yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamazlar ve sonuçta mesleklerinde yeterince hızlı ilerleyemezler. İnsan ilişkileri ile ilgili beceriler, mesleki başarı açısından teknik becerilerden daha önemlidir. Olumlu bir tavır başarılı insan ilişkileri kurmakta temel faktördür. İnsan ilişkilerin konusunda iyi olan kişiler zarar gören ilişkileri hemen düzeltmek için dürüstçe çaba harcarlar.

## 2.4. İş İlişkileri Süreci

Bir iş ilişkisinde veya herhangi bir ilişkide çatışma ortaya çıktığı ve her iki tarafın da duygusal ve psikolojik açıdan giderek artan bir sıkıntıya girdiği sık görülen bir durumdur. Burada zarar üç aşamada oluşur: İlki; Ciddi etkiler yaratma riski düşük olan yüzeysel zararlardır. Taraflardan herhangi biri derhal harekete geçerse ilişkinin düzelme olasılığı çok yüksektir. Kalıcı bir zarar pek görülmez. İkincisi, İlişki üzerinde daha derin bir zarardır. Taraflardan biri duygusal açıdan diğerlerinden daha fazla etkilenir. İlişkiyi düzeltmek daha zor olur. Taraflardan çatışma söz konusudur. Her iki taraf da kurban durumuna düşebilir. İlişkinin düzelmesi, genelde her iki tarafın açık iletişime hazır olmasına bağlıdır. Profesyonel yardım gerekli olabilir.

Bu sürecin nasıl gelişeceği kişiye ve çatışmanın niteliğine bağlıdır. Ancak önemli olan, süreç bir kez başladığında, süreklilik kazanması ve her iki taraf da kaybedinceye kadar devam etmesidir. Taraflardan biri kendisini olayın dışına çekse bile “kendi kendini kurban etme süreci” devam edebilir.

Kötü niyetle yapılmamış hareketlerin ya da incelikle işlenmiş suçların kurbanı olma şanssızlığına uğrayan insanlar, genelde çok büyük bir bedel ödemek zorunda kalırlar. İnsan ilişkilerinin kurbanı durumuna düşüldüğünde sonuçlar aynı oranda ciddi olabilir.

İnsan ilişkilerinde yaşanan çatışmalar kişileri duygusal olarak birbirlerinden uzaklaştırabilir. Bu durumdan kişiler, olumsuz etkilenir ve verimlilik azalır.

Bu durumdaki insanların olumsuz bir tavır benimsedikleri ve işleri ile ilgili amaçlarına kayıtsız kalmaya başladıkları sık görülür. Bir çok insanın işlerinden istifa etmesinin başlıca nedeni insan ilişkilerindeki bir çatışmadır.

İnsan ilişkilerindeki hemen hemen her çatışmada bu durumdan ya kazançlı çıkılır (yani durum düzelir) ya da kaybedilir (yani kurban durumuna düşülür). Bir çatışma yaşandığında olabildiğince kısa sürede ve ne kişi kendisini ne de karşı tarafı incitmeden bu durumu onarmaya çalışmalıdır. İnsan ilişkilerindeki yanlışlıklar durum çabucak düzeltildiğinde bile zarar vericidir.

### İnsanların Kendi Kendine Zarar Verdiği Üç Durum

- Hataları için en kısa zamanda özür dilemeyi reddetmek,
- Yanlış anlaşıldıkları bir konunun sürüp gitmesine izin vermek,
- Çatışmanın duygusal yönünün kendilerini ezmesine izin vermek.

Pek az insan, bir anlaşmazlığa taraf olduğunda işleri rayına oturtmaya çalışmadan önce geri çekilip olayın bütünü değerlendirebilecek deneyime ya da sağduyuya sahiptir. Ancak bu bir kez öğrenildiğinde insan aynı olaylara daha farklı yaklaşır ve çok daha iyi sonuçlar elde edebilir. Üç temel faktör kişinin kariyerini görmek yerine, o haldeki duygusal durumunu görmesine neden olur.

- İnsan ilişkilerindeki bir anlaşmazlıktan dolayı gerilim altında olan biri, doğal olarak karşı tarafı suçlar,
- Bir anlaşmazlığın tarafı olduğunda, bir başkasıyla konuşularak daha iyi bir bakış açısı bulmaya çalışmak işe yarayabilir,
- İnsan ilişkileri söz konusu olduğunda herkes hata yapar. Deneyimli ve öz saygısı yüksek insanların ancak deneyimsiz bir kişiden beklenebilecek basit değerlendirme hataları yaptıkları sık görülür. Bu durumda daha deneyimli olan tarafın egosu işe karışır ve hiçbir tarafın kurban durumuna düşmeyeceği bir çözüm yolu bulmak zorlaşır.

Pek az insan gerçek suçların kurbanı olur ama herkes eninde sonunda insan ilişkilerinde kurban durumuna düşer. Çatışmayı gidermek için derhal önlem alınmazsa kurban olma süreci hızlanır (Chapman, 1997; 25).

### III.BÖLÜM: MOBBİNG VE YASAL DÜZENLEMELER

#### 3.1. Dünyadan Mobbing Örnekleri

Dünya ülkelerinin neredeyse tamamında işyerlerinde yaşanan mobbing, konu hakkında duyarlı ve bilinçli olan ülkelere incelenmekte ve kayıt altına alınmakta iken, aksi ülkelere kayıt dışı yaşanmaktadır. Yaşanış biçimi ve sonuçları değerlendirildiğinde yasalar önünde ya da başka bir otorite önünde kanıtlanması güç bir durum olduğundan mağdurların sessiz kalmaları beklenen bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Güç ve otorite bağımlısı mobbing uygulayıcıları karşısında çaresiz kalan mağdur dünyanın bir çok ülkesinde sessiz kalmayı tercih etmekte ve mobbing süreci de artan bir trend haline dönüşmektedir. Psikolojik taciz ve baskı noktasında ezilen taraf ve uygulayıcı taraf üzerinde yapılan araştırmalar mevcuttur. Bu bölümde Dünya’ da ve Türkiye’ de yapılan bu araştırmalar ve karşılığında yapılan yasal düzenlemeler konusu aydınlatılmaya çalışılmıştır.

Mobbingin insan üzerindeki etkisi konusunda sınırlı düzeyde olsa da, özellikle batılı ülkelere yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Almanya’da Institute for Social Research (SRF) kuruluşu, Haziran 2002 tarihinde işyerlerinde mobbingin boyutlarını gösteren bir rapor yayınlamıştır. Araştırma, Almanya %2,7 yaklaşık (800.000) işgörenin mobbingden etkilendiklerini göstermektedir. Aynı araştırma bayanların erkeklere göre %75 daha fazla mobbing baskısı altında olduklarını ve üstelik çalışanların 1/9’unun tüm yaşamları boyunca Mobbing baskısını hissettikleri belirtilmiştir (Study examines ‘mobbing’ at the workplace, www.eurofound). İşyerinde psikolojik şiddet araştırmaları, mobbingin Almanya’da olduğu gibi, tüm dünya ülkelerinde yaygın örgütsel sorun olduğunu göstermektedir. İnsan hakları, temel hak ve özgürlükler, iş güvenliği, çalışan hakları konusunda görece olarak önde olan Almanya ve diğer Avrupa Birliği ülkelerinde rakamlar psikolojik şiddetin küçümsenmeyecek boyutta olduğunu göstermektedir. (Tutar, 2004: 62).

Dünyanın her yerinde giderek yaygınlaşan yıldırma eylemlerinin kendilerine dürüst, güvenilir, sadık ve çalışkan kişileri hedef alması olayın bir “entelektüel erozyonuna” dönüştüğüne işaret ederken zaman ve verimlilik maliyetleri de inanılmaz rakamlara ulaşmaktadır ( ABD’de 180 Milyon Dolar, Almanya’da 100 Milyon Euro, İngiltere’de 260.000 Paund’dur) (Tutar, 2004, s.96). Dr. Leymann’ın



tahminlerine göre İsveç'teki intiharların %15'i doğrudan işyeri mobbingiyle doğrudan bağlantılıdır (Davenport ve diğerleri 2003: 8). İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya, mobbingin yasal olarak adını koymak amacıyla, duygusal refahı da kapsayan, önleyici ve koruyucu mesleki güvenlik yasalarını yürürlüğe koymuştur. Buna örnek olarak 1993'te İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu "İşyerinde Zulmedilme ile İlgili Yönetmeliği" ni göstermek mümkündür.( Davenport ve diğerleri, 2003: 10).

Namie ve Namie (2000), Amerika'da yaptıkları psikolojik taciz araştırmasına göre mağdurlara, "Kendilerine Neden duygusal taciz Uygulandı?" sorusuna, işgörenlerin %58'i aşırı kontrole direndikleri ve kendilerine bir "uşak" gibi davranılmasına itiraz ettikleri için duygusal taciz davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. %56'sı kendilerinin üstlerinden daha yetenekli oldukları ve kıskanıldıkları için duygusal taciz davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. %49'u sosyal becerileri, işyerinde sevimliliği ve pozitif tutumları nedeniyle duygusal taciz davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. %46'sı ise, kendilerine kaba davranıldığı (ıslıkla çağırılmak, adını söylememek gibi) ve buna karşılık verdikleri için duygusal taciz davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. %42'si ise duygusal taciz'i uygulayanın zalim kişiliği nedeniyle işyerinde duygusal taciz olduğunu belirtmişlerdir (Arısoy,2011;55).

İngiltere'de 1996'da Institute of Personnel and Development (IPD) tarafından yapılan araştırmaya göre her 8 çalışandan biri (3 milyon kişi) son 5 yılda işyerinde zorbalığa maruz kalmıştır (Tutar, 2004: 63). Amerika'da 2000 yılında Gray Namie tarafından 1335 kişi üzerinde yapılan işyerinde psikolojik şiddet araştırmasına göre çalışanların %16'sı psikolojik şiddet mağdurudur (Tutar, 2004: 64). Vartia tarafından yapılan çalışmada işyeri psikolojik şiddetinin çeşitli organizasyonel ortamlar ile mutluluk ve sağlık ilişkisine özel bir bakış atılmıştır. Kesitsel anket araştırması 949 belediye çalışanı ve 1870 cezaevi çalışanına (896'sı cezaevi memuru) uygulanmıştır. 2 yılı aşkın sürede 2 araştırmaya yanıt olarak 5432 hastane çalışanını kapsayan uzunlamasına veri tabanı oluşturulmuştur. İşyerinde psikolojik şiddetin en fazla cezaevinde (prevelans %20.1) daha sonra Belediyede (%10.1) ve %5 ile hastanelerde görülmüştür (Vartia, 2003: 6).

Avrupa Birliği ülkeleri arasında mobbing sendromu hızla yayılmakta ve önlenbilmesi için bir dizi yasal düzenlemeler öngörülmektedir. Yasaların hazırlanmasında ortaya çıkan en büyük zorluklardan birisi, terimin tanımlanmasında yatmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 216-217).

İrlanda'da 30 psikolojik şiddet mağduruyla yapılan bir mülakat çalışmasında mağdurlar, zorbayı zor bir kişiliğe sahi olmakla suçlamıştır. Ayrıca mağdurların üçte ikisi, zorbanın kendilerini kişisel niteliklerinde dolayı kıskandığını belirtmiştir (Yaman, 2009: 40). Avrupa ülkeleri karşılaştırıldığı zaman İşyerinde korkutma ve sindirmeye maruz kalma oranı en yüksek %15 ile Finlandiya iken en düşük yaşandığı ülkeler %4 ile İtalya ve Portekiz'dir. Avrupa Vakfı, her 5 yılda bir çalışma koşullarıyla ilgili olarak Avrupa çapında araştırma yapmaktadır. İlk araştırma 1990 yılında, ikincisi 1995 yılında yapılmış olup, bu sonuncusu 2000 yılı verilerinden oluşmaktadır. 2000 yılı araştırmasında 21.500 işçiyle birebir, yüz-yüze görüşme yapılmış; Luxemburg dışında kalan her bir üye ülkede 1500 işyerine gidilmiştir (www.antimai.org-E.T. 11.08.2010). Geçmiş yılların raporlarında da olduğu gibi işyerinde şiddet ve taciz yine büyük iş sorunu olmaya devam etmektedir. Konunun kamusal bir tartışma olması nedeniyle cevap verme oranı ülkeden ülkeye büyük farklılık göstermekte ve bu nedenle bazı ülkeler bu soruna çözüm bulmamakta ısrarcı olmaya devam etmektedir (www.antimai.org-E.T. 11.08.2010).

Avrupa parlamentosu, mobbing konusunun bazı ortak yönlerini şu şekilde vurgulamaktadır. "İşyerinde insani anlayışın eksikliği... Yaşanan kişisel saldırılar...İşyerinde mevcut sosyal topluluktan soyutlanmak hissi... İşyerinde karşılanamayan talepler ve bu talepleri karşılayacak imkânların olmayışı..." Mobbinge ilgili özel yasalar yapan ülkeler Fransa, Belçika, Danimarka, Finlandiya, İsveç ve Hollanda'dır (Çobanoğlu, 2005: 217-218). Oysa ki daha önceki yıllarda yapılmış olan Roma Antlaşması her türlü ayrımcılığı yasaklamaktadır. Amsterdam Antlaşması'nın 13. maddesi ırk, cinsiyet, din, inanç yaş, sakatlık, cinsel tercihler ve etnik kökene bağlı ayrımcılık yapmayı yasaklamaktadır. 2001 yılında, bu maddeye "işyerinde taciz" konusu da eklenmiş ve karar Avrupa Parlamentosu tarafından onaylanmıştır (2001/2339(INI)). Bu karar, özellikle bir işyeri tacizi olan mobbing konusunu ilgilendirmektedir (Çobanoğlu, 2005: 217).

İngiltere, Norveç ve Avusturalya' daki çalışmalara göre işyerinde çalışan bir çok kişi zorbalığa maruz kaldığını düşünmektedir. Okulda zorbalığa maruz kalan çocuklarla birlikte araştırmalar Britanya ve Avustralya'da olay derecelerinde benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte İngiliz kaynaklar Mobbing tanıklarındaki etkisinin önemine dikkat çekmiştir. Rakamlara göre kendisi taciz edilip İşyerinden ayrılan sayısı %25 ve arkadaşlarının tacize uğradığını görüp işten ayrılanlar ise %20 oranındadır (Rayner, 2000: 31).

İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkeler arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç'tir. İsveç'te "işyerlerinde taciz", 1994'de yayınlanan İş güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanınmaktadır<sup>13</sup>. Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dahil edilmiştir. Danimarka'da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarısına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir (Tınaz; 2006).

Uluslararası araştırmalar, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanların yüzde 25-50 arasındaki bölümünün mobbing davranışıyla karşılaştığını göstermektedir. Bu düzey bazı mesleklerde yüzde 95'e ulaşmaktadır. Bunların yüzde 20'si ise son altı ve 12 ay içinde bu eylemlerle karşı karşıya kalmıştır (Beyond Bullying Association, 2003). İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre İngiliz işçilerin %54'ü (yaklaşık 14 milyon kişi) çalışma hayatlarında en az bir kere zorbalığa maruz kalmıştır. Araştırmaya katılanların çoğu durumun giderek iyileşeceğine daha da kötüleştigi görüşünü taşımaktadır (Clark, 2002). Alman hükümetinin hazırlattığı ilk mobbing raporuna göre çalışanların %11.3'ü mobbingin mağduru olmakta ve mağdurların çoğunu kadınlar oluşturmaktadır (<http://eurofound.europea.eu/eiro>, 2010). Danimarka'da 3429 çalışan arasında yapılan bir araştırmada, katılımcıların %8.3'ü son bir yılda psikolojik yıldırmaya maruz kaldığını ifade etmiştir (Ortega, vd., 2009).

### **3.2. Türkiye'den Mobbing Örnekleri**

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de işyerlerinde psikolojik taciz şeklinde tabir edilmekte olan mobbing süreçleri yadsınamaz biçimde yaşanmaktadır. Mobbing

karşılığı olarak dilimizde ilk kez “işyerinde duygusal taciz” denilmiştir; daha sonra Üstün Dökmen “İş yeri Zorbalığı” ifadesini kullanmıştır (Dökmen, 2005: 171). İşyerlerinde çalışanlar arasında as üst ilişkisine bakılmaksızın kıskançlık, çekememezlik, büyük hedefler ve meydan okumaların duygusal taciz’in temel nedenleri olduğu söylenebilmektedir. Aynı işyerinde çalışmakta olan mesai arkadaşları, birinden daha iyi çalıştığı, daha iyi bir dış görünüşü olduğu ya da daha çok sevildiği için nefret edebilmektedirler. İşgörenler yüksek performanslı birini, kendilerine meydan okuyor gibi algılayıp öfkelenebilmekte, bunun sonucu olarak da, duygusal taciz’e başlayabilmektedirler. Örgütteki diğer işgörenlerin daha yetenekli olması onları korkutabilmektedir. Yüksek başarıya sahip bir astın mevcudiyetine içerleyebilmekte ve bu durum duygusal taciz sürecini başlatabilmektedir. Bu sebeplerle, Tutar (2004: 103), işyerinde ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine, kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu bir örgütsel kültürde duygusal taciz’in ortaya çıkmasının kaçınılmaz olacağını vurgulamaktadır.

Mobbing kavramının, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve Türkçe literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Türkiye’de araştırmacılar, mobbing olgusunu bir tek sözcükle ifade etmek yerine bu kavramı; “duygusal taciz”, “psiko-terör”, “psiko-şiddet” ve “çalışanı işyerinde yıldırma”ya yönelik psikolojik saldırı anlamında kullanmaktadırlar (Ergenekon, 2007).

Ülkemizde bu konuyla ilgili yapılan çalışma sayısı kısıtlı olmakla beraber, Bursa’da sağlık, eğitim ve güvenlik sektöründe yapılan bir çalışmada, 944 kişinin %55’inin son bir yıl içinde mobbingle karşılaştığı, %47’sinin ise tanık olduğu belirlenmiştir. Yine Aksaray-Yalova- Esenköy eğitim merkezlerinde çalışan 315 ilkökul öğretmenin %50’sinin işyerinde mobbingle karşılaştığı saptanmıştır. İstanbul’da 505 hemşireyi kapsayan bir çalışmada da hemşirelerin %86’sının mobbinge maruz kaldığı kaydedilmiştir. Human Resources Management, 2008 yılında Türkiye’deki mobbing vakalarını araştırmak amacıyla “yenibiris.com” üzerinden bir anket düzenlemiş, söz konusu ankete 100 kişi katılmış, katılanların %56’sını erkekler, %44’ünü ise kadınlar oluşturmuştur. Bu çalışmada iş hayatında mobbingle karşılaştıklarını söyleyenlerin oranı %81 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların %70’i, bu davranışı, yöneticisi konumunda olan kişi ya da kişilerden,

%25’i aynı seviyedeki çalışma arkadaşları tarafından gördüklerini ifade etmişlerdir. Anket sonuçlarına göre; mobing vakalarının, %27’si istifa, %25’i bilmezden gelip işe devam etme %18’i işten çıkarılma, %17’si ise bu durumu üst yönetim ya da insan kaynakları yetkilisine iletme ile sonuçlandırmıştır. Geri kalan küçük bir oran ise farklı sonuçlara ulaşmış; örneğin üst yönetim ile konuşup değişiklik olmayınca istifa etmiş, durumu ilk amirleriyle paylaşmış ya da benzer bir tavırla karşılık vermişlerdir (Komisyon Raporu, 2011).

Ülkemizde de mobbing terörüne maruz kalanların %80’den fazlası, duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş insanlardır. Duygusal saldırıya uğrayanların büyük bir bölümü (%70) duygu ve his dünyası zengin bayanlardan oluşmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 53).

Türkiye’de bugüne kadar mobbing iddiasıyla (bu terminolojiyi kullanarak) açılan dava sayısı azdır. Ancak bu kavram kullanılmamakla birlikte ,“benimle uğraşılıyor, baskı altında tutuluyorum, ayrımcılığa uğruyorum” gibi iddialarla davaların açıldığı bildirilmektedir. Türkiye’de ilk defa 2006 Ocak ayında meslek odasına karşı açılan dava, Aralık 2006’da sonuçlanmıştır. Mahkeme mobbing yaptığı gerekçesiyle işvereni tazminata mahkum etmiştir. Ankara 8. İş Mahkemesinde verilen kararda mobbing kavramı tanımı ile beraber yer almış ve işveren 1000 TL tazminat ödemek zorunda kalmıştır. Bu süreç bir yandan Borçlar Kanunu’nda mobbingin yer almasına da öncülük etmiş, bir yandan da mobbing davalarının önünü açmıştır (İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları).

Başka bir örnek de davacı komiser yardımcısı olarak çalışmaktadır. Hak ettiği halde komiser olarak terfi ettirilmediğini, anayasal eşitlik ilkesine aykırı davranıldığını ileri sürerek bu terfi ettirilmeme işlemine karşı dava açmıştır. Ankara 7. idare mahkemesi, emniyet teşkilatı yasası ve bu yasa uyarınca çıkarılan ilgili yönetmeliklerin terfiye ilişkin hükümlerinden hareketle davacının terfi ettirilmesi için gerekli şartlara sahip olduğu ve engel bir halin bulunmadığı gerekçesiyle işlemin iptaline karar vermiştir. Mahkeme başkanı öncelikle anayasanın kişinin manevi varlığını geliştirme hakkını, temel kişilik haklarını ele alan maddelerine değiniyor ve davacının amiriyle yaşadığı bir olayın nedeniyle amirini yasal işlem yapılması amacıyla şikayet etmesinin ardından davacının terfi ettirilmediğini ve sürekli

hakkında soruşturma açıldığını, davacının kurumunca resen psikiyatri kliniğine sevk edildiğini bu yolla da davacının sürekli hak arama girişimi içine sokularak güvensizlik hissi yaratıldığını ve bu nedenle mobbing iddiasının temelsiz olmadığını davacının psikolojik baskı altında tutulduğunun açık olduğunu belirtmiştir. Bu karar mobbing kavramının açıkça kullanılması açısından önemlidir (İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları).

Mobbing ile Mücadele Derneği'ne günde 10 ila 110 arasında başvuru olmaktadır. Şu an toplam 37 bin başvuru olmakla beraber 2010 yılından bu yana Türkiye genelinde en az 30 bin dava açıldığını tahmin edilmektedir. Mobbing içerikli davaların Türkiye'de de açılmasının sağlanması, mobbing konusunda bir bilinç oluşturulması ve işverenin keyfi davranışlarının sınırlandırılması ve son kereden ortadan kaldırılması, sendikaların bu konuda etkinliklerinin artırılması mobbingin azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır. Bu anlamıyla, Türkiye'de Şubat 2006'da Jeoloji Mühendisleri Odasına, Mayıs 2006'da Toprak Mahsülleri Ofisi'ne yönelik açılmış 2 mobbing davası bulunmaktadır (<http://www.sendika.org/2006/11/turkiyede-mobbing-davalari-tulin-yildirim/>).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından toplumun bilinçlendirilmesini sağlamak amacıyla tüm çalışanları kapsayan, "**İşyerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi (Mobbing)**" Genelgesi 19 Mart 2011 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Ayrıca ALO 171 hattı ile de yaşanan mobbing olaylarının kayıt altına alınması sağlanmıştır. Bu hattı 2 yılda 5890 kişi aramış ve başvurulara göre özel sektörde mağdurların yüzde 58'ini erkekler, yüzde 42'sini ise kadınlar oluşturmaktadır .Kamu çalışanlarından gelen şikâyetlerin ise yüzde 49'unu erkek, yüzde 51'ini kadın çalışanlar yapmış, mobbingde İstanbul ilk sırada yer almıştır. Kamudan yapılan başvuruların yüzde 16.86'sı İstanbul'dan, yüzde 15.21'i Ankara'dan ve özel sektörden gelen şikâyetlerin de yüzde 37.62'si İstanbul'dan gelmiştir. Başvuruların yüzde 67'si özel, yüzde 33'ü ise kamu sektöründen olmakla beraber, kamuda 679 kişi sektör belirtmeden ararken, 325 kişi hastanelerden, 268 kişi Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kuruluşlardan, 141 kişi üniversitelerden, 84 kişi TSK'dan, 52 kişi Emniyet Genel Müdürlüğü'nden mobbing hattı aranmıştır. Özel sektör çalışanlarından bin 270 kişi sektör belirtmeden

başvururken, sanayi sektöründen 700, mağaza, restoran ve market sektöründen 411, turizm işletmelerinden ALO 170'i aramıştır. Mobbing hattını arayanlardan yüzde 20.20'i istifaya zorlandığını, yüzde 14.84'ü hakarete uğradığını, yüzde 14.17'si kötü muameleye maruz kaldı, yüzde 11.33'ü ayrımcılığa uğradığını, yüzde 1.67'si cinsel tacize, yüzde 1.67'si fiziksel şiddete maruz kaldığını söylemiş ve arayanlardan yüzde 86.72'si amiri tarafından mobbing tanımına uygun içerikli eylemlere maruz kaldığını ifade etmiştir. (<http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/1082315-iste-turkiyenin-mobbing-karnesi>).

Mobbing konusunda daha önce alınan kararda, üye ülkelerin işyeri tacizlerine karşı önlemler almaları, “tacizin” kapsamını genişleterek, tanımını standartlaştırmaları, devletin ve toplumun işyeri saldırıları karşısındaki sorumluluklarını, işyerinde çalışanların sağlık ve emniyetlerinin korunmasını; insan onuru ve karakter bütünlüğünün bir gereği olarak, zorbalık ve işyerinde şiddete karşı mücadele öngörülmektedir (Çobanoğlu, 2005: 217).

### 3.3. Mobbing Hakkındaki Yasal Düzenlemeler

Günümüzde duygusal taciz, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm örgütlerde yaşanabilecek bir olgudur. Dolayısıyla duygusal taciz'e maruz kalma riskinin, herkes için geçerli olduğu söylenebilir. Önemli bir başarı göstermiş, üstün veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kiskanılabilir (Savaş, 2007: 16-17).

Dünyada pek çok Avrupa ülkesinde ve Amerika'da konuya duyarlılığın artışına paralel olarak mobbing ile ilgili koruyucu ve önleyici mesleki güvenlik yasaları çıkarılmıştır (Yüçetürk ve Öke, 2005; Tınaz vd., 2008). Ülkemizde ise konuyla ilgili ilk yasal düzenlemelerden biri 4857 sayılı İş Kanunu'dur. 2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu, çalışma ortamında mobbing açısından yeterli hükümler içermemektedir. Kanun kapsamında yalnızca cinsel tacizle ilgili kısmı genişletilerek psikolojik taciz (mobbing) eklenmiş ve “işveren, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu nevi tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür” ifadesine yer verilmiştir (mevzuat.başbakanlık.gov.tr, 2010).

25 Aralık 2008 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Adalet Komisyonu'nda görüşülen Borçlar Kanunu Tasarısı'nın "işçinin kişiliğinin korunması" başlıklı maddesinin cinsel tacizle ilgili kısmı genişletilerek "mobbing" eklenmiş ve "İşveren, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu nevi tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür." şeklinde düzenlenmiştir ( <http://turkhukusitesi.com>, 2010).

Son olarak, 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmî Gazete'de İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi'ne dair bir genelge yayımlanmış olup çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür (<http://memurlar.net>, 2011)

1. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.
6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.
8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.



Bu genelgeye istinaden Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu tarafından Nisan 2011’de İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu yayınlanmıştır (Aygün, 2012).

İnsankaynaklari.com ile İstanbul Bilgi Üniversitesi’nin birlikte yaptığı anket, Türkiye’de %42 oranında mobbing mağduru olduğunu göstermiştir. 2252 katılımcının cevapladığı ankete göre, bugün Türkiye’de çalışanların yarısı genellikle veya sürekli olarak işten çıkarılma endişesi taşımaktadır. Türkiye için daha da önemli olan veri, mağdurların yaklaşık %70’inin bundan kimseye bahsetmemiş olmasıdır. Bu sonuç; Türkiye’de, devletin yeni yasalar çıkararak, firmaların yeni uygulamalara giderek, çalışanların ise bilinçlendirilmesi sağlanarak, mobbing konusunun daha hassasiyetle ele alınması gerektiğini göstermiştir (<http://www.forumgercek.com>).

4857 sayılı İş Kanunu’nun 5. maddesinde işverenin işçilere karşı eşit davranma yükümlülüğü oldukça geniş bir biçimde düzenlenmiştir. Kaynağını İnsan Hakları Sözleşmesi, ILO ve AB tüzük ve yönergeleriyle (75/117, 76/207, 79/7, 86/613, 86/378 sayılı Yönerge gibi) Anayasa’nın 10. Maddesinden alan “Eşit Davranma İlkesi” başlıklı 5. Maddeye göre; “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.” Bu düzenleme, işverene eşit davranma yükümlülüğü getirirken “benzeri sebeplere dayalı ayırım”dan söz ederek her türlü ayrımcılığı da yasaklamıştır. Aynı maddede iş ilişkisinde ya da sona ermesinde bu hükme aykırı hareket edilmesi halinde işçinin dört aylık ücreti kadar tazminat, ayrıca yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebileceği öngörülmüştür. İşyerinde belirli bir işçiye ya da bir grup işçiye karşı işveren veya yöneticiler ya da diğer işçiler tarafından yapılan psikolojik taciz de yukarıda belirtilen anlamda eşitlik ilkesine aykırıdır. Çünkü psikolojik tacize uğrayan işçi ya da işçilere karşı, psikolojik taciz ne şekilde yapılırsa yapılsın, ayrımcılık yapılmış olmaktadır. Bu ayrımcılığın işveren ya da yöneticiler yerine başka işçiler tarafından yapılması sonucu etkilememektedir. Psikolojik taciz başka işçiler tarafından yapılsa bile, işveren gözetim borcu gereği bunu önlemekle yükümlüdür, aksi takdirde hukuki sonucuna katlanmak zorundadır (Şen, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>).

Psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının ortadan kaldırılması için hem hukuksal hem de toplumsal olarak tüm bireylerin birlikte ve sorumluluğu paylaşarak

ele alması gerekmektedir. Yönetime düşen en önemli görev ise gerekli yasal ve bürokratik düzenlemeleri (engelleri kaldırmak) yapmaktır. Psikolojik yıldırmanın (mobbing) hukuksal boyutunu ele alan makalelerin büyük çoğunluğu konuyu Türk Hukuk sistemi çerçevesinde ele almış ve yorumlamıştır. Konu hakkında ülkemizde yasal düzenlemeler olmaması hukuki yönünü açıklama yönünden büyük bir öneme sahiptir. Makaleler incelendiğinde (Akt:Aygün,2012); Özkul ve Çarıkçı (2010), ülkemizde diğer ülkelerdeki hukuk sistemlerine eş seviyede yasal düzenlemeler yapılmasını; İlhan (2010), Erdoğan (2009) ve Demir (2009), İş Kanunu başta olmak üzere gerekli yasal düzenlemeler yapılmasını ve Ceza Kanununda açıkça suç olarak düzenlenmesi gerektiğini; Uzunçarşılı ve Yoloğlu (2007), Avrupa standartları örnek alınarak yasalar yapılması gerektiğini; Demircioğlu (2007), borçlar kanununda işçilerin psikolojik tacize uğramaması için gerekli önlemleri alma yükümlülüğü getirilmesi ve bir kişilik hakkı ihlali olduğu olarak değerlendirilmesi gerektiğini; Yıldırım vd. (2007) ise yasal yaptırımların yapılması gerektiği belirtmektedir. Psikolojik yıldırma (mobbing) konusunda gerekli hukuki yapının oluşturulması yönündeki görüşlere karşı olarak, Bozbel ve Palaz (2007) ve Erdem ve Parlak (2010) ülkemizde hukuki yapının yeterli olduğunu belirtmektedirler. Bozbel ve Palaz (2007) yeterli olması yanında önleyici tedbirlerin alınması ve psikolojik tacizin ispatı konusunda mağdur lehine hukuki düzenlemelerin yorumlanması gerektiğini belirtmektedir.

Araştırmacılar arasındaki bu fark hukuk kurallarının yorumlanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Psikolojik yıldırma (mobbing) konusunda mağdur lehine verilen mahkeme kararları hukuki yapının yeterli olduğu yönünde bir düşünce oluşturmasına karşın, ülkemizde konunun çalışma ortamları başta olmak üzere toplumun tüm kesimlerinde daha iyi kavranıp etkin önlemler alınması için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması gereklidir. Özellikle İlhan (2010), Erdoğan (2009) ve Demir (2009)'in belirttiği gibi İş ve Ceza Kanununda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. En son yapılan Başbakanlık Genelgesinin ise bu eksikliği giderme konusunda yetersiz olduğu açıktır. Ama yine de Genelgenin, toplumun konuya yönelmesini sağlayacağı ve ilerdeki yasal düzenlemelere kapı açacağı yönünde olumlu düşüncelere zemin hazırlayacağı öngörülebilir. Araştırma kapsamında alınan çalışmaların genellikle aynı sonuç ve önerilerde bulunduğu görülmektedir. Özellikle

konu ile ilgili çalışanın-toplumun eğitimi ve yasal düzenlemeler yapılması yönünde sonuçlara ulaştığı söylenebilir. Ayrıca Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmaların yetersizliği açık bir şekilde görülmektedir. Bu konuya araştırmacıların daha fazla yönelmesi ve yapılan araştırmaların gündemde tutulması psikolojik yıldırma konusunda çalışmaları hızlandıracağı söylenebilir.

6098 sayılı Borçlar Kanununun 417. Maddesinde, işçinin hem kişiliğinin, hem de yaşam ve vücut bütünlüğünün korunmasına yönelik olarak düzenleme yapılmıştır. Maddede, işveren-işçi hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak, saygı göstermek, işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamak, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür hükmüne yer verilmiştir. Ayrıca bu kanun maddesinde, işveren, işçiye ait kişisel verileri, ancak işçinin işe yatkınlığıyla ilgili veya hizmet sözleşmesinin ifası için zorunlu olduğu ölçüde kullanabilir. Ancak özel kanun hükümleri saklıdır (<http://www.iskanunu.com/haberler/1194-mobbing-karsisinda-calisanlarin-haklari-nedir>).

Yapılan yasal düzenlemeler değerlendirildiğinde mobbing'e maruz kalan kişinin yapması gerekenler (<http://www.iskanunu.com/haberler/1194-mobbing-karsisinda-calisanlarin-haklari-nedir>);

Hukuksal olarak tanınan haklar

- İş sözleşmesinin haklı nedene dayanarak feshedebilme hakkı vardır.
- Belli şartlarda ayrımcılık tazminatı isteyebilme hakkı vardır (İş Kanunu’nun 5. Maddesi eşit davranma borcu ve buna aykırı yaptırımları düzenlemiştir. Buna göre: “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” Bu ayırım yapıldığı takdirde “işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir.” şeklinde ayrımcılık tazminatı düzenlenmiştir. Bu tazminat on yıllık zamanaşımına tabi olup, talep edilmesi için normal tazminat hükümlerinden farklı olarak işçinin zarar görmesi şartı aranmamaktadır).
- Borçlar Kanunu ve Türk Medeni Kanunu’na göre tazminat isteme hakkı bulunmaktadır.

- Mobbing'e uğrayan işçi, mobbing yapan yöneticiyi dava edebilir ve manevi tazminat talebinde bulunabilir.
- Koşulları sözkonusu ise işçi, kötü niyet tazminatı hükümlerine de başvurabilir.

Başvuru yapmadan önce yapılması gerekenler ise;

- Mobbing yapan kişiye açıkça duruma itiraz ettiğinizi söyleyin, taciz edici söz ve davranışlarını durdurmasını isteyin. Yanınızda güvendiğiniz ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşınız bulunsun.
- Olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydedin.
- İlk fırsatta zorbayı yetkili birine rapor edin, eşitiniz ise üstünüze, üstünüz ise yönetim kurulu ve insan kaynaklarına durumu açıkça ve kanıtlarıyla bildirin.
- Gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alın. Hem yardımcı olacaktır, hem de kanıt oluşturacaktır.
- Şikâyetiniz hakkında kuruluşunuz içinde ne yapıldığını araştırın.
- İş arkadaşlarınızla durumunuzu paylaşın, onlar da aynı şekilde rahatsız olabilirler, grupça başvurmanız daha etkili olabilir.

### 3.4 Örgütsel Bağlılık ve Mobbing

Örgütsel süreçlerin sağlıklı devam etmesi bağlamında mobbing ve etkileri konusuna açıklık getirmek amacıyla örgütsel bağlılık, örgüt iklimi ve kültürü gibi konulara açıklık getirmek amacıyla kavramsal tanımlamalar yapmak çalışma için önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt bağlılığını ve örgütsel iletişimi ciddi anlamda sekteye uğratan ve istenmeyen bir durum olarak gerçekleşen psikolojik taciz aynı zamanda örgüt düzeni, iklimi ve imajı gibi konularda da benzer şekilde olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Örgüt düzeninde bağlılık, örgütsel iletişim kavramına bağlı olarak tanımlanabilmekte, daha doğrusu örgütsel iletişim kavramından hareketle açıklanabilmektedir. Örgüt içinde ve dışında gerçekleşen iletişim süreci boyunca çalışanların örgüte olan bağlılığı gerçekleşmektedir. Örgütlerin mevcudiyetlerini devam ettirebilmeleri, örgüt bünyesinde bulunan çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin yanında bütün çalışanların bir uyum ve işbirliği içinde takım halinde çalışmalarını gerektirmektedir. Örgüt içerisinde bunların gerçekleşebilmesi için

gerekli ortam yaratılmalıdır. Kısacası çalışanlardan yüksek performans beklemek ancak ve ancak onların istenilen düzeydeki üretim için güdülenmeleriyle gerçekleşebileceğinin altını çizmek son derece faydalı olacaktır.

### 3.4.1 Örgüt Bağlılığı Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Celep (2000) de örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca Özsoy (2004) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlarken, Balay (2000) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır. Çöl (2004) de örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır (Akt: Bayram, 2005;126). Yapılan örgütsel iletişim tanımları incelendiğinde örgütlerin canlı birer sosyal aralık olduklarına vurgu yapıldığı görülmektedir. Sosyal ve canlı bir varlık olmalarının temel gerekçesi ise hiç şüphesiz ki üretimden satışa kadar olan tüm süreçlerde aktif olarak insanların yer almasıdır. İş gören diye nitelendirilen bu insanların varlığının devamlılığı aynı zamanda örgütlerin yaşamasını da sağlayan temel parametredir. Bir çalışma sürecinde görev alan iş görenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmaktadır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004: 90). Örgüt bağlılığı ve çalışanların

sadakati bu kadar önemli olduğundan, sadakati ve bağlılığı sağlamak adına çalışmalar yapmak işverenlerin temel görevlerinden biridir.

Bu bağlamda, örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İş görenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Balay, 2000; Çetin, 2004, 99):

- 1- Yaş, cinsiyet ve deneyim.
- 2- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
- 3- Rol belirliliği, rol çatışması.
- 4- Yapılan işin önemi, alınan destek.
- 5- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
- 6- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
- 7- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
- 8- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
- 9- Terfi olanakları, ücret, diğer iş görenler.
- 10- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle iş görenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004;4-11):

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

**Tutumsal bağlılık:** Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.

Daha önce de belirtildiği şekilde örgütlerin iş yaşamlarında ve piyasalarda var oluşlarını istikrarlı bir biçimde devam ettirmek için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmaları zorunlu bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk örgütün var olduğu andan itibaren gelinen noktada durumun böyle olması gerekliliği artık yadsınamaz bir hal almıştır. Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görülmektedir. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Özsoy, 2004):

- 1- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- 2- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- 3- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- 4- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- 5- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

### 3.4.2 Örgüt İklimi ve Kültürü

Örgüt kültürü ilk kez 1939 yılında Lewin, Lipitt White tarafından liderlik tarzları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılması ile ele alınmış sonradan özellikle Ouchi (1980)'nin "2 kuramı" Deal and Kennedy (1982)'in "ortak kültür, Peters and Waterman (1982) in "Mükemmeli Arayış" adlı eserleri ile güncel hale gelmiştir. Ancak örgüt kültürünün liderlikte sinerjik bir etkisi olduğunun anlaşılması için oldukça uzun bir süre geçmesi gerekmiştir (Akt: Bayram,2005;4). Örgüt kültürü ve ikliminin yanında kurumsal itibar, imaj ve ün gibi kavramlar da örgüt açısından önem teşkil eden ve halkla ilişkiler ve iletişim departmanı tarafından yönetilen süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz iş dünyasında işletmelerin başarılı olabilmeleri için yalnızca kaliteli ve ucuz mal üretmeleri, pazar paylarını genişletmeleri, değişimi takip ederek iletişim teknolojilerinden yararlanmaları vb. çabalar istenilen olumlu etkiyi yaratmakta yeterli olmamaktadır (Göksel,Yurdakul;197). Bunun için işletmeler başarıyı yakalayabilmek, hedef kitlelerin üzerinde farklılık yaratabilmek için etkili imajı yaratmaları gerekmektedir. Çünkü güçlü bir imaja sahip işletmeler;

- ✓ Başarılı çalışanları işletmelerine çekerler.
- ✓ Piyasalardan daha kolay mali destek bulabilirler.
- ✓ Ürünleri, rakiplerine nazaran daha kolay satabilirler.
- ✓ Daha verimli ve motive edilmiş işgücü,
- ✓ Daha çok tüketici güveni,
- ✓ Taklide karşı engel,
- ✓ Kötü dönemlerden daha hızlı kurtulabilme,
- ✓ Yeni ürünleri oluşturma imkanına sahip olurlar.

Kurumsal kültür ve örgüt iklimi işletmenin toplumun güvenini, sempatisini kazanmak amacıyla yaptığı kurumun tüm hedef kitleleri ile iletişimini düzenleyen çift yönlü iletişim olgusudur. Hedef kitleler üzerinde uzun vadeli, güvene dayalı bir ilişki kurmayı amaçlamaktadır (Göksel,Yurdakul; 470). Başka bir bakış açısı ile ise; kurumsal kültür, imaj ve örgüt iklimi gerek kurum içi gerekse kurum dışı hedef kitlelere yönelik çalışmalarla olumlu bir kurum imajı yaratmayı, uzun vadeli güvene dayalı bir ilişki kurmayı ve sürdürmeyi amaçlayan uzun soluklu, planlı ve programlı iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetidir. Bir firmanın geçmişteki eylemlerinden çıkartılarak firmaya atfedilen nitelikler toplamıdır. İşletmenin geçmişte yapmış olduğu eylemlere bağlı olarak, yeni uzun bir zaman sürecine dayanarak kurumun iyi, kötü, dürüst, güvenilir, inanılır, güvenilmez vb. olmasına yönelik algılanmasıdır ( Odabaşı, Oyman ,142). Bir firmanın,ürün/hizmetin ismi, logosu, kullandığı taşıt araçlarının dizaynından, firma binasının genel görünümünün iç dekorasyonuna, resepsiyondaki sekreterin kıyafetinden, firmanın yönetim işinden, işletmesine, çalıştırdığı yöneticilerin kalitesinden üretim, hizmet ve servis anlayışına, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir.



Kurum kültürü ve kimliği önceleri yalnızca kuruluşun görsel unsurlarının bir yansıması olarak ele alınırken, son yıllarda işletmenin kurum felsefesini de içeren, çalışanların davranış biçimlerini de kapsayan işletmenin kendini hedef kitlelerine ifade etmek için kullandığı bütün unsurlar, kurum kimliği içinde ele alınmaktadır. Kurum kimliğini oluşturan unsurlar şu şekilde kısaca tanımlanabilmektedir;

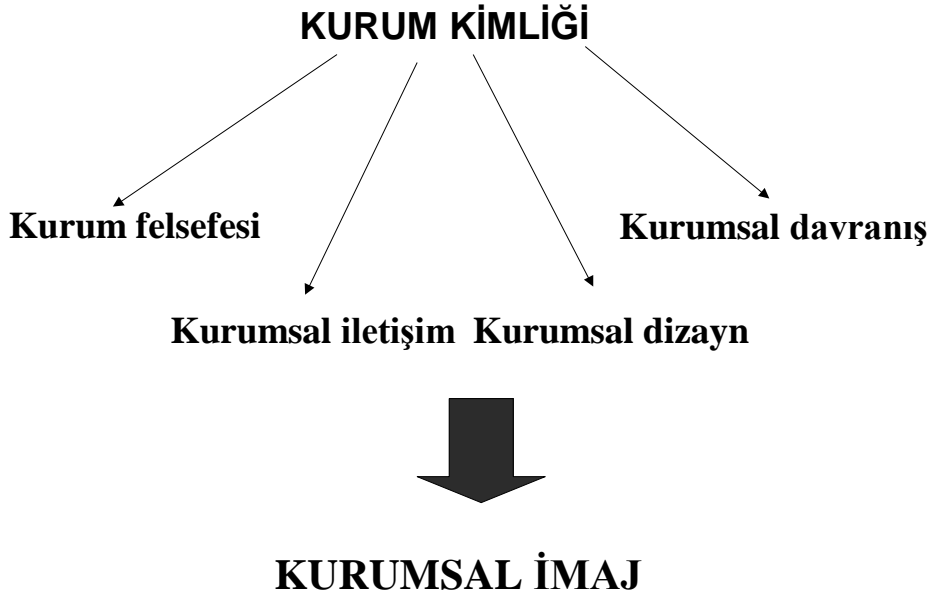
**Kurum felsefesi:** Kurum kimliğinin kalbini oluşturur. Kurumun değer, tutum ve normlarıdır. Kurumun amacından ve tarihinden oluşmaktadır.

**Kurumsal davranış:** Kurumun üçüncü şahıslara karşı davranışdır.

**Kurumsal dizayn:** Marka, yazı, renk, logo yer alır. Kuruluşu rakiplerinden ayırır, akılda kalmasını sağlamaktadır.

**Kurumsal iletişim:** Tüm Pazar alanına kurumsal davranışın etkinliğini iletir.

Reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme gibi araçlardan yararlanmaktadır.



**Şekil 1:** Kurum kimliği unsurları

Kurumu kültürü etkilerinin çalışanlar, hedef gruplar(müşteri, ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır: Kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun diğerler ile (rakipleri) karşılaştırılabilirliğidir. Yani kurumsal imaj kurum kimliği oluşturma çabaları neticesinde meydana gelmektedir. Kurum kültürü, iklimi, imajı ve kurumsal

ün gibi kavramların temel çalışma alanı olan halkla ilişkiler, işletmenin başarısını artırmak amacıyla çalışanları bilgilendirmek, kuruma bağlılıklarını sağlamak için bir takım araç ve yöntemler kullanmaktadır.

**Gazete ve dergiler:** Gazetelerde, kuruluşun sosyal, sportif ve kültürel faaliyetleri ve röportajları yer alır. Dergilerde kuruluşta meydana gelen olaylar, personelin terfi, atama, yer değiştirme vb. ilişkin bilgiler, sektöre ilişkin, meslek alanına ilişkin haberler yer almaktadır (Odabaşı, Oyman, 156).

**Broşür ve kitapçıklar:** Broşür kuruluşun tanıtılması için 8-16 sayfalı, az yazılı, bol resimli bir iletişim ürünüdür. Yeni gelen personele yada kuruluş hakkında bilgi almak isteyenlere kuruluş, personele, ürüne ilişkin bilgi verir. Kitapçık ise daha kapsamlı bilgi içerir ve daha çok sayfalıdır.

**Mektuplar:** Bizzat üst yöneticiler tarafından bir olayın yada yeniliğin duyurulması, önemli konularda çalışanların bilgilendirilmesi, belli bir konuda mektup yazan kişinin görüş ve düşüncelerinin sorulması yada etkinliğe davet için kaleme alınırlar.

**Afişler, ilan panoları:** Ucuz ve etkin bir iletişim aracıdır. Çeşitli konularda çalışanların dikkatini afişte veya ilanda yer alan konuya çekmek için hazırlanan, çalışanların kolayca görebileceği yerlere yerleştirilen araçlardır.

**Fotoğraflar:** Kurum sürekli yayın organlarında yada medyada yer alan, şirkete ilişkin haberlerin fotoğrafları olabileceği gibi, fotoğraf sergileri mahiyetinde de olabilir.

**Kuruluş Raporları:** Belli dönemleri kapsar (dönem sonu, yıl sonu gibi). İşletmenin ortakları ve müşterileri olan finansal kuruluşlar başta olmak üzere tüm ilgililere, sadeleştirilmiş olanları çalışanlara dağıtılarak onlara kurumu tanımaları sağlanır.

**Toplantı ve geziler:** Toplantı, kuruluşun hedef kitlelerle bir araya geldikleri ortamlardır. Çalışanları bir araya getirmesi, kaynaştırması, yönetim ile çalışanlar arasında doğrudan bir iletişim sağlaması açısından önemlidir. Toplantılar; konferans, açık oturum panel şeklinde olabilir.

**Geziler:** Hedef kitlelere işletmeyi tanıtmak ve işletmeye ilişkin bilgiler sunmak amacıyla işletmeye düzenlenecek tanıtıcı geziler yada işletme çalışanlarına yönelik eğitsel, eğlence amaçlı geziler olabilir.

**Kapalı devre tv programları:** Bu yöntemle sürekli haber programları, röportajlar, açık oturumlar ve belgesel nitelikli konular, tanıtıcı filimler, video kasetleri aracılığı ile tüm çalışanların izleyeceği bir zamanlama ile çalışanlara izletilir.

Örgüt kültürü ve iklimin yönetilmesi bahsedilen araçlarla mümkün hale gelmektedir. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün oluşumunda rol oynayan ve örgütün kontrol etmesi gereken iç ve dış çevre enstrümanları örneğin doğal çevre, tarihi olaylar, ekonomik çevre, teknoloji, siyasal yapı, hukuki yapı, globalleşme örgütlerde işlerin ve personelin nitelikleri ya da davranışlarındaki bağımsızlık boyutlarını belirlemektedir. Örgütün geçmişi, isim ve olaylarla kurulan güçlü bağlantısı değer, inanç, sembol ve alışkanlıklarda kendini göstermektedir. Kültür, ortak değer ve inançlar olarak algılandığı zaman, bir takım fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu fonksiyonlar (Bayram,2005;5);

- Organizasyon üyeleri için bir tanıtım özdeşleşme hissi yaratması,
- Bireyin kendi dışında bir “şeye” bağımlılığı sağlamakta,
- Sosyal sistem dengesini güçlendirmekte,
- Davranışları yönlendiren bir mantık aracı olmaktadır.

Örgüt kültürü güçlü ve zayıf örgüt kültürü olarak ikiye ayrılarak incelenebilmektedir. Bireysel ilişkiler esas alındığında örgüt kültürü; güç kültürü, rol kültürü, iş kültürü ve bireysel kültür olarak ayrıştırılabilmektedir.

**Güçlü Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürünün işletme çalışanları üzerinde etkili olması ve hedeflere ulaştırılması güçlü oluşuna bağlıdır. Güçlü kültür, işletme değerlerinin çalışanların çoğunluğu tarafından benimsendiği ve etkisinin işletmenin her noktasında hissedildiği bir örgüt kültürünü ifade eder. Güçlü kültüre sahip işletmelerde temel amaçlar, bu amaçlara yönelik tutum ve davranışların neler olduğu, giyim tarzı, çalışma ilişkileri, çalışma temposu, iletişim kanallarının işleyiş biçimi ve benzeri süreçler herkesçe bilinir ve olması gereken biçimde uygulanır. Güçlü örgüt kültürüne sahip bir işletmede çalışanların büyük bir kısmı genel değerlerle uyum içindedir.

**Zayıf Örgüt Kültürü:** Zayıf örgüt kültürü, genel değerlerin ve davranış biçiminin belirginleşmediği kültür tipidir. Kısaca, işletmenin kültürünü üreten ve yeni üyelerin kültürü öğrenmelerini sağlayan araçlar, işletmedeki değer sistemi, mitler, semboller, adetler gibi kültürel unsurlardır.

Amerika'da yaklaşık seksen firmanın kültürel ortamını inceleyen bir araştırmada, başarılı şirketlerde değerlere önem verildiği ve bu şirketlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmiştir. Buna göre başarılı firmalar (Kozlu, 1986;61);

1. İşlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.
2. Yönetimler, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedirler.
3. En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst düzeyine kadar firma için çalışan herkes, bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.

### **3.4.3 Örgüt Düzeni ve Mobbing**

Her örgütün kendine has bir yapısı ve doğası bulunmaktadır. Örgüt kültürü, imajı, iklimi, felsefesi gibi terimlerle ifade edilen bu özgün yapılar iç tüzüklerini ve kurallarını yöneticilerin kontrolünde kendileri oluşturmaktadır. Şüphesiz ki örgüt çalışanlarının bu yapının oluşmasında katkısı son derece fazladır. Kendine has yapısı ve kültürü olan örgütler birbirinden farklı nitelikteki ve nicelikteki personeli bir araya getirip, gelişen teknoloji ile uyumunu sağlayarak verimlilikte ve kalite elde etmede kullanılmaktadır. Bu nedenle, çağdaş işletmeler, mevcut ya da gelecekte ihtiyaç duyulan personeli elde etmek ve onları verimli şekilde kullanmak için insan kaynakları planlamasına yönelmektedirler. İnsan kaynakları planlama örgütünün ihtiyacı olan kaliteli personelin ne şekilde, nereden hangi yollarla elde edileceğini ve elde edilen bu personelin örgüt amaçlarına ulaşmada nasıl rol oynayacağını göstermektedir. İnsan kaynakları planlaması sonucu, içsel ve dışsal tahmin tekniklerine ve yöntemlerine göre planlanıp, elde edilen personel sadece basit bir işçi olarak örgütte yer almamalıdır. Bu yüzden örgüt hiyerarşisi boyunca her kademedeki personel kendini ilgilendiren konulara ilişkin fikirlerini söylemeli, kararlara katılmalıdır. Yaptığı işin verimini artırmak, sadece teknik bilgilere sahip olmaya değil, aynı zamanda ortam, dışsal koşullar, beceri ve iş ilişkilerine de bağlıdır. Bu yüzden personelin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve verimliliğin artırılmasını isteyen hedefleyen örgütler, performans değerlendirmesini konu alan politika ve uygulamaları, çalışma yaşamına geçirmelidir. Zaten bu da işletmede beşeri ilişkilerin önemini göstermektedir.

İşletme ya da bulunulan kuruluş içerisinde, beşeri ilişkilerin önemi ne denli büyük ise, yöneticinin de işletme ve bireyler üzerindeki önemi o denli büyüktür. Yapılan araştırmalarda görülmektedir ki, yönetici her daim etkin ve başarılı olmak zorundadır ve bunu hedef haline getirmektedir. Aksi halde başarısız bir yöneticinin verdiği zararlar işletmeyi tümüyle zora sokacak ve sorun aşılması güç bir hale gelecektir. Bu konuda verilmekte olan öneriler şunlardır:

- Her örgütte mutlaka insan kaynakları yönetimi kurulmalıdır.
- Örgütlerin amaç ve politikaları ile insan kaynakları amaç ve politikaları birbiri ile paralel olmalıdır.
- İnsan kaynakları departmanın yetki ve sorumlulukları geniş olmalıdır.
- İnsan kaynakları planlaması her örgütte yapılmalıdır.
- İnsan Kaynakları yönetiminde İnsan İlişkileri' nin önemi her örgüt tarafından yeterince anlaşılmış ve uygulanmış olmalıdır.
- Personelin performansının değerlendirilmesine önem verilmelidir.
- Yönetici sorumluluklarını tümüyle yerine getirmeyi bilebilmeli ve örgütü en üst düzeye çıkarabilmelidir.

İster meslek yaşamında ister özel yaşantıda olsun başkalarıyla kurulan ve sürdürülen ilişkilerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Sağlıklı, açık, eğlenceli ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler, insan yaşantısını maddi olanaklardan çok daha zengin kılmaktadır. Birçok insanın kariyeri, teknik beceri eksikliği yüzünden değil, insan ilişkilerinde başarılı olamadıkları için sona ermiştir. Bir işi iyi bilmek başarılı sonuçlar almak için yeterli değildir, başka insanlarla nasıl çalışılacağına da bakılmalıdır. İş arkadaşları ve yönetici ile iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek çalışma yaşamında başarının anahtarıdır. Olumlu ilişkiler kurma ve bunları sürdürme yeteneğine sahip olanlar, hem iş yaşamlarında daha başarılı olur, hem de iyi bir yaşam sürerler.

İnsan ilişkilerinin olumlu ve etkin olması özel yaşamda olduğu iş yaşamında da son derece önemli olduğu halde bazen işyerlerinde mobbing durumları ile istenmeyen süreçler yaşanmaktadır. Örgütlerde yaşanan mobbing (psikolojik şiddet)'in ekonomik etkileri Tınaz tarafından şu şekilde ifade edilmektedir (Tınaz, 2006: 160);

- Hastalık izinlerinin artması,

- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları,
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet,
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem ve / veya mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri; Mobbing (Psikolojik Şiddet)'e maruz kalan kişinin mücadele için çeşitli stratejiler geliştirmesi mümkündür. Bazı seçenekleri şunlar olabilir;
- Gerçekte nelerin olup bittiğini iyi anlaşılmalıdır.
- Yönetim Mobbing (Psikolojik Şiddet) uygulamalarının içinde değilse, yönetimden yardım istenebilir.
- Duruma dayanarak, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanılabilir.
- Eğer bir kaçış yolu (Aynı özelliklerde veya daha iyi koşullarda başka bir iş olabilir.) varsa durum değerlendirilmelidir.
- İşteyken veya ayrıldıktan sonra yasal yollara başvurulabilir.
- Hazır bir plan varsa durum açığa vurularak mücadele edilebilir.

Gelecekte herhangi bir bilinmeyen zamanda çalışanlar arasında yaşanması muhtemel bir durum olan mobbing (Psikolojik Şiddet) davranışlarından sakınmak için olumlu bir tavır sergilenebilir. (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:78). Bu konuda araştırmalarıyla tanınan Davenport ve arkadaşlarına göre yıldırma aktörlerinin temel kişilik özellikleri şöyle gruplandırılabilir (Akt: Kök, 2006):

*Antipatik kişiliklidirler:* Aşırı denetleyici, korkak ve sınırlı bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler.

*Narsist kişiliğe sahiptirler:* Klinik olarak sosyal özürü olarak değerlendirilen ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için güç kullanan, kendini diğer insanlardan sürekli üstün gören bir tutum ve davranış bozukluğudur.

*Tehdit altında ben merkezcidirler:* Yıldırma aktörü, şişirilmiş bir benlik olgusuna sahip ise, hoş gitmeyen bir durum karşısında aşırı bir tepki gösterebilir. Çünkü onun şişirilmiş benlik algısı, onun tepki katsayısını artırma potansiyeli taşır.

*Kendi normlarını örgüt politikaları haline getirmeye çalışmak:* yıldırma bir politika olarak benimseyen psiko-terör yanlıları, başkalarını baskı altına almak için insiyatiften değil, itaatten, özerk davranışlardan değil, disiplinden, motivasyondan değil, korkudan yanadırlar. Sürekli kural hatırlatır, yeni yeni kurallar koyarlar.

*Önyargılı ve duygusal olmak:* Yıldırma aktörlerinin davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması, dinsel, sosyal, etnik bir nedene bağlı olabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, terfi veya ödül de “mobbing” aktörlerini harekete geçirmeye yeter.

Mobbingin bireye olan olumsuz etkileri örgüte de yansımakta ve örgütün bu süreçten zararlı çıktığı görülmektedir. Mobbing kurbanlarının, işe bağlı sağlık sorunları yüzünden devamsızlık bildirme oranlarının ortalamasının üzerinde (%23’e karşılık %7) olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda artan işgücü devir ve devamsızlık oranları, bireyin performansında ve bağlılığında düşüş ve örgütün verimliliğinde kayıplar, mobbingin örgüte yönelik olumsuz sonuçlarına işaret etmektedir (Keser,2012; 36). Arpacıoğlu (2003), kısa bir eğitim süreciyle tüm işgörenlerin duygusal taciz olgusu ile tanıştırılmasını ve tüm katılımcılarla birlikte örgütsel bir politika oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır. Arpacıoğlu’na (2003) göre, aşağıda sıralanan özellikler, ideal resmi politikaların bir parçasını oluşturmaktadır (Akt: Ocak,2008;54):

- Kötü bir çalışma ortamından, ayrıcalıksız tüm işgörenlerin korunması.
- Duygusal taciz’in tanımlanması; sözlü saldırılardan, kişinin işini verimli bir şekilde yapmasını engelleyen tüm davranışlara kadar açıklanması, bu olgunun yıkıcı olduğunun resmen ilan edilmesi, uygulanan duygusal taciz’in ihbar olarak kabul edilmesi ve soruşturma başlatılabilmesi için koşulların belirlenmesi.
- Örgütün kötü davranışlardan hoşnutsuz olduğunu ifade etmesi,
- Duygusal taciz’e hedef olan kişinin, hakları korunmak koşuluyla, tacizciden ayrılmasının zorunlu kılınması.

- Tüm işgörenlerin adil ve geçerli olduğunu kabul ettiği bir soruşturma yönteminin saptanması, şahitlerin güvenliği korunarak tanıklık etmeleri için koşulları belirlenmesi.
- Maddi ve manevi zararın saptanması ve yazıya dökülmesi (tıbbi teşhisler, ücretli izinler, kaybedilen sosyal haklar).
- Bir şikayet bildirildiğinde, işverenin olumlu ve zamanında vereceği tepkinin, şikayetçiye doğrudan bildirilmesinin zorunlu olduğunun belirtilmesi.
- İşverenin düzeltmek amacıyla durum müdahalesinin nasıl olacağı konusunda çeşitli olasılıkların tanımlanması (tacizcinin alenen özür dilemesi, tacizcinin örgütteki konumunun düşürülmesi ya da yer değiştirmesi, şikayetçinin gönüllü olarak başka bir birime transferi, ayrılması koşulunda her iki tarafın da onayladığı bir tazminat paketinin oluşturulması ve iş bulma konusunda yardım sağlanması vb.).
- Duygusal tacizci olduğu kesinleşen ve suçlu bulunan kişinin cezalandırılması (var olan bir disiplin cezası ya da bu politikayı yerleştirmek üzere oluşturulmuş yeni bir ceza ile).
- Misillemeyi ya da intikam almayı engelleyen bir tedbirin alınması, bunun yeni bir duygusal taciz olarak kabul edileceğini bildiren önlemler alınmalıdır.



## IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ KAYNAKLARI

### 4.1. Araştırmanın Yöntemi

Örgütlerde bulunan çalışanlar arasında gerilim ve çatışmaya neden olan mobbing kavramı yapılan kavramsal tanımlamalar çerçevesinde uygulama biçimleri ve sonuçlarını görebilmek için yapılan saha çalışması ile desteklenmiştir. Sivas ilinde bulunan Organize Sanayii Bölgesindeki örgütler üzerinden yapılan bir örneklem ile konu hakkında genel birtakım değerlendirmelerde bulunmak amaçlanmıştır. İşletmelerde duygusal bir saldırı olarak nitelendirilen ve çalışanlar üzerinde sistematik bir baskı oluşturarak iş performanslarını düşürmeye ve sonunda işten ayrılmaya zorlayan bir süreç olan mobbingin işletmelerde uygulama biçimleri, uygulayıcıları, muhatapları ve sonuçları hakkında bilgi toplamak amacıyla düzenlenmiş olan Duygusal Taciz Ölçeği kullanılmıştır. Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen, Cemaloğlu tarafından 2007 yılında ilk kez Türkçe'ye çevrilerek kullanılan ve Ocak (2008) tarafından yeniden geliştirilen ölçeğin güvenilirlik düzeyini gösteren Cronbach's alpha değeri 0.87 (%87)'dir. Kişisel bilgiler ve duygusal taciz ölçeği adı altında iki kısımdan oluşan form aracılığıyla elde edilen bilgiler SPSS ortamında toplanarak istatistiksel analiz ve çözümlene yöntemleriyle değerlendirilecektir.

### 4.2. Araştırmanın Modeli

İşyerlerinde yaşanan mobbing yani psikolojik taciz düzeyinin ölçülmesi amacıyla bir örnek üzerinden kurgulanan araştırma bölge düzeyinde durum saptaması için modellenmiştir. Sivas' da bulunan ve üretim yapan işletmelerden seçilen bir örneklem grubu ile yapılacak araştırmanın tekniği yüz yüze görüşme yoluyla anket tekniğidir. Her bir işletmede örneklem grubuna giren işçi ve çalışanlarla anket formları doldurularak istatistiksel tekniklerle analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Daha önce belirlenen araştırma sorularına paralel olarak oluşturulan hipotezlerin testi ile işçi ve çalışanların mobbing konusunda algıları ölçeklendirilmiştir. Literatürde mobbing düzeyi belirlemek için sıkça kullanılan algı ölçeği ile genel bir sonuca varılmıştır.

### 4.3. Evren ve Örneklem

Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenmektedir (Karasar, 2005: 110-111). Örneklem evrenin bir parçası olup hem araştırma hem de istatistiksel bakımdan büyük önem taşımaktadır. Örneklemin en önemli özelliği yansız ve temsili olmasıdır (Kaptan, 1983: 135).

Üzerinde çalışılan bir evrenden örneklem seçme işlemine ise örnekleme denilmektedir. Seçilen örneklemden elde edilen bilgiler kullanılarak evren konusunda doğru bilgilere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Örnekleme, insanların günlük hayatıyla iç içedir. İnsanlar çoğu kez kararlarını örneklemeden faydalanarak almaktadır. Bir günün hava durumu, bir sonraki gün nasıl giyinileceğini ya da semsiye alınıp alınmayacağını kararlaştırmaya yardımcı olmaktadır. Tencereden alınan bir iki pirinç tanesi, pilavın olup olmadığı; bir yudum çay, bir çaydanlık çayın nasıl olduğunun; bir bölgede bulunan birkaç tarladaki buğdayın seyri, o bölgedeki buğdayın gelişmesinin nasıl olduğunun bir göstergesidir (Arıkan, 2004: 129-130). Örnekleme, bir araştırmanın konusunu oluşturan evrenin bütün özelliklerini yansıtan bir parçasının seçilmesi işlemine belirtmektedir. Örneklem, seçildiği bütünün küçük bir örneğidir. Örneklemin seçildiği grubun tümü ise evreni oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken, örneklemin temsil yeteneği taşımaya ve yeterli büyüklükte olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Örneklem seçilerek yapılan araştırmalar zaman ve maliyet yönünden ekonomik olduğu gibi, çoğu zaman da bütün evrenin incelenmesiyle elde edilen sonuçlar kadar geçerli, sağlıklı ve güvenilir olabilmektedir (Gökçe, 1988: 77-78).

Örnekleme yapılırken, öncelikle araştırmanın amaçları doğrultusunda sonuçların genellenmek istendiği evrenin sınırlandırılıp çalışma evreninin tanımlanması gerekmektedir. Araştırmaların amaçlarına göre en uygun bir çalışma evreni vardır (Karasar, 2005: 116). Bu çalışmanın uygulama kısmı için tespit edilen örnekleme yöntemi **Basit tesadüfi örnekleme**dir. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Arıkan, 2004: 141). Bu yöntemin kullanılabilmesi

için ele alınan problemlerle ilgili bilgilerin evrene göre benzeşik (homojen) olması gerekir. Örneğin, seyahat harcamalarının aile bütçesindeki ortalama payını bulmak için basit tesadüfi örnekleme yöntemini kullanmak doğru değildir. Çünkü gelir, meslek vb. özellikler yönünden farklı olan ailelerin seyahat harcamalarının bütçeleri içindeki payları farklıdır. Bu farklar ortalamayı önemli ölçüde etkileyeceğinden, basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılması doğru değildir (İslamoğlu, 2003: 147).

Örnekleme alınmasında örneklemin alındığı evreni temsil etmesi önemlidir. Bu durumda ne kadar, hangi büyüklükteki bir örneklemin evreni temsil edebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Alınan örneklemin evreni temsil yeterliği bulunmadığında örnekleme hatası olur (Bailey, 1987; akt. Balcı, 2005: 91). Yeterli bir örneklem, güvenilir sonuçlar sağlayacak kadar eleman kapsayan örneklemdir (Young, 1968: 324). Bir araştırmacı, örneklemin alınacağı evreni, ilgili özelliğin standart sapmasını kestirecek kadar tanıyorsa, kabul edilebilir hata payını karşılaştırabiliyorsa ve sonucun öngörülen hata aralığı içine düşme olasılığını veren güven düzeyini seçebiliyorsa, örneklem büyüklüğünü sayısal olarak saptayabilir (Sencer, 1989: 401).

Bu çalışma kapsamında Sivas ilinde Organize Sanayii Bölgesinde bulunan işletmelerde çalışanlarla anket yapılmıştır. Ortalama 95 firmanın ve 5 bin çalışanın bulunduğu organize sanayi bölgesinde yaklaşık 20 firma ve 310 çalışan örneklem grubuna dahil edilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen grupla yüz yüze görüşme tekniği ile anket uygulanmıştır.

#### **4.4. Veri Toplama Yöntemi (Algı Ölçeği)**

Belirlenen örneklem grubu üzerinde işyerinde psikolojik tacize uğrama, uygulanan baskı ve şiddetin türü gibi konulardaki yaklaşımlarını tespit etmek amacıyla algı ölçeği kullanılmıştır. Literatürde mobbing düzeyi belirlemek için sıkça kullanılan algı ölçeği ile genel bir sonuca varılmıştır.

#### 4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Algı ölçeği vasıtasıyla toplam beş farklı başlıkta birtakım veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu veriler ışığında test edilen hipotezler ise şu şekildedir;

- (1) İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma olasılığı vardır.
- (2) Katılımcıların psikolojik tacize maruz kalmaları ile sosyo-demografik nitelikleri arasında bir ilişki yoktur.
- (3) Ankete Katılanların Cinsiyet Değişkeni ile Duygusal Taciz Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (4) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (5) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (6) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (7) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (8) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (9) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (10) Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (11) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (12) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (13) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (14) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

- (15) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (16) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (17) Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (18) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Tüm Faktör Düzeyleri Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (19) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (20) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (21) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (22) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (23) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (24) Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (25) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (26) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (27) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (28) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (29) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.
- (30) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen

Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(31) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(32) Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(33) Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(34) Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(35) Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(36) Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(37) Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(38) Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(39) Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(40) Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(41) Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(42) Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(43) Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(44) Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

(45) Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

#### 4.6. Araştırmanın Bulguları

Elde edilen veriler SPSS programına kodlanarak istatistiksel testlerle aşağıdaki verilere ulaşılmıştır;

**Tablo 4.6.1:** Ankete katılanların demografik bilgileri tablosu

		Frekans	Yüzde
CİNSİYET	Erkek	254	81,9
	Kadın	56	18,1
	Toplam	310	100,0
YAŞ	Boş	10	3,2
	18-25	76	24,5
	26-33	126	40,6
	34-41	72	23,2
	42-49	24	7,7
	50 ve üzeri	2	,6
	Toplam	310	100,0
EĞİTİM	Boş	12	3,9
	İlköğretim	94	30,3
	Lise	110	35,5
	Ön Lisans	48	15,5
	Lisans	46	14,8
	Toplam	310	100,0
MEDENİ HAL	Boş	10	3,2
	Evli	192	61,9
	Bekar	108	34,8
	Toplam	310	100,0

Ankete katılan çalışanların %82'si erkek, %18'i kadındır. Katılımcıların %40,6'sı 26 ile 33 yaş aralığında, %24,5'i 18-25, %23,2 si ise 34-41 yaş aralığındadır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %35,5'i Lise, %30,3'ünün ise ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların %61,9'u Evli, %34,8'i ise Bekardır.

**Tablo 4.6.2:** Ankete katılanların çalıştıkları firmaya ait bilgilerin dağılımı tablosu şöyledir;

		Frekans	Yüzde
KIDEM	Boş	20	6,5
	1-5 yıl	168	54,2
	6-10 yıl	64	20,6
	11-15 yıl	24	7,7
	16-20 yıl	16	5,2
	21 yıl ve üzeri	18	5,8
	Toplam	310	100,0
	FİRMA ÇALIŞAN	Boş	20
10-15 kişi		4	1,3
16-21 kişi		2	,6
22-27 kişi		4	1,3
28-33 kişi		38	12,3
34 kişi ve üstü		242	78,1
Toplam		310	100,0
YÖNETİCİ CİNSİYET		Boş	8
	Erkek	282	91,0
	Kadın	20	6,5
	Toplam	310	100,0

Ankete katılan çalışanlardan %54,2 si 1-5 yıl arasında bu firmada çalıştıklarını söylemişlerdir. 6-10 yıldır aynı firmada çalışanların oranı ise %20,6'dır.

Anket uygulanan firmaların %78'i 34 ve üzerinde personel istihdam etmektedir. 28-33 kişi çalışan %12,3 ve 27 kişinin altında çalışan %2 civarındadır.

Katılımcıların %91'inin yöneticisi Erkek, %6,5'inin Bayandır.



**Tablo 4.6.3: H<sub>0</sub>:Ankete Katılanların Cinsiyet Değişkeni ile Duygusal Taciz Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	T	Sd	P (iki yönlü)
yasamkalitesi	Erkek	254	13,9606	6,26856	,39332	-4,402	308	,000
	Kadin	56	18,2143	7,69111	1,02777	-3,524	308	,000
sosyaliliski	Erkek	254	9,0630	4,05252	,25428	-2,447	308	,015
	Kadin	56	11,2857	5,16532	,69024	-2,447	308	,015
kisiselitibar	Erkek	254	10,4331	4,39113	,27552	-1,015	308	,311
	Kadin	55	12,2000	6,61200	,89156	-3,385	308	,001
kendinigosterme	Erkek	254	10,4331	4,39113	,27552	-2,366	308	,019
	Kadin	55	12,2000	6,61200	,89156	-4,402	308	,000
kisiyesiddet	Erkek	254	3,6614	1,85745	,11655	-3,524	308	,000
	Kadin	56	3,9643	2,64894	,35398	-2,447	307	,015
kisiiletisimkurma	Erkek	254	4,4173	2,00569	,12585	-2,447	307	,015
	Kadin	56	5,4643	2,46403	,32927	-1,015	308	,311
kisiotelhayat	Erkek	254	2,6220	1,59013	,09977	-3,385	308	,001
	Kadin	56	3,2143	2,11242	,28228	-2,366	308	,019

Tablo 4.6.3 incelendiğinde erkek çalışanların, kadın çalışanlara göre “Kişisel İtibarlarını Etkileyen Davranışlar ( $t= -1,015$ ;  $sd=308$ ;  $p=0,311>0,05$ )” , “Kişinin İletişim Kurmasını Etkileyen Davranışlar ( $t= -1,015$ ;  $sd=308$ ;  $p=0,311>0,05$ )” duygusal taciz’e uğrama algılarının çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Kabul Edilmiştir.**

“Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar ( $t= -4,402$ ,  $sd=308$ ,  $p<.01$ ), ”, “Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi ( $t= -2,3366$ ,  $sd=308$ ,  $p<.05$ )”, “Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar ( $t= -3,385$ ,  $sd=308$ ,  $p<.01$ )”, boyutlarında ve genel olarak ( $t=2,571$ ,  $sd=484$ ,  $p<.01$ ) işyerinde duygusal taciz’e daha fazla uğradıklarını düşündükleri görülmektedir.

**Tablo 4.6.4: H<sub>0</sub>:**Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	74,040	24	3,085	3,907	,000
Gruplar içi	225,057	285	,790		
Toplam	299,097	309			

Tablo 4.6.4 incelendiğinde Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların yaşına göre (F=3,907; sd= 308; p< 0.05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.5: H<sub>0</sub>:**Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	29,885	17	1,758	1,907	,017
Gruplar içi	269,212	292	,922		
Toplam	299,097	309			

Tablo 4.6.5 incelendiğinde Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların yaşına göre (F=1,907; sd= 308; p=0,017< 0.05) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.6: H<sub>0</sub>:Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	46,110	20	2,306	2,693	,000
Gruplar içi	245,695	287	,856		
Toplam	291,805	307			

Tablo 4.6.6 incelendiğinde Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların yaşına göre (F=2,693; sd= 308; p< 0.05) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.7: H<sub>0</sub>:Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	46,110	20	2,306	2,693	,000
Gruplar içi	245,695	287	,856		
Toplam	291,805	307			

Tablo 4.6.7 incelendiğinde Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların yaşına göre (F=2,693; sd= 308; p< 0.05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.8:  $H_0$ :Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	19,740	10	1,974	2,113	,023
Gruplar içi	279,357	299	,934		
Toplam	299,097	309			

Tablo 4.6.8 incelendiğinde Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların yaşına göre ( $F=2,113$ ;  $sd= 308$ ;  $p=0,023 < 0.05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.9:  $H_0$ :Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	22,985	10	2,298	2,489	,007
Gruplar içi	276,112	299	,923		
Toplam	299,097	309			

Tablo 4.6.9 incelendiğinde Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların yaşına göre ( $F=2,489$ ;  $sd= 308$ ;  $p=0,007 < 0.05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.10:  $H_0$ :Ankete Katılanların Yaş Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	20,719	8	2,590	2,800	,005
Gruplar içi	278,378	301	,925		
Toplam	299,097	309			

Tablo 4.6.10 incelendiğinde Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların yaşına göre ( $F=2,489$ ;  $sd= 308$ ;  $p=0,007 < 0.05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.11:  $H_0$ :Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	120,143	24	5,006	5,655	,000
Gruplar içi	252,296	285	,885		
Toplam	372,439	309			

Tablo 4.6.11 incelendiğinde Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Eğitim Düzeyine göre ( $F=5,655$ ;  $sd= 308$ ;  $p < 0.05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.12: H<sub>0</sub>:**Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	56,624	17	3,331	3,080	,000
Gruplar içi	315,815	292	1,082		
Toplam	372,439	309			

Tablo 4.6.12 incelendiğinde Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Eğitim Düzeyine göre (F=3,080; sd= 308; p< 0,05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.13: H<sub>0</sub>:**Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	45,592	20	2,280	2,002	,007
Gruplar içi	326,837	287	1,139		
Toplam	372,429	307			

Tablo 4.6.13 incelendiğinde Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Eğitim Düzeyine göre (F=2,002; sd= 308; p=0,007< 0,05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.14:  $H_0$ :Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	45,592	20	2,280	2,002	,007
Gruplar içi	326,837	287	1,139		
Toplam	372,429	307			

Tablo 4.6.14 incelendiğinde Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Eğitim Düzeyine göre ( $F=2,002$ ;  $sd= 308$ ;  $p=0,007 < 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.15:  $H_0$ :Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	12,527	10	1,253	1,041	,409
Gruplar içi	359,911	299	1,204		
Toplam	372,439	309			

Tablo 4.6.15 incelendiğinde Kişiyeye Yönelik Şiddet alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Eğitim Düzeyine göre ( $F=1,041$ ;  $sd= 308$ ;  $p=0,409 > 0,05$ ) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Kabul Edilmiştir.**

**Tablo 4.6.16: H<sub>0</sub>:**Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	30,289	10	3,029	2,647	,004
Gruplar içi	342,149	299	1,144		
Toplam	372,439	309			

Tablo 4.6.16 incelendiğinde Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Eğitim Düzeyine göre ( $F=2,647$ ;  $sd= 308$ ;  $p=0,004 < 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Kabul Edilmiştir.**

**Tablo 4.6.17: H<sub>0</sub>:**Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	7,595	8	,949	,783	,618
Gruplar içi	364,844	301	1,212		
Toplam	372,439	309			

Tablo 4.6.17 incelendiğinde Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Eğitim Düzeyine göre ( $F=0,783$ ;  $sd= 308$ ;  $p=0,618 > 0,05$ ) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Kabul Edilmiştir.**



**Tablo 4.6.18: H<sub>0</sub>:Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Tüm Faktör Düzeyleri Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	15,969	24	,665	2,669	,000
Gruplar içi	71,051	285	,249		
Toplam	87,019	309			

Tablo 4.6.18 incelendiğinde Tüm Faktör Düzeyleri bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Medeni Haline göre (F=2,669; sd= 308; p=< 0,05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.19: H<sub>0</sub>:Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	15,346	17	,903	3,678	,000
Gruplar içi	71,673	292	,245		
Toplam	87,019	309			

Tablo 4.6.19 incelendiğinde Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Medeni Haline göre (F=3,678; sd= 308; p=< 0,05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.20:  $H_0$ :Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	10,394	20	,520	1,952	,010
Gruplar içi	76,424	287	,266		
Toplam	86,818	307			

Tablo 4.6.20 incelendiğinde Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Medeni Haline göre ( $F=1,952$ ;  $sd= 308$ ;  $p< 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.21:  $H_0$ :Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	10,394	20	,520	1,952	,010
Gruplar içi	76,424	287	,266		
Toplam	86,818	307			

Tablo 4.6.21 incelendiğinde Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Medeni Haline göre ( $F=1,952$ ;  $sd= 308$ ;  $p< 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.22: H<sub>0</sub>:Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	3,790	10	,379	1,362	,197
Gruplar içi	83,229	299	,278		
Toplam	87,019	309			

Tablo 4.6.22 incelendiğinde Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Medeni Haline göre ( $F=1,362$ ;  $sd= 308$ ;  $p=0,197 > 0,05$ ) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.23: H<sub>0</sub>:Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	6,894	10	,689	2,573	,005
Gruplar içi	80,126	299	,268		
Toplam	87,019	309			

Tablo 4.6.23 incelendiğinde Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Medeni Haline göre ( $F=2,573$ ;  $sd= 308$ ;  $p=0,005 < 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.24:  $H_0$ :**Ankete Katılanların Medeni Hal Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	5,440	8	,680	2,509	,012
Gruplar içi	81,579	301	,271		
Toplam	87,019	309			

Tablo 4.6.24 incelendiğinde Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Medeni Haline göre ( $F=2,509$ ;  $sd= 308$ ;  $p=0,012 < 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.25:  $H_0$ :**Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	127,049	24	5,294	4,438	,000
Gruplar içi	339,970	285	1,193		
Toplam	467,019	309			

Tablo 4.6.25 incelendiğinde Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Kıdemine göre ( $F=4,438$ ;  $sd= 308$ ;  $p < 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.26: H<sub>0</sub>:**Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	82,593	17	4,858	3,690	,000
Gruplar içi	384,426	292	1,317		
Toplam	467,019	309			

Tablo 4.6.26 incelendiğinde Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Kıdemine göre (F=3,690; sd= 309; p< 0,05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.27: H<sub>0</sub>:**Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	104,435	20	5,222	4,260	,000
Gruplar içi	351,785	287	1,226		
Toplam	456,221	307			

Tablo 4.6.27 incelendiğinde Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Kıdemine göre (F=4,260; sd= 309; p< 0,05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.28:  $H_0$ : Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	104,435	20	5,222	4,260	,000
Gruplar içi	351,785	287	1,226		
Toplam	456,221	307			

Tablo 4.6.28 incelendiğinde Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Kıdemine göre ( $F=4,260$ ;  $sd= 309$ ;  $p< 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.29:  $H_0$ : Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişiyne Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	10,791	10	1,079	,707	,718
Gruplar içi	456,228	299	1,526		
Toplam	467,019	309			

Tablo 4.6.29 incelendiğinde Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Kıdemine göre ( $F=4,260$ ;  $sd= 309$ ;  $p< 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.30: H<sub>0</sub>:**Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	40,519	10	4,052	2,841	,002
Gruplar içi	426,501	299	1,426		
Toplam	467,019	309			

Tablo 4.6.30 incelendiğinde Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Kıdemine göre (F=2,841; sd= 309; p< 0,05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.31: H<sub>0</sub>:**Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	22,283	8	2,785	1,885	,062
Gruplar içi	444,736	301	1,478		
Toplam	467,019	309			

Tablo 4.6.31 incelendiğinde Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Kıdemine göre (F=1,885; sd= 309; p=0,062> 0,05) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Kabul Edilmiştir.**

**Tablo 4.6.32:  $H_0$ :Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	117,175	24	4,882	3,253	,000
Gruplar içi	427,780	285	1,501		
Toplam	544,955	309			

Tablo 4.6.32 incelendiğinde Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Firma Çalışan Sayısına göre ( $F=3,253$ ;  $sd= 309$ ;  $p< 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.33:  $H_0$ :Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	146,202	17	8,600	6,298	,000
Gruplar içi	398,752	292	1,366		
Toplam	544,955	309			

Tablo 4.6.33 incelendiğinde Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Firma Çalışan Sayısına göre ( $F=6,298$ ;  $sd= 309$ ;  $p< 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**



**Tablo 4.6.34:  $H_0$ :**Ankete Katılanların Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	127,884	20	6,394	4,406	,000
Gruplar içi	416,479	287	1,451		
Toplam	544,364	307			

Tablo 4.6.34 incelendiğinde Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Firma Çalışan Sayısına göre ( $F=4,406$ ;  $sd= 309$ ;  $p< 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.35:  $H_0$ :**Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	127,884	20	6,394	4,406	,000
Gruplar içi	416,479	287	1,451		
Toplam	544,364	307			

Tablo 4.6.35 incelendiğinde Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Firma Çalışan Sayısına göre ( $F=4,406$ ;  $sd= 309$ ;  $p< 0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.36:  $H_0$ :Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	15,638	10	1,564	,883	,549
Gruplar içi	529,317	299	1,770		
Toplam	544,955	309			

Tablo 4.6.36 incelendiğinde Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Firma Çalışan Sayısına göre ( $F=0,883$ ;  $sd= 309$ ;  $p=0,549 > 0,05$ ) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Kabul Edilmiştir.**

**Tablo 4.6.37:  $H_0$ :Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	113,202	10	11,320	7,840	,000
Gruplar içi	431,753	299	1,444		
Toplam	544,955	309			

Tablo 4.6.37 incelendiğinde Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Firma Çalışan Sayısına göre ( $F=7,840$ ;  $sd= 309$ ;  $p<0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.38:  $H_0$ :Firma Çalışan Sayısı Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	5,904	8	,738	,412	,913
Gruplar içi	539,051	301	1,791		
Toplam	544,955	309			

Tablo 4.6.38 incelendiğinde Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Firma Çalışan Sayısına göre ( $F=0,412$ ;  $sd= 309$ ;  $p=0,913>0,05$ ) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Kabul Edilmiştir.**

**Tablo 4.6.39:  $H_0$ :Ankete Katılanların Kıdem Değişkeni ile Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	3,766	24	,157	1,882	,009
Gruplar içi	23,769	285	,083		
Toplam	27,535	309			

Tablo 4.6.39 incelendiğinde Yaşam Kalitesini ve Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Kıdemine göre ( $F=1,882$ ;  $sd= 309$ ;  $p=0,009<0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani  **$H_0$  Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.40: H<sub>0</sub>:Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	4,914	17	,289	3,731	,000
Gruplar içi	22,621	292	,077		
Toplam	27,535	309			

Tablo 4.6.40 incelendiğinde Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Cinsiyetine göre (F=3,731; sd= 309; p<0,05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.41: H<sub>0</sub>:Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,014	20	,101	1,132	,315
Gruplar içi	25,519	287	,089		
Toplam	27,532	307			

Tablo 4.6.41 incelendiğinde Kişisel İtibarı Zedeleyici Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Cinsiyetine göre (F=1,132; sd= 309; p=0,315>0,05) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Kabul Edilmiştir.**

**Tablo 4.6.42: H<sub>0</sub>:Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,014	20	,101	1,132	,315
Gruplar içi	25,519	287	,089		
Toplam	27,532	307			

Tablo 4.6.42 incelendiğinde Kişinin Kendini Göstermesinin Engellenmesi alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Cinsiyetine göre (F=1,132; sd= 309; p=0,315>0,05) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Kabul Edilmiştir.**

**Tablo 4.6.43: H<sub>0</sub>:Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişiyeye Yönelik Şiddet Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	,439	10	,044	,484	,900
Gruplar içi	27,097	299	,091		
Toplam	27,535	309			

Tablo 4.6.43 incelendiğinde Kişiyeye Yönelik Şiddet alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Cinsiyetine göre (F=0,484; sd= 309; p=0,900>0,05) farklılık göstermediği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Kabul Edilmiştir.**

**Tablo 4.6.44: H<sub>0</sub>:Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,745	10	,275	3,311	,000
Gruplar içi	24,790	299	,083		
Toplam	27,535	309			

Tablo 4.6.44 incelendiğinde Kişinin İletişim Kurmasını Engelleyen Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Cinsiyetine göre (F=3,311; sd= 309; p<0,05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

**Tablo 4.6.45: H<sub>0</sub>:Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni ile Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar Değişkeni Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,683	8	,210	2,449	,014
Gruplar içi	25,852	301	,086		
Toplam	27,535	309			

Tablo 4.6.45 incelendiğinde Kişinin Özel Hayatına Müdahale Eden Davranışlar alt boyutu bakımından işyerinde duygusal taciz'e uğrama algılarının çalışanların Cinsiyetine göre (F=2,449; sd= 309; p=0,014<0,05) farklılık gösterdiği görülmektedir. Yani **H<sub>0</sub> Hipotezi Reddedilmiştir.**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya’ da olduğu gibi Türkiye’de de işyerinde psikolojik şiddet anlamına gelen “mobbing” kavramı son derece yoğun bir biçimde karşılaşılan bir durumu ifade etmektedir. Çalışma hayatının her alanında ortaya konulan farklı çalışma ve araştırmalarda, bir işyeri çalışanlarının hem kendi aralarında birbirlerini rahatsız ve huzursuz edecek davranışlara maruz bırakmaları hem de yöneticilerin çalışanlarına karşı kötü davranmaları; psikolojik taciz anlamına gelen mobbing uygulamalarını açıkça ortaya koymaktadır. Mobbing kavramı ülkemizde adı henüz yaygınlaşmaya başlayan bir uygulama olmasına rağmen, çalışanların iş yaşamlarında yoğun karşılaştığı bir durum haline gelmiştir. Uygulamada istenmeye bir durum olan mobbing, işyerlerinde huzursuzluk, stresli ve tartışmalı bir havanın oluşmasına neden olan tüm olumsuz faktörlerin bir araya gelmesi sonucunda ortaya çıkan, işyerlerinin verimli ve sağlıklı çalışmasını engelleyen ve çalışanların iş yeri bağlılığı, tatmin ve huzurlu çalışma ortamı gibi taleplerini olumsuz etkileyen, tüm işletmeyi yakından ilgilendiren önemli bir kurumsal problemdir.

Uygulamada karşılaşılan psikolojik tacizin bir çok sebebi olabileceği gibi en önemli sebeplerinden biri çalışanın kendiliğinden işten ayrılmasını sağlamaktır. Çalışanların anayasal haklardan doğan tazminat gibi bir takım haklarının verilmemesini sağlamak amacıyla yöneticiler tarafından tacize uğrayabilmektedir. Bunun dışında çalışanların birbirlerine uyguladıkları mobbingin temel sebebi ise rekabet, kıskançlık, yükselme ve sosyal haklar anlamında iyileştirme talebi gibi bir takım sebepler karşımıza çıkmaktadır. Her ne sebeple olursa olsun işyerlerinde mobbing uygulamaları istenmeyen ve yok edilmeye çalışılan bir durumdur. Bu bağlamda yok edilmesi ya da çözülmesi için öncelikle böyle bir sorunun varlığı tespit ve kabul edilmelidir. Çünkü eninde sonunda mobbing uygulaması uzun bir süre devam ettiğinde ilgili kişinin, işletme ve çalışma yaşamının dışlanması kaçınılmaz bir sonuçtur.

Dünyanın bir çok ülkesinde gözlemlendiği biçimiyle, ülkemizde de neredeyse her sektörde psikolojik şiddet uygulaması ile karşılaşmak mümkündür. Bu çalışma kapsamında incelenen Sivas ilinde bulunan özel sektör olarak tanımlanan ve Organize Sanayi bölgesinde bulunan işletme çalışanlarının da mobbinge maruz

kaldığı ortaya çıkmıştır. Genel olarak tüm demografik özelliklerdeki çalışanlar ister kadın ister erkek olsun mobbinge uğramaktadırlar. Mobbinge uğrama algısı çalışanların yaşlarına, eğitim düzeylerine, medeni hallerine ve çalışılan kıdem yılına göre farklılık göstermektedir. Ancak firmadaki toplam çalışan sayısı, yöneticinin cinsiyeti gibi faktörler mobbing düzeyinde etkili olmamaktadır. Yöneticinin cinsiyeti ve çalışanın cinsiyeti mobbing düzeyini artıran ya da azaltan bir faktör olduğu Sivas ili organize sanayi bölgesi için söylenmesi mümkün olmayan bir kısıttır.

Çalışma kapsamında betimlendiği üzere psikolojik taciz yani mobbing kavramı işyerlerinde istenmeyen ve olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır. Bu yüzden mobbing ile ilgili yasal düzenlemeler ve çalışanlar ile yöneticilerin bilgilendirilmesi önemli çözüm yolları arasında değerlendirilmelidir. Psikolojik taciz uygulamaları ile yıldırma yoluyla uzaklaştırılmaya ya da bezdirilmeye uğraşılan çalışanların sağlıklı bir ortamda çalışamamaları sebebiyle verimli ve etkili bir iş yapma düzeyine ulaşmaları mümkün değildir. Bu yüzden psikolojik taciz (mobbing) uygulamaları ile başa çıkabilmek adına bir çok kurum bir araya gelerek çözüm üretmeli ve bu çözümlerin uygulamada karşılık bulması gerekli denetimler yoluyla sağlanmalıdır.



**KAYNAKÇA**

- AGERVOLD, Mogens ve Eva Gemzøe Mikkelsen, 2004, "Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions," *Work & Stress*, 18 (4): 336-351.
- AKINCI, Z.Beril, 1999, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim" Doktora tezi, İzmir.
- ALTUNTAŞ, C., 2010, "Mobbing Kavramı Ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", *Journal Of Yasar University*, 18 (5), 2995-3015.
- ARIKAN, Rauf, 2004, *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Ankara: Asil Yayın.
- ARISOY, Azime, 2011, *Mobbingi Ortaya Çıkaran Faktörler: Isparta-Antalyaburdur'da Sağlık Sektöründe Hemşireler Üzerine Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- ASNA, Alaeddin, 1978, *Halkla İlişkiler*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara.
- ATMAN, Ümit, 2012, *İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing, Sağlıkta Performans Ve Kalite Dergisi 3. Sayı*, Manisa.
- AYGÜN, Hacı Ali, 2012, *Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Gümüşhane Üniversitesi Elektronik Dergisi, Sayı 5, Ocak.
- BALAY, R., 2000, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALTAŞ, Acar ve Zuhul Baltas, 1992, "Bedenin Dili", İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BALCI, Ali, 2005, *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Ankara: Pegema Yayıncılık.
- BAYRAK GÖK, Sabahat, "İş Yerinde Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri", <http://www.antimai.org/ab/eu10yil.htm>- E.T. 25.12.2009
- BAYRAM, Levent, 2005, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı: 59, Ankara.
- Beyond Bullying Association., 2003, <http://cwpp.slq.qld.gov.au/BBA/facts.html>>at, Erişim Tarihi: 03 Mart 2010.
- BUDAK, Gönül, 2008, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- CAN, H., 1999, *Organizasyon ve Yön.*, Ankara.

- CEMALOĞLU, N., 2007, The exposure of primary school teachers to bullying: An analysis of various variables. *Social Behaviour and Personality*, 35(6), 789-802.
- CHAPMAN N. Elwood, 1997, İş İlişkilerini Geliştirmek, Rota Yayınları.
- CLARK, J., 2002, Maymuncuk, İşyerinde İletişim ve Politika, Çev. Zülfü Dicleli, MESS Yayınları, No. 390.
- ÇAKIR, Mehmet Fatih, 2007, “Marka Oluşumunda Reklamın Yeri”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- ÇARIKÇI, H. İ Ve Yavuz, H., 2009, “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 10, 47-62.
- ÇETİN, M.Ö., 2004, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇETİN, M.Ö., 2004, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇÖL, G., 2004, İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, Cilt. 6. Sayı:2.
- ÇOBANOĞLU, Şaban, 2005, Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul.
- DAVENPORT Noa, SCHWARTZ R. Distler and ELLIOTT G. Pursell, 2003, Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz, Çev: Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün, 2001, “İletişim Çalışmaları ve Empati”, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DÖKMEN, Üstün, 2005, Küçük Şeyler, 3.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- EINARSEN, S., 2000, “Harassment and Bullying at Work: a Review of The Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, 5(4): 379-401.
- EINARSEN, S.& Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to bullying work. (Eds.: Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D. & Cooper, C.L.). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 127-144.
- ERDOĞAN, İrfan, 2002, “İletişimi Anlamak”, Ankara: Erk Yayınları.
- ERGENEKON, S., 2007, “İş Yerinde Duygusal taciz (Mobbing), [http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=2255vebaslik=isyerinde\\_duygusal\\_taciz\\_\(mobbing\)\\_nedir\\_vei=mobbing](http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=2255vebaslik=isyerinde_duygusal_taciz_(mobbing)_nedir_vei=mobbing)

FIELD, Tim, 1996, Bully in Sight. How To Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace

Bullying (Oxfordshire: Success Unlimited).

GIRARDI, Paolo et. al., 2007, Personality and Psychopathological Profiles in Individuals Exposed to Mobbing, Human Resource Management International Digest, Vol: 22, No: 2.

GÖKÇE, Birsen, 1988, Toplumsal Bilimlerde Araştırma, Ankara: Savaş Yayınları.

GÖKSEL, Ahmet Bülent, YURDAKUL, Nilay Başak, 2002, “Halkla İlişkiler Bilgiler”, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:15, İzmir.

GRAZIA, Maria et. al., 2003, Raising Awareness of psychological Harassment at Work, Protecting Workers' Health Series, No: 4.

GÜRDAL, Osman, P. Desjardins, J. R. A. Carlsson, J. E. Greene, H. H. Radamson and J. E. Sundgren, 1997, “Growth of single crystal metastable Ge<sub>1-x</sub>Sn<sub>x</sub> alloys and strained-layer superlattices on Ge(001)2x1 by molecular beam epitaxy”, MRS, Spring Meeting, San Francisco, CA.

HARTIG, Kate, 2006, Workplace Mobbing Syndrome, National Conference on Women and Industrial Relations.

IŞIK, Metin, 2000, “İletişimden Kitle İletişimine”, Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

İNCE, M. ve Gül, H., 2005, Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Yayıncılık.

İSLAMOĞLU, Hamdi, 2003, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, İstanbul: Beta Basım.

KAPTAN, Saim, 1983, “Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri”, İstanbul: Beta Basım.

KARACAOĞLU, Korhan, Metin REYHANOĞLU, 2006, “İşyerinde Yıldırma KKTC'deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi İİBF, Erzurum.

KARASAR, Niyazi, 2005, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- KESER, Aşkın, 2012, Çalışma Yaşamının Güncel Bir Sorunu: Mobbing, Uludağ Üniversitesi İİBF, Türk Metal Dergisi Haziran, Bursa.
- KOZLU, Cem, 1986, Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, İstanbul: Bilkom Yayınları.
- KÖK, BAYRAK, Sabahat, 2006, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma”, 14.
- Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Atatürk Üniversitesi İİBF, Erzurum.
- KÖSE, Hüseyin, 2006, “Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing,” II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli, 24-26 Nisan.
- LAVKAN, Adnan, 1973, İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler, Mayataş Yayınevi.
- LEYMANN, Heinz, 1996, “The Context and Development of Mobbing at Work,” European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2): 165-184.
- LEYMANN, Heinz ve Annelie Gustaffson, 1996, “Mobbing at Work and the Development of Post- Traumatic Stress Disorders,” European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2): 251-275.
- MUTLU, Erol, 1998, “İletişim Sözlüğü”, Ankara: Ark Bilim ve Sanat Yayınları.
- NAIME, Gary ve Ruth Naime, 2003, The Bully at Work (Illinois: Sourcebooks).
- NAMIE, G., 2003, November / December). “Workplace Bullying: Escalated Incivility”, Ivey Business Journal.
- OCAK, Serhat, 2008, Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)’e İlişkin Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- ODABAŞI, Yavuz, OYMAN, Mine, 2002, “Pazarlama İletişimi Yönetimi”, MediaCat Yayınları, Eskişehir.
- ORTEGA, A., Hogh, A., & Pejtersen, JH., 2009, Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study, International Archive Occupational Environmental Health, Volume: 82.
- ÖREN, Kenan, 2007, Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi, Kamu-İş, C:9, No: 1.

ÖZDEMİR, Muhsin, Betül AÇIKGÖZ, 2007, “Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İİBF, Sakarya.

ÖZSOY, A.S., 2004, Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Cilt. 6. Sayı:2.

POLAT, Oğuz, PAKIŞ, Işıl, 2012, Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz, Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt: 3-Sayı: 4- Ekim.

RICHARD Huseman ve diğerleri, 1999, Business communication: Strategies and skills, Toronto.

ROGERS and Hildebrandt, 1993, “Competing Values Instruments for Analyzing Written and Spoken Management Messages” Human resource management, spring, vol:32, no:1 pb.121-142.

RAYNER, C., Sheehan, M. ve Barker, M., 1999. "Theoretical Approaches to The Study of Bullying at Work", International Journal of Manpower, 20(1/2): 11-16.

RAYNER, Charlotte, 2000, “Building a business case for tackling bullying in the workplace: Beyond a basic cost- benefit approach”, Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Hosted by: The School of Management , Griffith University, Proceeding of the 2000 Conference Brisbane, Queensland, australia 6-8th September.

SAAM, N. J., 2010, “Interventions in workplace bullying: A multilevel approach”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 19 (1): 51–75.

SAVAŞ, F. B., 2007, İşyerinde Manevi Taciz, İstanbul: Beta Basım.

SENCER, Muzaffer, 1989, Toplum Bilimlerinde Yöntem, İstanbul: Beta Basım.

SHALLCROSS, Linda, Michael SHEEHAN, Sheryl RAMSAY, 2008, “Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector”, International Journal of Organisational Behaviour, 13(2).

ŞEN S. Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu -- [http://dergi.ceis.org.tr\\_dergiDocs\\_makale311](http://dergi.ceis.org.tr_dergiDocs_makale311). ( erişim tarihi:15.6.2012)

TINAZ, Pınar, 2006, Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz, Marmara Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İstanbul.

TINAZ, Pınar, 2006a, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) (İstanbul: Beta Basım Yayım).

TINAZ, Pınar, 2006b, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),” Çalışma ve Toplum, 4 (11): 13-28.

TUTAR, Hasan, 2004, “İş Yerinde Psikolojik Şiddet”, Platin Yayıncılık, İstanbul.

TUTAR, Hasan, 2007, “İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Kaynakları, Çevrimiçi, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kaynaklari.htm>

TOSUN, Nurhan, 2003, Pazarlama Halkla İlişkileri ve Reklam, Türkmen Yayınları, İstanbul.

VAROL, Muharrem, 1993 “Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları.

VARTIA, Maarit, 2003, “Workplace Bullying- Astudy on the work environment,wellbeing and health”, People and Work Research Reports 56 Finnish Institute of Occupational Health, Academic Dissertation, Helsinki, February.

YAMAN, Erkan, 2009, Yönetim psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing, 1.Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.

YILMAZ, Süleyman Sırrı, 2001, “Kültür ve Bilincin Türdeşleşmesi Açısından Televizyon”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

YILMAZ, Serpil ve Arslan E., 2007, “İşletmelerin Hedef Kitlelerine Ulaşabilmeleri İçin Yerel Radyo Ve Reklamların Kullanımı Ve Etkinliği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:18.

YOUNG, Pauline. V.1968, Bilimsel Sosyal İncelemeler ve Araştırma, Çeviren: G. Bingöl ve N. İşçil, Ankara: Ege Matbaası.

YÜCETÜRK , E. ve Öke MK., 2005, Mobbing and Bullying: legal aspects related to workplace bullying in Turkey, South-East Europe Review for Labour and Social Affairs, Volume: 2.

YÜCETÜRK, Elif, 2007, “Mobbing Terörü”, Çevrimiçi, <http://www.donusumkonagi.net>

[/makale.asp?id=1711&baslik=mobbing\\_teroru&i=mobbing](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=1711&baslik=mobbing_teroru&i=mobbing)

Komasyon Raporu: İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komasyon Raporu. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komasyonu Yayınları No:6, Nisan 2011.

[www.antimai.org-E.T](http://www.antimai.org-E.T). 11.08.2010

[www.antimai.org-E.T](http://www.antimai.org-E.T). 11.08.2010

- <http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/1082315-iste-turkiyenin-mobbing-karnesi>, 10.04.2014, 16:14
- <http://www.sendika.org/2006/11/turkiyede-mobbing-davalari-tulin-yildirim/> , 10.04.2014, 16:14
- <http://www.iskanunu.com/haberler/1194-mobbing-karsisinde-calisanlarin-haklari-nedir>, 10.04.2014, 16:14
- <http://www.memurlar.net/haber/191317>, Erişim Tarihi: 17 Ekim 2011.
- [www.eurofound.eu.int/2002/08/feature/de0208203f.html](http://www.eurofound.eu.int/2002/08/feature/de0208203f.html)-E.T.04.10.2010
- Türkiye’de Mobbingin Yaygınlığı (Araştırma Sonuçları),
- <http://www.forumgercek.com/showthread.php?t=68010> (Erişim tarihi:28.05.2012)
- <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> (erişim tarihi:15.6.2012)
- <http://turkhukuk sitesi.com/showthread.php?t=34236>, Mobbing Türk hukukuna girdi, 2008, Erişim Tarihi: 1 Nisan 2010.

**Ek: ANKET FORMU**

Bu anket yüksek lisans tezinin tamamlanması için hazırlanmıştır. Elde edilen cevaplar gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar için kullanılacağından tüm soruları içtenlikle yanıtlamanız anketin geçerliliği açısından önemlidir. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneğin yalnızca birini işaretleyiniz. Katkınız için teşekkür ederim.

**KİŞİSEL BİLGİLER**

- 1) Cinsiyetiniz  Erkek  Kadın  
 2) Yaşınız  18-25  26-33  34-41  42-49  
 50 ve üstü  
 3) Eğitiminiz  İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans  
 Y. Lisans  Doktora  
 4) Medeni hal  Evli  Bekar  
 5) Kıdeminiz  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  
 21 yıl ve üstü  
 6) Firmadaki çalışan sayısı  10-15 kişi  16-21 kişi  22-27 kişi  28-33 kişi  
 34 kişi ve üstü  
 7) Yöneticinizin Cinsiyeti  Erkek  Kadın

**DUYGUSAL TACİZ ÖLÇEĞİ**

8. Aşağıdaki ifadelerden size en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Zaman zaman	Sık sık	Her zaman
1) İş yerimde performansımı etkileyecek bilgiler benden saklanıyor.					
2) Çalıştığım kişiler kendimi gösterme olanaklarımı kısıtlıyor.					
3) Jest ve mimiklerle tehdit ediliyorum.					
4) Sözlü olarak tehdit ediliyorum.					
5) Yüksek sesle azarlanıyorum.					
6) İş arkadaşlarım onlarla iletişim kurmamı reddediyor.					
7) Sözüm sürekli kesiliyor.					
8) İş yerimde yaptığım işler sürekli eleştiriliyor.					
9) Görüş / fikir ve önerilerim dikkate alınmıyor.					
10) Yaptığım işlerle bağlantılı olarak küçümseniyorum.					
11) Mesleki yeteneklerim eleştiriliyor.					
12) Kapasitemin altında görevleri yapmaya zorlanıyorum.					
13) Görevim için önemli olan yetkilerim elimden alınıyor.					
14) Benden, mantıklı olmayan görevleri yapmam isteniyor.					
15) Kapasitemi aşan iş yüküyle karşı karşıya kalıyorum.					
16) Benden, gerçekleştirilmesi imkânsız işleri yapmam isteniyor.					
17) Bana, önemsiz ve hoş gitmeyecek görevler veriliyor.					
18) Çalışmalarım ve çabalarım sürekli olarak eleştiriliyor.					
19) Yaptığım işler abartılı bir biçimde kontrol ediliyor.					
20) Mesleği bırakmam gerektiği ima ediliyor.					
21) Birilerine yaklaştığımda düşmanca karşılanıyorum.					
22) Göz ardı ediliyorum ve olayların dışında bırakılıyorum.					
23) Hatalarım diğer çalışanların yanında sürekli hatırlatılıyor.					
24) Diğer çalışanlarla iletişim kurmam engelleniyor.					
25) İş arkadaşlarım iş harici benimle konuşmuyor.					
26) Yönetim ve diğer çalışanlar tarafından önemsenmiyorum.					
27) İş arkadaşlarım orda değilmişim gibi davranıyor.					
28) İş arkadaşlarımdan izole edilmiş çalışma ortamı oluşturuluyor.					
29) Yönetim iş arkadaşlarımla konuşmamı engelliyor.					
30) Ağır şakalara maruz kalıyorum.					



31) Haksız suçlamalara maruz kalıyorum.					
32) Alaya maruz kalıyorum.					
33) Hakkımda asılsız söylenti çıkarılıyor.					
34) Kişiliğime yönelik hakaret içeren yorumlarda bulunuluyor.					
35) Özel yaşamımla ilgili hakaret içeren dedikodular çıkarılıyor.					
36) Küçük düşürücü isimlerle çağrılıyorum ve saygısız davranılıyor.					
37) Fiziksel olarak zor görevler veriliyor.					
38) Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.					
39) Fiziksel zarar veriliyor.					



T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

**Özgeçmiş**

Adı Soyadı:	Erol GENCER
Doğum Yeri:	Ankara
Doğum Tarihi:	10.09.1982
Medeni Durumu:	Evli
<b>Öğrenim Durumu</b>	
Lise:	Yahya Kemal Beyatlı Lisesi/Ankara
Lisans:	Selçuk Üniversitesi/ Fen Fakültesi/ İstatistik Bölümü
Yüksek Lisans:	Selçuk Üniversitesi/ Fen Bilimleri Enst. / İstatistik ABD
Becerileri:	Bilgisayar, İngilizce
İlgi Alanları:	Bilgisayar Teknolojileri (Yazılım ve Donanım)
İş Deneyimi:	Sivas Ticaret ve Sanayii Odası/Ticaret Sicili Müdürlüğü

İmza: