



**GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL
ADANMIŞLIK VE MOBBİNG
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

Şaban POLAT

**Yüksek Lisans Tezi
Spor Yönetimi Anabilim Dalı
Doç. Dr. Yunus ÖZTAŞYONAR
2019**

Her Hakkı Saklıdır.

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
KİŞİ SPORLARI VE SPOR BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Şaban POLAT

**GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE MOBBİNG DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Yunus ÖZTAŞYONAR**

ERZURUM – 2019

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
KIŞ SPORLARI VE SPOR BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE MOBBİNG DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİ

Şaban POLAT

Tez Savunma Tarihi : 17/07/2019

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Yunus ÖZTAŞYONAR

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Emre BELLİ

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ

Onay

Bu çalışma yukarıdaki jüri tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.


Doç. Dr. Fatih KIYICI
Enstitü Müdürü

Yüksek Lisans Tezi
ERZURUM - 2019

İÇİNDEKİLER

TABLolar DİZİNİ	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	V
GRAFİKLER DİZİNİ	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
TEŞEKKÜR	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM TÜRK SPOR TEŞKİLATI

1.1. TARİHİ GELİŞİMİ.....	2
1.2. CUMHURİYET ÖNCESİ TÜRK SPOR TEŞKİLATI.....	2
1.3. CUMHURİYET DÖNEMİNDEN GÜNÜMÜZE KADAR TÜRK SPOR TEŞKİLATI.....	3
1.4. TÜRKİYE İDMAN CEMİYETLERİ İTTİFAKI 1922- 1936 (T.İ.C.İ.).....	3
1.5. TÜRK SPOR KURUMU: 1936-1938 (T.S.K.).....	4
1.6. BEDEN TERBİYESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (B.T.G.M.)	5
1.6.1. Amaç ve Görevleri	6
1.7. GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (G.S.G.M.).....	7
1.7.1. Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı	7
1.7.2. Genel Müdürlük Taşra Teşkilatı.....	8
1.8. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI	10
1.8.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	10

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG (YILDIRMA)

2.1. MOBBİNG (YILDIRMANIN) TANIMI VE TARİHÇESİ	12
2.2. YILDIRMA BENZER OLAN BAZI KAVRAMLAR.....	13
2.2.1. Yıldırma-Bullying	13
2.2.2. Yıldırma-Saldırganlık.....	13

2.2.3. Yıldırma-Psikolojik İşYeri Terörü	14
2.2.4. Yıldırma-Duygusal Taciz	14
2.2.5. Yıldırma-Mesleki Şiddet	14
2.2.6. Yıldırma-Zorbalık	14
2.3. YILDIRMA TARAFLARI.....	15
2.3.1. Yıldırma Uygulayan Kişilik Tipleri ve Örgütteki Yeri	15
2.3.1.1. Yıldırma Uygulayan Kişilik Tipleri	15
2.3.1.2. Yıldırma Uygulayan Tiplerin Örgüt İçindeki Yeri	16
2.3.2. Yıldırma İzleyicisi	18
2.4. YILDIRMA TÜRLERİ	18
2.5. MOBBİNG DERECELERİ.....	20
2.5.1. Birinci Derece Yıldırma	20
2.5.2. İkinci Derece Yıldırma	21
2.5.3. Üçüncü Derece Yıldırma	21
2.6. YILDIRMA BELİRTİLERİ	21
2.6.1. Belirtiler.....	21
2.6.2. Uyarı İşaretleri Kontrol Listesi.....	22
2.7. MOBBİNG ETKİ VE SONUÇLARI	23
2.7.1. Yıldırma Mağduru Üzerindeki Etkileri	23
2.7.2. Organizasyon Üzerindeki Etki Ve Sonuçları	25
2.7.3. Yaşanmış Örnek Olaylar	26
2.7.3.1. Olay-1 (Bolu'daİntihar)	26
2.7.3.2. Olay-2 (Trabzon'da BirAnket Neticesi)	26
2.8. YILDIRMAYA KARŞI ÖNLEMLER.....	27
2.8.1. Örgüt Kültürünün Rolü	27
2.8.2. Yıldırma İle Başa Çıkma Yollar.....	28
2.9. MOBBİNGİN HUKUKSAL SONUÇLARI.....	29
2.9.1. İşçinin Kişiliğinin Korunması	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

3.1. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK KAVRAMININ TANIMI	31
3.2. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK KAVRAMININ ÖNEMİ.....	33
3.3. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK İLE İLİŞKİLİ BAZI KAVRAMLAR.....	34
3.3.1. Örgütsel Vatandaşlık	34
3.3.2. Örgütsel İklim.....	35
3.3.3. Örgüt Kültürü	37
3.3.4. Örgütsel Adanmışlık Sınıflamaları.....	38
3.3.5. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Başlıca Faktörler.....	42
3.3.5.1. Bireysel Faktörler.....	43
3.3.5.2. Örgütsel Faktörler	46
3.3.6. Örgütsel Adanmışlığın Sonuçları	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL METOT VE BULGULAR

4.1. MATERYAL VE YÖNTEM.....	50
4.1.1. Çalışmanın Amacı	50
4.1.2. Problem Cümlesi	50
4.1.3. Çalışma Evreni ve Örneklem	50
4.1.4. Veri Toplama Aracı.....	50
4.1.5. Verilerin Analizi.....	52
4.1.6. Araştırmanın Modeli	53
4.2. BULGULAR.....	53
4.2.1. Genel Bilgiler	54
4.2.2. Analiz Sonuçları.....	57
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	80
ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	95
Ek 1. Anket.....	95
ÖZGEÇMİŞ.....	98

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Yıldırma Mağduruna Nasıl Yaklaşılmalı	24
Tablo 4.1. Ölçek Geneli ve Alt Boyutları İçin Oluşturulan Değişkenlerin Normallik Testleri.....	57
Tablo 4.2. Ölçek Puanlarını Dağılımı.....	58
Tablo 4.3. Mobbing Durumunun Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	60
Tablo 4.4. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	61
Tablo 4.5. Mobbing Durumunun Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	62
Tablo 4.6. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	63
Tablo 4.7. Mobbing Durumunun Statü Değişkenine İlişkin Bulgular	64
Tablo 4.8. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Statü Değişkenine İlişkin Bulgular ...	65
Tablo 4.9. Mobbing Durumunun Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	66
Tablo 4.10. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	68
Tablo 4.11. Mobbing Algısının Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	70
Tablo 4.12. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	72
Tablo 4.13. Mobbing Algısının Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular	73
Tablo 4.14. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular ..	75
Tablo 4.15. Mobbing Algısının İl Değişkenine İlişkin Bulgular	76
Tablo 4.16. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının İl Değişkenine Bulgular	78
Tablo 4.17. Katılımcıların Mobbing ile Örgütsel Adanmışlık Ortalamalarına İlişkin Bulgular	79

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Üç Bileşenli Örgütsel Adanmışlık Modeli (Gül, 2002: 46).....41



GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgileri	54
Grafik 4.2. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Bilgileri.....	54
Grafik 4.3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Bilgileri	55
Grafik 4.4. Katılımcıların Kıdem Süresi Değişkenine Göre Bilgileri.....	55
Grafik 4.5. Katılımcıların Eğitim Durum Değişkenine Göre Bilgileri	56
Grafik 4.6. Katılımcıların Statü Değişkenine Göre Bilgileri	56
Grafik 4.7. Katılımcıların İl Değişkenine Göre Bilgileri	57



ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GENÇLİK VE SPOR İLMÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK
VE MOBBİNG DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Şaban POLAT

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yunus ÖZTAŞYONAR

2019, 99 sayfa

Jüri: Doç. Dr. Yunus ÖZTAŞYONAR

Doç. Dr. Emre BELLİ

Doç. Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ

Amaç: Spor alanında hizmet veren en büyük kamu kurumlarından biri olan “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde” çalışan personelin mobbing (yıldırma) düzeylerini demografik özelliklere göre incelemek, mobbing durumları ile örgütsel adanmışlık düzeylerini incelemek ve mobbing oluşumunu azaltmak adına hem kurumsal hem de bireysel çözüm önerileri sunmaktır.

Materyal ve Metot: Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin çalıştıkları birimlerde karşılaştıkları mobbing ve örgütsel adanmışlık düzeylerini ele alan bu araştırmanın evrenini; Erzurum, Erzincan, Trabzon ve Rize illerinde çalışan personeller oluştururken; örneklem seçiminin yapılmasında, ana kütleinin (468 personel) üçte ikisine denk gelen 312 anket formu dağıtılmış ve sadece katılım gönüllülüğü esas alınarak, dönütlerden 134 netice değerlendirilmiştir. Böylelikle katılımcı olan kişilerin samimiyetinin bir nebze de olsa gerçek olacağı varsayılmıştır. Katılımcıların 50’si kadın ve 84’ü erkek oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmış olup adı geçen bu form üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilki 45 sorudan oluşan mobbing anketidir. İkinci bölüm katılımcıların örgütsel adanmışlık düzeylerini ölçen 18 maddelik bölümdür. Son bölüm ise araştırmacı tarafından geliştirilen, katılımcıların sosyo-demografik ve görev yaptıkları kurumdaki durumları ile ilgili 7 madde içeren kişisel bilgiler bölümüdür. Anket, yakınlığından dolayı Erzurum’daki personellerle yüz yüze görüşülerek; diğer illerdeki kurum personellerine ise posta yoluyla gönderilerek çalışmanın önemi anlatılmış ve söz konusu ankete katılmaları istenmiştir.

Elde edilen anketlerin değerlendirilmesinin yapılması, bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programına verilerin girilmesi ile oluşturuldu. Öncelikle veriler arasında normal bir dağılım sergilemedikleri için nonparametrik testler uygulanmıştır. Ortalama sıra, toplam sıra, z değerleri ve anlamlılık değerleri ile özetlendi. Kategorik verilerin karşılaştırılmalarında bağımsız ikiden fazla değişken için Kruskal Wallis testi ve bağımsız ve iki değişken için Mann Whitney-U testi kullanıldı. Değerlerin anlamlılık seviyesi ($p < 0.05$) alındı.

Bulgular: Oluşturulan hipotezler doğrultusunda katılımcıların sosyo-demografik ve görev yaptıkları kurumdaki durumları ile ilgili 7 madde içeren kişisel bilgilerden mobbing algı düzeyleri ile örgütsel adanmışlık hissiyatları bulunmuştur.

Sonuç: Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellerin örgütsel adanmışlık puan değerleriyle mobbing algıları puan değerleri çıkarıldığında örgütsel adanmışlığın puan değerlerinin daha yüksek olduğundan istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı bir farklılığa sahip olduğu belirlenmiştir ($z = -10,008$; $p < 0,000$). Fark puanlarının sıra ortalamaları incelendiğinde ise farkın pozitif sıralar lehine yani mobbing ort değerlerinin örgütsel adanmışlık değerlerinin farkı lehine olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Gençlik Hizmetleri, Yıldırma, Örgütsel Adanmışlık.

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

**INVESTIGATION OF MOBBING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS
OF YOUTH AND SPORTS PROVINCIAL DIRECTORATE EMPLOYEES**

Şaban POLAT

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Yunus ÖZTAŞYONAR

2019, 99 pages

Jury: Assoc. Prof. Dr. Yunus ÖZTAŞYONAR

Assoc. Prof. Dr. Emre BELLİ

Assoc. Prof. Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ

Goal: Purpose of this study is to examine the mobbing levels of the personnel working in the Provincial Directorate of youth and sports, which is one of the biggest public institutions serving in the field of sports, and to offer both institutional and individual solutions to reduce the formation of mobbing

Material and Method: The universe of the research, which deals with the levels of mobbing and organizational devotion encountered by the personnel working in the Provincial Directorates of Youth and Sports. In the sample selection, total 134 were evaluated on the basis of participation volunteering alone. 50 of participants were female and 84 were male. The questionnaire form was used as a data collection tool in the study and the said form consists of three parts. The first of these sections is the mobbing questionnaire which consists of 45 questions. The second part is the 18-item section that measures the level of organizational commitment of the participants. The last part is the personal informational section which was developed by the researcher and includes 7 items about socio-demographic and status of the participants in the institution. In the survey, since it is close, the personnel in Erzurum were interviewed face-to-face and sent to the institutions in other provinces by post to explain the importance of the study and they were asked to participate in the survey. The evaluation of the questionnaires obtained by the computer was created by entering data into the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) program. Nonparametric tests were applied primarily because they did not show anormal distribution between the data. Mean order, total order, Z values and significance values were summarized. In comparison of categorical data, Kruskal Wallis test was used for more than two independent variables and Mann Whitney-U test was used for two independent variables. The significance level of the values ($P < 0,05$) was taken.

Findings: The participants' socio-demographic and mobbing perceptions from personal information including 7 items related to their status in the institution they work with and organizational commitment feelings were found in line with the hypotheses created.

Result: When the organizational commitment scores and mobbing perception scores of the personnel working in the Provincial Directorates of Youth and Sports were obtained, it was determined that organizational commitment had a statistically significant difference because of the higher scores of organizational commitment. ($Z = -10,008$; $p < 0,000$). When the mean scores of the difference scores are examined, it can be said that the difference is in favor of positive rankings, ie the mean values of mobbing are in favor of the difference of organizational commitment values.

Keywords: Youth and Sports, Mobbing, Organizational Commitment.

TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince bana destek olan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Yunus ÖZTAŞYONAR'a ve hocalarıma bu çalışma aracılığı ile teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte manevi olarak her zaman yanımda olan ve yanımda olduğu için daima güç aldığım aileme de teşekkür ederim.

Erzurum – 2019**Şaban POLAT**

GİRİŞ

Son zamanlarda gelişen teknolojiyle birlikte insanların ihtiyaçları da zaman içinde değişime uğramıştır. Bununla birlikte var olan kurumlar bu ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden yapılandırma sürecine gidebilir. Bu yeniden yapılandırma sürecinde örgütler gerek çalışan personelin isteklerine, gerekse hizmet verdiği insanların gereksinimlerine olumlu cevap vermek adına bir takım faaliyetler oluşturabilir. Kamu işletmelerinin en önemli parçası personeldir. Bu yüzden personel, işletmedeki çalışma süreçleri, gerek istekleri gerek verimliliklerini arttırması bakımından önemlidir.

Personel güçlendirme örgütlerin hayatta kalmasını ve yarınlarına güvenle bakmasını mümkün kılmaktadır. Personel güçlendirme sayesinde çalışanlar, hizmet alan kişiler ve kurumlar kar sağlamış durumda olup; bu yüzden kazanç - kazanç durumu meydana gelebilmektedir. Vatandaşın ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmekte olup; personeller işlerinden tatmin olmakta ve çalışmalarını şevkle icra etmektedir. Kurumlar ise personellerin ve vatandaşların memnun olması durumunda hedeflerine ulaşmaktadır.

Kamu kurumlarında personel güçlendirme konusunda çok az çalışma yapılmıştır. Hukuki, kültürel ve örgütün yapısından kaynaklanan engeller kamuda personel güçlendirme uygulamalarını neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Kamu kurumlarında personel güçlendirme yaklaşımının uygulanabilirlik düzeyini sahip olup olmadığını görmek amacıyla yapılan bu araştırmada, personel güçlendirme ile ilgili teorik ve uygulamalı araştırmalar yapılmıştır.

Personel güçlendirme örgüte ve çalışanlara büyük yararlar sağladığı gibi kendinden ne beklendiğini bilen, iletişimin açık bir şekilde olduğu ve yöneticiler tarafından yetkinin astlara güven duyarak devredildiği bir ortamda, çalışanlar daha verimli olurlar ve örgüte bağlılıkları da artar. İş yaşamında da esneklik sağlanmış olur. Güçlendirilmiş iş görenlerin olması örgüte fayda sağlayacağı gibi, o örgütten hizmet alanlara da ayrıca daha kaliteli hizmet sunulmuş olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK SPOR TEŞKİLATI

1.1. TARİHİ GELİŞİMİ

Türk Spor Teşkilatı tarihi gelişimi açısından incelendiğinde ülkemizde spora verilen önem ile bu öneme uygun bir teşkilatlanma sürecinin birlikte yürümediği ve bütünlük arz etmediği görülecektir. Yeni atılan köklü ve kalıcı adımlarla, önümüzdeki yıllarda Türk sporunun bütün kurum ve kuruluşları ile arzu edilen hedeflere ulaşmak için bütün engelleri tek tek aşacağı ve çözüm yollarını bulacağı düşünülmektedir (Demirci, 1986: 42).

Türk Spor Teşkilatı tarihi gelişimi iki safhada ele almak gerekir.

1. Cumhuriyet öncesi Türk Spor Teşkilatı
2. Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Türk Spor Teşkilatı

1.2. CUMHURİYET ÖNCESİ TÜRK SPOR TEŞKİLATI

Cumhuriyetin ilanından önceki Türk spor tarihi incelendiğinde Selçuklu Devleti ile Osmanlı İmparatorluğu zamanında spor alanında hiçbir resmi kuruluşun bulunmadığını görmekteyiz. Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerine bakıldığında spor alanında bazı teşkilatlanma hareketlerinin başladığı görülmektedir. Bu dönemde Selim Sırrı Tarcan ve spora gönül vermiş arkadaşlarının kişisel girişimleri olmuştur. Fakat bu dönemde spor alanında ciddi bir teşkilatlanmaya gidilmemiştir (Demirci, 1986).

Cuma Liginin oluşmasıyla (1913) dışa kapalı İstanbul Futbol Birliği'nin eş düzey bir örgüt olarak 'Pazar Ligi' diye anıldığı 1912-1913 futbol döneminde Fenerbahçe'nin iki farklı takımla hem Pazar, hem Cuma Liglerinde oynadığı vb.1913-1920 dönemi, Türk spor yönetimi açısından, tam bir 'fetret' dönemidir (Fişek, 1998).

1.3. CUMHURİYET DÖNEMİNDEN GÜNÜMÜZE KADAR TÜRK SPOR TEŞKİLATI

Türk sporunun gerek yurtiçi gerekse yurtdışındaki hizmetleri ve faaliyetlerin iyi bir durumda idare edilmesi sporla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının yanında özel spor kuruluşlarınızda aynı derecede katkıda buldukları yadsınamaz. Bu kuruluşların hizmetlerinde başarıya ulaşabilmeleri için spor teşkilatlarının hep birlikte koordineli ve işbirliği içinde çalışması gereklidir.

Spor Bölümleri (Demirci, 1986) deyip Cumhuriyetten bugüne Türk Spor Teşkilatı Türkiye idman Cemiyeti ittifakı (T.İ.C.İ), Türk Spor Kurumu (T.S.K.), Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (B.T.G.M.), Gençlik Hizmetleri ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M.) ve son olarak da Gençlik ve Spor Bakanlığı adı altında 5' e ayrılarak incelenecektir.

1.4. TÜRKİYE İDMAN CEMİYETLERİ İTTİFAKI 1922- 1936 (T.İ.C.İ.)

1921-1922 dönemi 'lig' maçlarının düzenli şekilde devam etmesine çabalayan İdman İttifakı Heyet-i Muvahhatesi, doğal süreçler içinde, tescil işlemlerinin bittiği 22 Mayıs 1922 tarihinde, yerini, Cemiyetler Kanunu'na göre kendisi de tüzel kişi olan ve bu açıyla Türkiye'nin ilk spor yönetimi olarak bilinen 'federatif' nitelikteki Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'na bırakmıştır (Fişek, 1998:349).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı önce İstanbul, ardından Anadolu kulüplerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan merkezi bir teşkilattı. Kulüpler ise devlete ve hükümetlere karşı özerkliği bulunan derneklerdi. "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı genel kongre, genel merkez ve federasyonlardan oluşan merkez; mıntıka kongresi, mıntıka merkez heyeti ve mıntıka idman heyetinden oluşan taşra teşkilatıyla, ülke düzeyinde ademi merkeziyetçi bir teşkilat örneğidir. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifak'ının ülke düzeyinde bir teşkilat olması, 1922 yılı öncesindeki tek sporlu teşkilatlarının aksine çok sporlu olması ve Türkiye'de ilk biçimsel spor yönetimi uygulaması sebebiyle çağdaş anlamda spor teşkilatlanması olarak değerlendirilebilir. Fakat mali açıdan devlete bağlılığın yarattığı sorunlara, gerekli otoritenin sağlanamaması da eklenince birliğin idari ve siyasi özerkliği çıkmaza girmiş ve böylece TİCİ' nin yerine Türk Spor Kurumu kurulmuştur" (Serarslan, 2006: 19).

1.5. TÜRK SPOR KURUMU: 1936-1938 (T.S.K.)

Beden eğitimi ve spor faaliyetlerini Türkiye’de yönetip yönlendirmiş olan TİCİ sekizinci umumi kongresindeki kararlarla sonlandırılmış, aynı içtimada Türk Spor Kurumu kurularak ve alınmış bir karar ile TSK, yalnızca-parti olan CHP örgütüne bağlanmıştır. TSK’nin kuruluş amaçları: ahlakı yerinde, karakteri yüksek, bünyesi sağlam, daima şevkli ve canlı nefisine ve ülkesine inancı çok, Türk devrimini, Cumhuriyeti ve ergenlik şartlarının hepsini yurdunu korumaya ve çok üstün amaç bilen ve bu yolda tüm değerlerini sermeye hazır olan spor için gençlik yetiştirmektir; Türkiye’de milli sporun ve feni esas alarak bunların ulaşmasını ve artmasına çalışmak; yurt içinde ve yurt dışında Türk sporculuğunu temsil etmektir (Fişek, 1998: 535-536).

Ülkede sporun milli fakat sporculara sağlık şartlarına ve teknik kurallara uygun olarak ilerlemesine ve yayılmasına çabalamak; spor çevrelerini, spor bölgelerini spor kulüp ve spor ortamlarını kurmak başlıca görevleri arasındaydı. Kurum Merkez ve Taşra örgütünden oluşur. Merkez örgütü: Genel Merkez Heyetince tespit edilen Türk Spor Kurumu büyük kongresi kasım ayında iki senede bir Ankara’da toplanılır ve Genel Merkez üyeleriyle başkanların bölge ve kulüpler birer, Kültür ve Sağlık Bakanlıkları ile Genel Kurmay Başkanlığı ve Cumhuriyet Halk Partisi birer delege gönderirler (Fişek, 1998: 536).

Taşra örgütü ise; spor ortamları, spor bölgeleri, spor bölge kongreleri, bölge heyetleri, lig heyetleri, ajanlar, spor kulüpleri, ve spor yuvalarından oluşur. Bölge Kongreleri; Her bir vilayet spor bölgesidir. Bölgedeki spor işlerini Bölge Başkanı’nın başkanlığı altında bir Asbaşkan, spor dalı sayısı kadar ajan, bir Sekreter, bir Enspektör ve bir Sayışman üyeden meydana gelen bir Bölge Heyeti yürütür. Bölge Başkanı, Genel başkanın teklifiyle Genel Merkez Heyetince seçilir bölge içinde TSK’yi temsil eder. Bölge Heyetince hazırlanacak yıllık iş programlarını tatbik, spor kulüp ve yuvalarının kurulmasını Genel Merkeze teklif eder. Bölge spor organlarının tüm çalışma ve işlemlerini teftiş ederek bölgesinde sporun yayılıp yükselmesine uğraşır. Ajan ve lig Heyetleri: TSK’nin bölgesel düzeydeki spor örgütünün eylemci birimleridir. Bölgede her spor şubesi için bir Ajan, bir de onun başkanlığında çalışan bir Lig Heyeti vardır. Görevi ise Ajanlıkça hazırlanmış spor takvimine göre müsabaka tertip etmek, müsabakalarda saha komiserleri görevlendirmek, sporun yükselmesi ve propagandası

için başka bölgeler ve yabancılarla müsabakalar tertip etmek, her sporun kendi mevsimi içinde yapılıp bitirilmesini sağlamaktır. Spor Kulüpleri: Kanunlara uygun olarak kurulan, hizmetlerini fahri ve parasız olarak gören, kumarı ve içkiyi özel bir maddeyle men eder. Spor yuvaları: Spor faaliyetleri inkişaf etmemiş bölgelerde, spor gençliğini disiplinli bir spora sevk etmek için Genel Merkez kararı ile kurulur (Fişek, 1998: 539).

Özetle TSK kuruluş amacı ve görevi itibariyle bölgeleri tek merkezi sistemden kanunlarla yürütmek, sporu yaymak ve bunun için her türlü faaliyeti meydana getirmek için çabalamıştır. (Fişek, 1998: 373).

İşin özünde ortalama iki yıl devam eden geçiş süreci bütçe ve çalışma programlarının onaylanması ve devlet statüsünde yapılması, partililerin hırslarının bulaşması tamamen kamu kurumu olan 3530 sayılı kanunla BTGM' ye devredilmiştir (Fişek, 1998).

1.6. BEDEN TERBİYESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (B.T.G.M.)

'Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü' 1938 yılında 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu ile kurulmuş ve Başbakanlığa bağlı olarak bir "Devlet Kuruluşu" statüsünde hizmet vermeye başlamıştır. 1942'de Milli Eğitim Bakanlığına, 1960'da ise tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1969'da kurulunca Şubat 1970'de Cumhurbaşkanlığı Tezkeresiyle buraya bağlanarak, 28.05.1986 tarihinde yürürlüğe giren 3289 sayılı 'Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri' hakkındaki kanuna göre adı "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü" olmuştur (URL, 2).

BTGM'nin merkez örgütlenmesine baktığımızda; üç ana organ olan "Genel Müdürlük Makamı "(yürütme), "Merkez Danışma Kurulu"(yasama) ve "Merkez Ceza Kurulu"(yargı) ilişkilerinde "kuvvetler ayrılığı" ilkesini çok anımsatan bir yönetsel düzenlemeye gidildiğini görüyoruz (Fişek,1985: 127).

3530 Sayılı BTGM Kanunu, 1903-1938 dönemlerinde aralarındaki rekabet yüzünden sporu unutturacak olaylara neden olan spor kulüplerini, üst yönetimden ayrı tutarak, spor hiyerarşisinin en alt basamağına yerleştirmesi ile değişik bir açı getirmiştir (Bilir, 2005)

1.6.1. Amaç ve Görevleri

BTGM'nin amaç ve görevleri, 3289 sayılı Kanun birinci ve ikinci maddesinde açık olarak yazılmıştır.

1. Vatandaşların, beden ve ruh sağlığını destekleyen beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini yürütmek
2. Başarılı sporcu ve antrenörlerin ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek
3. Spor faaliyetlerini organize etmek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak, spor yöneticisi, antrenör, monitör, spor adamları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, eğitim merkezleri kurmak, sayılarını artırmak,
4. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı kurumlarının; yurtiçi ve yurtdışı spor faaliyetlerini organize etmek, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını belirlemek, yürütmek ve faaliyetlerde kullanılmak üzere araç gereç ve diğer tüm ihtiyaçları karşılamak.
5. Sporcuların vize ve transfer, spor kulüplerinin tescil işlemlerini yapmak
6. Spor Federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek
7. Spor faaliyetleri için gerekli olan saha, tesis, malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak
8. Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak
9. Spor müsabakalarında milletlerarası kurulların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak
10. Futbol müsabakalarında müşterek bahis (Spor - Toto ve Spor – Loto) düzenlemek, yönetmek
11. Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak
12. Beden eğitimi ve spor alanında yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak
13. Gençliğin boş zamanlarını değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak

14. Tescilli spor kulüp ve kuruluşlar ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek

15. Mevzuatı ile Bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmak (Gül, 2008).

Gittikçe çabuklaşan bilim ve teknolojik alandaki gelişme nedeniyle başka uluslarda meydana gelen hızlı değişme karşısında, ulusumuzun geleceğini güven içinde görme ve ona hakim olma isteği, kamu yönetiminin bir takım görevlerle donatılmasını gerektirmiştir. Gençliğin ülke içinde ve dışında tüm sorunlarını ele alıp araştırmak ve çözümlenmek, gençlik ve spor ile ilgili kurum ve kuruluşların çalışmalarını düzenlemek, görev uyumsuzluklarını gidermek, bunlara ilişkin sorunları ve uygulamadaki güçlükleri saptayıp, çözüm yollarını araştırırken, devletin gençlik politikasını düzenleyip, bu politikanın belirtilmesini sağlamak, bunlara ilişkin plan ve uygulama programlarını düzenlemek, bu yoldaki tüm hizmetleri organize ve koordine etmek ve bu alandaki personelin hizmet içi ve akademik eğitimlerini gereği biçimde yapabilmek için Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulmuştur (Ertürk, 1974: 2).

1.7. GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (G.S.G.M)

“3289 sayılı Kanunla kurulan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Başbakanlığa bağlı tüzel kişiliğe sahip, merkez teşkilatı katma bütçeli, taşra teşkilatı özel bütçeli bir kamu kuruluşudur. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün dayanağı olan 3289 sayılı yasada teşkilatın amacının ‘Bedenen ve Ruhen sağlıklı’ bir nesil yetiştirilmesinin ana unsuru olan spor’un geniş kitlelerce yapılmasının teşvik edilmesi, Olimpik spor branşlarının yönetimi sağlanırken gerekli olan finans kaynakları ile Devlet ağırlığının azaltılıp, denetleyici ve yönlendirici işlevi ile öne çıkartılmasıdır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra olmak üzere 2 teşkilattan oluşmaktadır” (Cankalp, 2005).

1.7.1. Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı

Ana hizmet birimleri, danışma, denetim birimleri ve yardımcı birimlerden meydana gelir: Spor teşkilatı, Genel Müdür ve dört Genel Müdür yardımcılarının kendi aralarında yaptıkları görev dağılımına göre hizmetlerini yürütürler.

Ana Hizmet Birimleri:

1. Spor Faaliyetleri D. Baş.
2. Sağlık İşleri D. Baş.
3. Tesisler D. Baş.
4. Spor Kuruluşları D. Baş.
5. Spor Eğitim D. Baş.
6. Spor Federasyonları D. Baş.

Danışma ve Denetim Birimleri:

1. Hukuk Müşv.
2. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Daire Baş.
3. Spor Kontrolörleri Kurul Baş.
4. Teftiş Kurulu Baş.

Yardımcı Birimler:

1. Personel ve Eğitim D. Baş.
2. Savunma Uzmanlığı
3. Dış İlişkiler Daire Baş.
4. İdari ve Mali İşler D. Baş.

Bağlı Birimler:

1. Spor Toto-Loto Teşkilat Müdürlüğü (Bilir, 2005).

1.7.2. Genel Müdürlük Taşra Teşkilatı

Her il ve ilçede Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ve İlçe Müdürlükleri, merkez ilçe hariç bulunmaktadır. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü aynı zamanda Merkez İlçe Müdürlüğünün görevlerini de yürütmektedir. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri hizmetlerin yetkilerine göre şubeler ve bu şubelere bağlı bürolardan ve mevzuata göre kurulmaları ön görülen birimlerden oluşmaktadır. İllerde Vali, ilçelerde Kaymakam Gençlik ve Spor başkanıdır. Bu teşkilat hizmeti ilde il müdürü, ilçe de ilçe müdürü tarafından yürütülmektedir. Hizmetim gerçekleşmesinden dolayı il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı doğrudan sorumludur (Donuk, 2005: 35).

İl teşkilatlarının bütçeleri özeldir. İl bütçesinden ilçelere, il müdürünün teklifi valinin onayı ile ödenek verilir. Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri, Genel Müdürlüğün amaçları doğrultusunda illerdeki spor hizmet ve faaliyetlerini sevk ve idare eder.

İl Teşkilat Hizmetleri; Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde; Müdür, Spor Hizmetleri Şube Md., İdari İşler Şube Md., Tesisler ve İşletmeler Şube Md., Muhasebe ve Bütçe Şube Md., Gençlik Merkezi Müdürlüğü'nden oluşan hizmet birimleri görev yapar. Bu hizmet birimlerine ait görevler ayrı veya gerektiğinde Makam onayı ile ayrı yürütülür. Her şube müdürlüğü bünyesinde Şef kadrosundaki elemanın sorumluluğunda bağlı bürolar ve görevli personel ile hizmetler yerine getirilmektedir. Ayrıca Spor Federasyonlarının faaliyetlerini illerde yürütmek için ilgili yönetmelik esaslarına göre her spor branşı için il temsilcileri, seçim yöntemi ile atanır. Genel Müdür, kuruluşun en üst amiridir, merkez yönetimin faaliyetleri ile taşra teşkilatı etkinliklerini, işlemleri ve hesaplarını denetlemekle görevli ve yetkilidir. Aynı zamanda bu kanuna göre tescili yapılmış spor kulüpleri ve kuruluşları ile spor amacı güden kuruluşları da denetler. Genel müdürün 4 yardımcısı vardır. Genel müdür yardımcıları, genel müdür veya tarafından verilen görev ve sorumlulukları mevzuata göre Genel Müdür adına yapmak ve düzenlemekle hükümlüdür. Gençlik Hizmetleri ve Spor Genel Müdürlüğü'nde sürekli kurullar bunlardır: Gençlik ve Spor Şuraları, Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulu, İl Ceza Kurulu (Cankalp, 2005).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün 1938'den yana üç defa Başbakanlığa iki defa Milli Eğitim Bakanlığı'na bir defa da Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanması, teşkilatlanma açısından hala Geçmiş dönemlerin ortak sayı arayışta olduğu ve sağlam temele oturmadığını gösterir. Ayrıca bu durum, spor teşkilatlanmasında en iyiyi bulmanın yolu olarak deneme-yanılma yönteminin seçildiğini göstermektedir. Hâlbuki deneme-yanılma yöntemi, teşkilatlanmanın iyileştirilmesinde en pahalı yöntemlerden birisidir. Teşkilatlanmada köklü değişime gitmeden önce hangi uygulamanın daha etkin ve verimli olacağını araştırılması gerekir. Bu da olmadığı takdirde bir takım pilot uygulamalar yapılmak suretiyle yeni teşkilat şeklinin başarı durumu test edilebilir. Daha sonra yapılacak olan köklü değişiklikler, bu araştırma ve pilot uygulamaların sonuçlarına göre yapılmalıdır. Böylece hem kaynak israfı önlenmiş hem de etkin ve verimli bir teşkilat uygulaması gerçekleştirilmiş olacaktır (Donuk, 2005).

1.8. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI

“Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulması 3/6/2011 tarihinde kararlaştırıldı. Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” ibaresi “Spor Genel Müdürlüğü” olarak değiştirildi. Bakanlığın görev alanıyla ilgili olarak il ve ilçe düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemler Spor Genel Müdürlüğü'nün, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri aracılığıyla yürütülür. Bu amaçla Spor Genel Müdürlüğü bütçesine gerekli ödenek konulur. Bakanlık, merkez teşkilatından oluşur. Bakanlığın yurtdışında yürüteceği program, proje ve faaliyetlerin gerektirdiği koordinasyonun sağlanması amacıyla “Koordinasyon Ofisleri” kurulabilir. Koordinasyon Ofislerinin kurulacağı yerler ve süresi ile ofislerin çalışma usul ve esasları; bu ofislerde, Bakanlık ve bağlı kuruluşların personelinden görevlendirilenler ile bunlara yardımcı olmak üzere mahallinden temin edilen ve ofis hizmetlerinde çalışan personelin sayısı, niteliği, görev süresi ve bunlara ödenecek ücretlerin belirlenmesi, personele yapılacak ödemeler dışında kalan diğer harcamaların neler olacağı ve harcamaya ilişkin usul ve esaslar Bakanlar Kurulunca belirlenir” (URL, 3)

1.8.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir. Bakanlığın en üst amiri olan Bakan, Bakanlık faaliyetlerinden ve emrindeki kısımların faaliyet ve işlemlerinden Başbakana karşı sorumludur. Müsteşar, Bakandan sonra üst düzeyde kamu görevlisi olup; Bakanlık hizmetlerini, Bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikalarına, stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, Bakanlık kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar bu hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur. Müsteşar yardımcı olmak üzere iki Müsteşar Yardımcısı görevlendirilebilir (URL, 3).

Bakanlığın hizmet birimleri şunlardır:

- a. Gençlik Hizmetleri Genel Müd.
- b. Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müd..
- c. Bilgi İşlem Dairesi Baş
- d. Spor Hizmetleri Dairesi Baş.
- e. Hukuk Müş.
- f. Proje ve Koordinasyon Genel Müd
- g. Personel Dairesi Baş.
- h. Dış İlişkiler Dairesi Baş.
- i. Strateji Geliştirme Dairesi Baş.
- j. Basın ve Halkla İlişkiler Müş.
- k. Özel Kalem Müd.

(www.gsb.gov.tr).

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG (YILDIRMA)

2.1. MOBBİNG (YILDIRMANIN) TANIMI VE TARİHÇESİ

Latince olarak mobing “kararsız kalabalık” manasına gelen “mobile vulgus” kelimesinden türemiş “mob” kelimesi, İngilizcede “Kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete” manasındadır. İngilizce de “mobbing” ise; psikolojik baskı, sıkıntı verme veya huzursuz etme olarak tanımlanmaktadır. Yıldırma, işçiler arasında veya işverenler tarafından astlarına uygulanan yıldırma niteliğinde uygulanmakta olan bir tür psikolojik katliamdır. Amaç; bireylerin, kendine güvenini ve kendine saygısını şiddetli bir şekilde zedelemeye gayret etmektir (www.sbeotk.hacettepe.edu.tr).

Yıldırma, duygusal bir şiddettir. Bireyin zararlı ve saygısız bir tutumun hedefi olması ile başlar. Bireyleri kendi istekleri veya istekleri olmadan bir kişiye yönelik örgütlenme, kötü niyetli davranma, ima, alay, usandırıcı bir ortam ile işten çıkmaya zolarmadır (Davenport ve ark, 2003:15)

1960’lı senelerde, Avustralyalı bilim adamı Konrad Lorenz yıldırma terimini, hayvanların yabancı veya avlanmakta olan düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlada kullanmıştır. Bir kaç zayıf kişi bir araya gelerek saldırgan bir tavır gösterirler. Bu, kazların bir tilkiyi kaçırması gibidir (Davenport ve ark, 2003:3).

1970’li senelerde, İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, bir araştırmasında çocukların diğer çocuklara karşı sergiledikleri olumsuz ve kaba davranışları incelemiştir. Lorenz’in “mobbing” terimini, intihara bile götürebilecek şekilde ciddi bir şekilde tanımlamıştır (Davenport ve ark, 2003:3).

1980 senelerinde, Dr. Leymann yıldırma kavramını meslek hayatında yetişkin bireyler arasındaki marjinalleştirme ve şiddeti fark ettiğinde tanımlamıştır. Bu tutumu İsveç’te ve Almanya’da araştırma sonucunda insanların dikkatine sundu. Kendisine mesleki alanda “zor bireyler” olarak bildirilen bireyleri araştırdı ve aslında ilk başlarda bu bireyler zor bireyler olmadığını keşfetti. Yani davranışlar genetik bir kişilik problemleri değildi. İş yerlerinin yapısı ve ortamının o bireyleri zor diye

damgaladıklarından bahsetti. Eğer bir kez zor birey olduysan iş yeri seni her fırsatta işten atmak için başka bahaneler bulma yoluna gitmeye başlamıştı (Davenport ve ark, 2003:3).

“İngiltere’de 1996’da Institute of Personnel and Development (IPD) tarafından yapılan araştırmaya göre her 8 çalışandan biri (3 milyon kişi) son beş yılda işyerinde zorbalığa maruz kalmış (12%). ABD’de Gary Namie başkanlığında yapılan araştırmaya göre her 6 çalışandan biri 18 ay boyunca zorbalık ve tacize maruz kalıyor (%16). İspanyol University of Alcal de Henares tarafından Avrupa Birliği bazında yapılan araştırmaya göre ise, bu oran %15” (mobbingyardim.wordpress.com).

2.2. YILDIRMA BENZER OLAN BAZI KAVRAMLAR

2.2.1. Yıldırma-Bullying

Olumsuz tutumlar, uzun ve sistemli olarak yapıldığında yıldırma değildir. Birkaç kez gerçekleştirilen eylem mobbing sayılmaz. Yıldırma olması için sürekli bilerek hatta çeteleşerek gerçekleşmesi gerekir. Sadece bir bireyin yapmasına normalde “bullying” denir. “Bullying” yıldırma kelimesine yakındır. Normalde yıldırma, sindirme, caydırma, mağduriyet yaşayan kişinin benliğini öldürme gibi manalara gelirken; bullying malum tavır ve tutumların daha şiddetli bir şekilde uygulanması manasına gelir (Tutar, 2004: 9-10).

Küçüklüğünde zorbalık gösterenler, yetişkinliklerinde zorbalıklarını aile yaşantısında şiddete ve iş hayatında da yıldırma eylemlerine dönüştürebilmektedirler.

2.2.2. Yıldırma-Saldırganlık

Başkalarını zarar uğratan inciten kıran rahatsız eden davranışlar genelde saldırgan davranış olarak nitelendirilir. Ancak davranışın saldırgan olup olmadığını anlamak için davranışın kasten ve bilerek planlanarak yapılması gerekmektedir. Sadece bilerek yapılıyorsa saldırganlıktır. O halde saldırganlık, başkalarını zarara uğratma niyetiyle yapılan tutumlardır (Tevrüz ve diğ., 1999:115).

Yıldırma ise bir süreçtir, sürekliliği vardır. Yıldırma, saldırganlığı da içeren bir olgudur.

2.2.3. Yıldırma-Psikolojik İşYeri Terörü

Farklı boyutlarda tanımlanmaktadır. En çok kullanılanı “yıldırma”dır. 1960’larda Konrad Lorenz’in büyük hayvan saldırısı karşısında küçük hayvan kümelerinden gelen karşı tepkiyi ifade etmede ilk kez kullandığı “yıldırma” terimini; işyerinde çalışanlara karşı olumsuz davranışları ifade etmede ilk defa dile getiren Heinz Leymann olmuştur. Leymann bu tutumları bir mesleki terör olarak dile getirmiş ve bu tutumların psikolojik açıdan dikkat çekerek “psikolojik işyeri terörü” terimini kullanmış” (Cüceloğlu, 2003:316).

2.2.4. Yıldırma-Duygusal Taciz

Yıldırma sürecinin her kademesinde, bireye sistematik biçimde şiddet uygulanmaktadır (Tınaz, 2006:8).

Yıldırma iş yerinde bir çalışanın diğer bir grup çalışan tarafından taciz görmesi hakarete maruz kalması ve sonucunda da psikolojik bakımdan çalışamaz duruma getirilmesidir. Yıldırmadaki gaye, duygusal taciz yolu ile bireyin performansını ve dayanma yetisini azaltmak ve onları işten istifa etmelerini sağlamaktır.

2.2.5. Yıldırma-Mesleki Şiddet

Fransızca’da şiddet (violence) yapılması gereken şeyi güçle, baskıyla ve zorlamayla yaptırma anlamına gelir. Şiddet uygulama yöntemleri, saldırı, zorlama, acı çektirme, yaralama, kabakuvvet şeklinde yapılır (Kocacık, 2001: 1-7).

Yıldırmayı mesleki şiddetten ayıran şey yıldırmanın ara sıra şiddet içerebilir olmasıdır. Mesleki şiddet kriminaldir ve yasal caydırıcılığı vardır. Ancak yıldırma için bu tür yaptırımlar çok seyrek. Mesleki şiddet olaylarında farklı yöntem ve fiziksel şiddet sözkonusudur. Yıldırma ise, mesleki şiddetin sürekli, psikolojik ve yönetsel şeklidir.

2.2.6. Yıldırma-Zorbalık

Zorbalık normal yaşantımızda kişiler arasında çoğu zaman gerçekleşebilir. Arkadan konuşmak, küçük düşürmek, iftira etmek, üstlerine başkaldırmak veya

geçimsizle suçlamak, itibarı küçültmek, diğer kişilerden birşeyleri gizlemek ve iş arkadaşlarını doğru bilgilendirmemede bulunmak gibi farklı tavırlarla, "zorbalık" uygulanır (Nuhoğlu, 2006).

Birleşik Krallık ve İngilizce konuşulan bir kısım ülkede Leymann'ın yıldırma davranışları olarak adlandırdığı çoğu eylem için "zorbalık" terimi kullanılır. Fakat genellikle zorbalık okulda çocukların birbirlerine yaptıkları kabalıklar, kabadayılıklar için kullanılır. Yıldırma kavramı ise, işyerlerindeki kabalık için kullanılır.

2.3. YILDIRMA TARAFLARI

Bu kısımda yıldırmanın niteliklerinden, mobbing süreci ve derecelerinden, yapılması gereken önlemlerden, insanlar üzerindeki ve örgüt üzerindeki etkilerinden bahsedilecektir.

2.3.1. Yıldırma Uygulayan Kişilik Tipleri ve Örgütteki Yeri

İşletmelerde ve normal yaşantıda, etrafındaki kişilere negatif bir tutum sergileyen, uyumsuz bireylerin kendilerine özgü farklı tutumları vardır ve bu durum kendilerini "tacizci" sıfatıyla anılmalarına sebep olur.

Psikolojik tacize kişiyi sevkeden durumlar, korkaklık, duygusal zekadan eksik olma, insani ve ahlaki değerlerden yoksunluk ve nevrotik rahatsızlıklar gibi etkenler gösterilebilir (Çobanoğlu, 2005:33).

Dolayısı ile tacizcilerin genel özelliklerine bakılınca kuşkucu, güvensiz, alıngan, kin tutumları olan, kıskanç ve öfkeli yönlerinin ağır bastığı görülmektedir. Bu tür insanlar için, algı yetilerinin çok yüksek düzeyde olması, şüpheli olmalarından ve yaşanan olaylarda suça ortak ve dost-düşman düzlemi içerisinde değerlendirdiklerinden söz etmek mümkündür (Tarhan, 2004:131).

2.3.1.1. Yıldırma Uygulayan Kişilik Tipleri

Çobanoğlu (2005) tacizcilerin kişilik bozuklarını şu şekilde ifade etmektedir.

Paranoid kişilik bozukluğu: Çocukluğunda aşırı baskıcı tutucu ve zorlayıcı yetişmiş baskı görmüş erkeklerde görülmektedir. Sevgisiz herşeyden kuşku duyan ve

soğuk tiplerdir. Kontrolcü davranırlar. Sosyo-kültürel ve etnik farklılıklara önyargılıdırlar. Kendileriyle benzer olan kişilerle anında ittifak kurabilirler. Sürekli gergin ve iç dünyalarında bile huzursuzdurlar.

Obsesif kişilik bozukluğu: Yetişkinliğin erken dönemlerinde başlayan, mükemmel olma aşırı düzensizlik gibi özellikleri barındırır. Detaylarla uğraşmaktan asıl mevzuu kaçıırır. Grup arkadaşlarından yardım istemez. Hobiden yoksun aileye vakit ayırmaktan çekinirler. Genelde cimri, arada bir göstermelik cömerttir. Aşırı derecede doğruluk ve şeref üzerinde durur. Bu aşırı vurgu, aslında kendi ikiyüzlü yaklaşımını gizleme yöntemidir. Hata bulmada üstüne yoktur. Aşırı kontrolcü davranırlar. “Üzerlerinde sürekli baskısı vardır. Yapılan farklı araştırmalarda, çocuğa anal dönemde yapılan baskıcı tuvalet eğitimi, ayıplama ve onaylamama tutumları takıntılı kişilik bozukluğuna neden olmaktadır.”

Narsist kişilik bozukluğu: Her anlamda çok iyi olduklarına kanaat getirmektedirler. Hareketlerinin temelinde “tesadüfi varoluş, doğal ayıklama, üstün olanın yaşaması, güçlünün zayıfı yok etmesi” düşüncesi yatmaktadır. İş alemindeki karşılığı ise “büyük balık küçük balığı yutar, kana kan intikam, göze göz diş diş” düşüncesini benimseyen bireylerdir. Tatminsiz ve bencildirler. Empati kurma özellikleri oldukça düşüktür.

Anti-sosyal kişilik bozukluğu: utanmaz skılmaz tavırları olan sosyala hayatın gerekliliğini yerine getirmeyen kişilerdir. Asla hatalarından ders almazlar. Alkol, sigara, uyuşturucu gibi bağımlılıkları vardır. Kurallara uymaz ve insanları itip kakan tiplerdir. İşleri genelde zorbalıkla çözmeye çalışırlar.

Yukarıda vurguladığımız 4 farklı septumlara bağlı, mesleki ve hatta normal hayatlarında taciz yapmaya, yıldırmaçı olmaya eğilimli insanlardır.

2.3.1.2. Yıldırma Uygulayan Tiplerin Örgüt İçindeki Yeri

Yıldırma işyerinde bazen üstler tarafından bazen astların bir olmasından bazen ise çalışanlar arasında gerçekleşir. Teşhisi zordur.

Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma: Dikey yıldırma, yönetici veya amirin astlarına yetkilerinin vermiş olduğu bilinçle baskı uygulamasına denir. Sadece sert

mizaçlı amirlerin bunu yapmasını beklemek yanlıştır, yumuşak ve astlarıyla arkadaş gibi olan amirin de masum olduğu düşünülmemelidir. Eğer bir kişi, örgütteki pozisyonunun ve gücünün farkındaysa ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya meyilliyse, bu kişinin her zaman etkin bir yıldırma olma olasılığı dikkatlerden kaçmamalıdır. Dikey yıldırmanın en yaygın gerekçeleri arasında sosyal imajın zedelenmesi, kayırma ve politik sebepler bulunmaktadır (Tınaz, 2006: 116-126).

Eşdeğerler Arasında Yıldırma; Mağdur, kendisiyle eşit statüde olan mesai arkadaşları arasından seçilmiştir. İşe ilk defa başlayan, atanan veya terfi edip gelen birey, kişiliği veya uzmanlığının sivrilen dikkat çeken kişi tüm dengeleri bozar. Bu nedenle kendisine yapılan haksız davranışlara maruz kalır. Eşdeğer çalışanlar arasında gerçekleşen yıldırma mağdurun, diğer çalışanlardan farklı özelliklere sahip olması, kıskançlık farklı kültür veya ülkeden olması gibi pek çok unsur yer almaktadır (Tutar, 2004: 126).

Asttan Üstte Doğru Yıldırma; Bu mobingte mobingci bir grup veya tüm çalışanlardır. İstemedikleri amire karşı bir ayaklanma içerisindedirler. Dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle beraber kullanırlar. Amir emirlerine uymazlar bilerek bile yanlış yapıp amirini şikâyet etmek için yol açarlar. Bu konuda üstler zamanla daha fazla dışlanır. Uğramış oldukları haksızlıkları bertaraf etmek için çaba gösterebilirler istedikleri sonuçlara ulaşamazlar (Tınaz, 2006:139).

Dolaylı yıldırma de “*pasif bir saldırı*” vardır. “*Pasif saldırı*”, belli etmeden pek fazla hissettirilmeden uygulandığı için ve aynı zamanda mobingcinin kötü davranışlarını örtmek amacıyla zaman zaman iyi ve kibar davranışları olduğu için tespit etmek güçtür. Bu kişilerin sahte davranışları, onlarla başedebilmeyi güçlendirilir (Tutar, 2004: 28-29).

Direkt yıldırma de alalen, yüz yüze saldırılar ile karşımıza çıkar. Direkt mobbing de “*aktif bir saldırı*” vardır. Kaba ve amatördür. Bu mobing fiziksel saldırıya kadar gider. Yıldırma yapan kişilerin gizleyemedikleri için kendilerini deşifre ederler. Bu septum nedenleriyle uzun ömürlü değildir. (Tutar, 2004: 29).

Yıldırma yapan birey, isteklerini diğerlerine fark ettirmeden gerçekleştirir. Olumsuz bir durum karşısında ise mağdur kişi karşılık verdiğinde yanında hiçbir çalışma arkadaşı yer almaz aksine verilen tepkiyi gereksiz bulabilir (Tınaz, 2006:104-105).

2.3.2. Yıldırma İzleyicisi

Mobingci ve kurban dışında kalan bireyler (Tınaz, 2006: 106) .

Dolaylı Yıldırma izleyicilerin, özellikleri ve tutumlarını gözlemlendiğinde;

- Yıldırma süreciyle alakaları yokmuş gibi görünür fakat mobingci tarafındadırlar.
- Süreç içerisinde arabulucu olarak adlandırılır kendilerini.
- Kendilerine çok güvenirlir.
- Bazan de çatışmanın kilit isimleridirler.
- Bu bireyler verdikleri destek ve dayanışmayla Yıldırma'ya yardım ederler.
- **İlgisizler;** Yıldırma'da baskılayıcı ve yok edici tutumlar karşısında sessiz kalıp destek vermiş olurlar.
- **Karşıtlar;** Ortaya çıkan sonuçtan rahatsızlık duyan izleyiciler, kurban olan kişiye destek olmaya çalışır veya hiç olmazsa bir çözüm yoluna giderler.

İzleyiciler ortaya koydukları davranış biçimleri nedeniyle incelenebilirler. Şöyle ki; politik, menfaatçi, çok ilgili, sürece karışmayan, riyakâr izleyici vb.

2.4. YILDIRMA TÜRLERİ

Leymann (1990), çok farklı yıldırma tutumları tanımlamıştır ve davranış tiplerine göre 5 farklı boyut da biraraya getirmiştir. Eylemlerin daima ve farklı biçimlerde gerçekleşiyor olması bilincli tacizdir ve psikolojik terör olarak da isimlendirilebilir.

Leymann'ın Tipolojisi; (Davenport ve ark, 2003:18-19)

1. Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

1. Amirler, astların kendilerini ispatlama imkânlarınıza kısıtlar.
2. Yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
3. Sözüünüz sürekli kesilir.
4. Yaptığınız iş devamlı eleştirilir.
5. Telefonla rahatsız edilirsiniz.
6. Sözlü tehditler alırsınız.
7. Yazılı tehditler alırsınız

8. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
9. Jestler ve bakışlarla iletişim reddedilir.
10. İmalat yoluyla iletişim reddedilir
11. Meslektaşlarınız veya çalışma arkadaşlarınız, kendinizi ispatlama imkanlarınızı kısıtlar.

2. Sosyal İlişkilere Saldırıları

1. Çevrenizdekilerle iletişim kurmanız engellenir.
2. Size diğerlerinden ayıran işyeri verilir.
3. Sanki orada değilmışsiniz gibi davranırlar.
4. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
5. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.

3. İtibarınıza Saldırıları

1. Hakkınızda olumsuz konuşur.
2. Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
3. Ruh sağlığınızın bozulması için baskı yapılıır.
4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
5. Sizi alaycı duruma düşürmek için vücut hareketleriniz ve konuşmanız taklit edilir.
6. İnançlarınızla veya siyasi bakış açınızla alay edilir.
7. Milli değerlerinizle alay edilir.
8. Kişisel hayatınız önemsizleştirilir.
9. Cinsel imalara maruz kalırsınız.
10. Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
11. Kararlarınız eleştirilir.
12. Küçültücü lakaplar kullanılır.
13. Çabalarınız önemsizleştirilir.

4. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

1. Size uygun özel görev yoktur.
2. Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.
3. Size takdim edilen işler geri alınır, kendinize farklı bir iş bile yaratamazsınız.
4. Şahsiyetinizi düşürmek için, başarısız olabileceğiniz işler yaptırılır.

5. Kapastenezin altında görev ve sorumluklar verilir.
6. Aynı işte sürekli görev yaptırılmaz.
7. Kendinize güvenizi sarsacak görevler verilir.
8. Ekonomik sıkıntıya neden olacak durumlar oluşturulur.

5. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

1. Beklenmeyen cinsel tacize maruz kalırsınız.
2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
3. Ağır işlerle fiziksel yıpranmaya maruz bırakılırsınız.
4. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
5. Fiziksel zarara uğratılırsınız.

2.5. MOBBİNG DERECELERİ

Bu kademeleri sırasıyla sınavan ve bir sonraki saldırıda gittikçe kalıcı olma durumunda olma, kendini biçare hissedilen mağdurun içinde bulunduğu durumu derecelendirmeye yönelik herhangi bir yeterli ölçek bulunmamaktadır. Fakat yıldırma derecesinin olduğunu varsayarsak kişilerin psikolojileri, yetişme biçimleri, geçmiş yaşamları ve yetişme şartlarıyla da ilişkilidir. Ölçekler kişilerin aynı sorulara nasıl yanıt verdiklerini gösteriyor.

2.5.1. Birinci Derece Yıldırma

Mağdur yöneticisinin veya arkadaşlarının neden bu şekilde davrandığına anlam verememe aşamasındadır. Ya kaçır ya da başka bir birime yönelir.

Yıldırmanın etkisi anlık ya da geçici değil yavaşça zarar görme vardır. Birinci derece yıldırma mağduru ağlama, uyku düzensizliği, dikkat bozukluğu ve darılganlık yaşar. Bu durum onu üzebilir ve farklı mesleki arayışa girebilir. Akrafa ve sosyal çevresiyle olan ilişkileri etkilenmez. Meditasyon, fiziksel aktivite gibi kaygı düşürücü eylemler veya farklı işlerle uğraşmak, ilgi dağıtıcı ve düzenleyici davranışlar geçici tedbirlerdir (Davenport ve ark, 2003: 67-68).

2.5.2. İkinci Derece Yıldırma

Yoğun bir mobing mevcuttur. Kaçamaz başka bir yere gidemez. Artık psikolojisi zarar görmeye başlamıştır.

“İkinci derece yıldırma mağdurda şu semptomları gözlemek mümkündür; yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-barsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma ve ya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığında artış, işyerinden kaçma (sık sık geç kalmak, gitmemek ve ya sıklaşan hastalık izinleri), alışılmadık korkular (görünür hiçbir neden yokken uçma, araba sürme ya da yalnız kalma korkusu oluşması) v.b. ”

2.5.3. Üçüncü Derece Yıldırma

Aşırı yıldırma devam etmektedir. Birey iş gücünü tekrar kazanmakta zorlanır. Artık gördüğü zarar rehabilitasyon veya meditasyon gibi şeylerle düzeltilebilecek gibi değildir. Mağdur tüm özgüvenini kaybetmiş ve intiharlar yaşamaya bile başlanmıştır. Yıldırma şiddetinin tek ölçüsü, buna hedef olan bireyin kişisel algılamasıdır. Kişiden kişiye değişebilir (Davenport ve ark, 2003:21)

2.6. YILDIRMA BELİRTİLERİ

Bu durumun, işletmede var olmaya başlamasından önce belirgin işaretler verdiği bilinmektedir. Bu işaretleri incelersek;

2.6.1. Belirtiler

Çalışanların bilgisi olmadan gerçekleştirilen her türlü değişiklik yıldırmaya girer. Çünkü çalışanlar o değişikliğe hazırlıksız yakalanmıştır ve psikolojik olarak uygun değildir.

- Bir kişi hedefe alınır ve çoğu kurum veya işletmede söylenti çarkı vardır ve bu insanlar o çarkın içine girer.
- Hiyerarşi içinde birleşmeler; üst düzeydeki kişiler koltuk oyunlarına girebilir alttan oymalar başlayabilir ve astlarda bu oyuna dahil olabilirler.

- Anarşi; “yıldırmanın bir yan ürünü veya yıldırma taktiğinin bilinçli bir kışkırtması olabilir. Yıldırmaçı tipler, kurban gittiği zaman diğer çalışanların kendisine olan bağlılığının artacağını düşünebilirler. Yıldırma katılanların dikkati artık ne ellerindeki işte ne de firmanın hedeflerindedir. Dikkatler kişisel bir ittifaka odaklanmıştır”.
- Uzmanlardan destek alma; iç sıkıntılar durumu ele almak adına yönetimde danışmana ihtiyaç duyulmasına sebep olabilir. Bu da maliyet oluşturduğu için yine bir mobing sebebi olabilir. Değerlendirme “dürüst ve tarafsız” sürdürülmezse yıldırma daha da alevlenir. (Davenport ve ark, 2003: 106110)

Bu süreçte, işletmenin kendini eleştirmesi ve sorgulaması gerekmektedir. Bu soruların cevaplarının çoğu onanıyorsa işletmede yıldırma mevcuttur (Davenport ve ark, 2003:111)

2.6.2. Uyarı İşaretleri Kontrol Listesi

Çalışılan ortamda yıldırmanın uygulanmasının farkında olmak için bir kontrol listesi oluşturup uygulayarak sonucuna yönelmek fayda sağlayacaktır.

1. Şu an belirlenen hedeflerin altında kalmakla veya herhangi bir yanlış davranışla suçlanan bireyin performansı öncesinde ortalamanın üzerinde miydi?
2. Bir bölümün sorunları bir kişiye mi yükleniyor?
3. Özellikle üst yönetimdekiler buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz mi?
4. Kilit noktalardaki kişiler aniden işten ayrılıyor mu?
5. Hastalık izinleri artış gösteriyor mu?
6. Personel hareketi alışılmadık şekilde yüksek mi?
7. Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mı?
8. Personellere bilgi vermek, eğitmek ve onları yapılan işe katmak için yeterli süre tanınmadı mı?
9. İşletmede yeniden yapılanma, yeni yönetim veya yeni uygulamalar gibi ani değişimler var mı?

Tüm bu sorularının cevabı evet ise zaten mobing ciddi boyutta yerini almıştır (Davenport ve ark, 2003:112).

Bu virüsün örgüt içinde dağılmasını engellemek ya da etkilerini en aza indirmeye çalışılabilir.

2.7. MOBBİNG ETKİ VE SONUÇLARI

Mobingin etkilerini iki açıdan değerlendirmek mümkündür.

Duygusal saldırıların zararları tekil veya birden değildir. Yavaş yavaş oluşur. Kafa karışması semptomları gibi durumlar olmasından dolayı mobingin etkileri önce anlaşılabilir ve hastalık belirlenemediği için tedavi edilmesi de zorlaşır. Ne kadar erken farkedilip uzman yardımı alınırsa o kadar iyi olur (Davenport ve ark, 2003:67)

“Yıldırma, maruz kalan bireyi etkilediği gibi örgütleri de olumsuz etkilemektedir. Elbette ki örgüte yönelik etkiler sosyal kaynaklı da olsa örgüte para kaybettirecektir ya da ek maliyet getirecektir. Yıldırma maruz kalan bireylerin iş performansı ve verimi düşmektedir. Bu da örgütün verimliliğini etkiler. Ayrıca mağdurun yaşadıklarını anlatması, örgütün imajını olumsuz olarak etkiler. Biçimsel olmayan iletişimin artması ise odaklanmayı engeller ve bu da çalışmaların verimliliğini ve başarısını düşürür. Sadece mağdurların değil olaya şahit olan ancak eyleme katılmayanların da istifa etme olasılıkları vardır ve istifaların artması işgören devir oranını yükselir. Ayrıca hukuksal yollardan hakkını aramak isteyen mağdurlar da olabilir ve bu da örgütlerin ek maliyetle karşılaşması demektir. Konu daha ayrıntılı olarak aşağıda incelenmiştir”.

2.7.1. Yıldırma Mağduru Üzerindeki Etkileri

Yıldırmanın derecelerinden değerlendirme yaparak, hangi düzeyde hangi durumlarda karşılaşılabileceği ve bu durumların ortadan kaldırılmasına yönelik ne tür iyileştirici seçenekleri uygulanabileceği konusunu inceleyeceğiz.

Birinci derece yıldırmada; çalışma arkadaşları ile sorun yaşamak bazı insanlara zor ve kötü gelebilir sıkıntıya sokabilir bazı insanlar ise bu durumu hoşgörebilir. İş ortamına karşı soğukluk olabilir ve kişi artık orda çalışmak istemeyebilir. Kişi işinin başında olsa da zaman zaman ağlama krizleri veya uyku bozuklukları etkileri gösterir.

Aile ile ilişkiler etkilenmez. Stres azaltıcı yollar geçici çözümlerdir (Davenport ve ark, 2003:68).

Bu durum devam ederse ikinci dereceye doğru ilerler.

İkinci derece yıldırmada; uzun süre yıldırma uğrayınca kişide psikolojik olarak belirli sıkıntılar ortaya çıkar. Uzun süreli uyku bozuklukları, yeme içme problemleri, mide-bağırsak sıkıntıları gibi pek çok sıkıntı oluşur. Bu aşamada yakın çevre birşeylerin ters gittiğini farkeder. Mağdurun sağlık sorunları işi aksatmaya başlayabilir ve tıbbi destek gerekebilir (Davenport ve ark, 2003:69)

Kişi için 3 kurtuluş vardır; kaçmak, durup savaşmak ya da tüm olanlara katlanmak. Eğer ilk ikisini başaramazsa kişi kendini zavallı olarak görüp iyice dibe sürüklenebilir. 3. derece mobinge doğru sürüklenir.

Üçüncü derece yıldırmada; Artık iş yapmaya isteksizlenir. İşe tiksinti ve tedirgin giderler. Çalışmak iş yerinde durmak istemezler. Kötü haldedirler, kendini savunma mekanizmaları çökmüştür; aşırı depresyon, kalp krizleri, panik ataklar, diğer önemli hastalıklar, kazalar, başklarına yönelik şiddet, intihar girişimleri, bedensel veya psikolojik rahatsızlıklar görülür. Bunlar aile ve çevresi için önemli uyarı sinyalleri olmalıdır. Tıbbi ve psikolojik destek kaçınılmazdır (Davenport ve ark, 2003:69)

Kişi artık kendisi için yapılacak hiçbirşey olmadığına inanmaktadır. Bu durumda iş yakın çevresinin tutumuna düşmektedir. Mobinge maruz kalan bir yakınınızı var ise ona şu şekilde yaklaşmalısınız.

Tablo 2.1. Yıldırma Mağduruna Nasıl Yaklaşılmalı

HATALI İFADE	DOĞRU İFADE
Yardımcı olabilirim seni ara.	Yarın seni ararım.
Çok karışık ve zor bir durum.	Senin için en zor olan nedir?
Ayrıl gitsin.	Olayı doğru tanımlayalım
Bu işte senin de kusurun vardır.	Sana nasıl yardımcı olabilirim?
Güçlü olmalısın.	Birlikte bir yol haritası çizelim.
Artık bu konuyu kapatalım.	İstediğin kadar konuşabiliriz

*Kaynak: Çobanoğlu, 2005:115

2.7.2. Organizasyon Üzerindeki Etki Ve Sonuçları

“Günümüz rekabet koşullarında, artık hizmet unsurunun ağır bastığı düşünülürse ve farklı fikirlerin, yaratıcılığın rekabette ciddi avantajlar sağladığı düşünülürse, yıldırma olgusunun tam da bu can damarına saldırdığı, örgütlerin yeni fikir üretme ve yaratıcılık kabiliyetlerini bitirdiği gözlemlenmektedir”.

İşletmelerin, yıldırma sonucunda katlanmak zorunda kaldıkları ek maliyetler, psikolojik ve finansal olmak üzere ikiye ayrılabilir (Tımaz, 2004: 160)

Psikolojik Maliyetler:

- Örgüt kültürü zarar görmesi
- İstenmeyen örgüt ortamı
- Çalışanlarda isteksizlik nedeni ile yaratıcılığın kısıtlanması
- Çalışanlar arası uyumsuzluk
- Güven kaybı
- Kurum içinde saygıda azalma

Ekonomik Maliyetler:

- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- İşten ayrılmaların çoğalmasıyla yeni personel alımının getirdiği maliyet
- Hastalık izinlerinin artması
- İşten ayrılmaların çoğalmasıyla eğitim faaliyetlerinin maliyeti
- İş kalitesinde azalma
- Personellere ödenen tazminatlar
- Genel performans düşüklüğü
- İşsizlik maliyetleri
- Erken emeklilik ödemeleri

Anlaşıldığı gibi bu hastalık örgüt içerisinde bir başlarsa kurtulması çok zor olabilir. Yukarıda görüldüğü gibi yıldırmanın tespit edilmiş, bireylere ve işletmelere verdiği zararlar oldukça fazladır.

2.7.3. Yaşanmış Örnek Olaylar

Çalışmanın bu kısmında farklı sitelerinde yayınlanmış ve yıldırma ile alakalı yaşanmış iki olay sunulmaktadır.

2.7.3.1. Olay-1 (Bolu'da İntihar)

"Bolu'da, yirmi yıl görev yapmış Başhekim Dr. Sedat Turgay, müfettişler tarafından "yıldırma, baskı, aşağılama" gibi tavırlardan dolayı intihar etmiştir".

'Psikolojik taciz yaptılar'

"Bolu, Karacasu beldesindeki Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi'nin 20 yıllık Başhekimi Dr. Sedat Turgay'ın (52) ölümünü konuşuyor. Sağlık Bakanlığı müfettişlerinin 4 ay süren incelemeleri sırasında hastanede uyguladıkları 'yıldırma, baskı, aşağılama ve tahakküm' sisteminden bunalarak yaşamına son verdiği iddia edilen Turgay, dün 'müfettişler istifa' sloganlarıyla toprağa verildi. Bakanlık, kentten ayrılan müfettişlerin incelemeleri hakkında soruşturma başlattı. Pazartesi günü otomatik 12 kalibrelik bir tüfekte başına tek el ateş ederek intihar eden Dr. Turgay'ın mesai arkadaşları önceki gün hastane önünde müfettişlerin tutumunu kınadı. Bolu Tabipler Odası da Dr. Sedef Akdoğan imzasıyla yaptığı açıklamada şu ifadelere dikkat çekti":

"20 yıldır hem Bolu'ya, hem Türkiye'nin dört bir tarafındaki insanlara iyi niyetiyle hizmet eden, yaşam dolu, enerjik bir insan nasıl bu sürece itilmiştir? Biz bu teftişlere değil, teftişlerin yapılış şekline ve psikolojik tacize karşıyız. Son 4 aydır bütün sağlık çalışanlarına karşı yıldırma, baskı, aşağılama, tahakküm sistemi oluşturulmuştu. Amaç 2008'de Fizik Tedavi Hastanesi'nin özelleştirilmesine yönelik altyapı oluşturulması mı, komplekslerini ya da kendilerini tatmin mi? Sağlık Bakanlığı'nı, başhekimlerine sahip çıkmayan Bolu milletvekillerini ve sağlık bürokratlarını kınıyoruz." (www.mobbingturkiye.net)

2.7.3.2. Olay-2 (Trabzon'da Bir Anket Neticesi)

"Trabzon'da 814 hemşirenin katılımıyla düzenlenen ankette, ortaya ilginç sonuçlar çıktı. Hemşireler, 'psikolojik saldırı, taciz, duygusal linç' gibi anlamları taşıyan 'yıldırma' kurbanı. Anketi değerlendiren Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık

Yüksekokulu Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Havva Öztürk, 'Hemşirelerin yüzde 40'sı, başta yöneticileri olmak üzere hasta ve yakınları tarafından aşağılanmaya, yersiz suçlamalar, psikolojik saldırı ve tacize maruz kalmakta. Bu şekilde çalışan hemşirelerin yüzde 87'si onuruna gölge düşürüldüğünü düşünüyor. 2006 yılında da benzer bir araştırma yapmıştık. Ancak hiçbir şeyin değişmediğini gördük' dedi. Yıldırma kurbanı hemşirelerin depresyon, korku, migren, kusma gibi rahatsızlıklar yaşadıklarını kaydeden Öztürk, bu kişilerin yüzde 46'sının hastaneden ayrılmayı ve başka bir işte çalışmayı düşündüğünü sözlerine ekledi." (www.mobbingturkiye.net)

2.8. YILDIRMAYA KARŞI ÖNLEMLER

Bu kademede, yıldırma teriminin hayat kaynağı olabilen örgüt kültürünün etkilerinden ve yine bu virüsle örgütsel ve bireysel olarak başatme yöntemlerinden bahsedilmiştir.

2.8.1. Örgüt Kültürünün Rolü

İşletmedeki kişiler arasını etkileşimlerin neticesinde meydana gelen öğreti, değer ve normlar, anlamlar ve bunları temsil eden ifadeler olarak anlamlandırılabilir. Örgüt kültürü, görevlerin işlevleri hakkında bireylerin ve idarecilerin öğreti ve değerlerini barındırır. Bir kültürde insanlar nasıl hareket edeceğini öğrenirlerse bir örgütte de bu durum aynı şekildedir. (Yüksel, 2003: 55)

Schein'e göre ise "bir grup tarafından bulunmuş, geliştirilmiş, dış çevreye karşı uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlayan, geçerliliği kabul edilecek kadar denenmiş, bu nedenle yeni üyelere aktarılan temel değerlerdir." (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223)

Yurt dışı veya yurt içi her türlü örgütün mutlaka kültürü vardır. Bu kültür işveren yönetici örgüt sahibi veya kurucunun kültürü düzeyindedir. Daha sonra çalışanlardan da etkililikçe ortak bir kültür oluşur (Bingöl, 2003: 63-64)

Mobing üzerine yazılan tüm kitaplarda mağdurun yapması gerektiğinden bahsedilmiştir. Ancak örgütün bunu nasıl önleyebileceği hep göz ardı edilmiştir. Örgüt kültürünün ve değerlerinin, yöneticilerin diğer yöneticileri ezerek yok ederek zarar vererek bir yere gelmelerini engellemelidir. Ancak her işletmenin kültürü ve değerleri çeşitlilik göstermektedir (Baykal, 2005: 4) .

Ortak kabul görmüş bazı noktalar şunlardır:

- Tüketicilerin, ülkenin ve insanlığın toplumsal gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla nitelikli hizmet sunabilmeli,
- Yönetim ve çalışanlar arasında sorumluluk duygusu geliştirebilmeli,
- Girişimciliğe önem vermeli, dünya pazarının rekabetçi şartlarına uyum sağlamalı,
- Bir şirket, personellerine, ortaklarına, müşterilerine, işlerini yaptığı ve pazar oluşturduğu topluluklara karşı sorumlu olabilmelidir.
- Bir işletmenin kültürü, askeri sistem kültürüne benzer biçimde hiyerarşik bir yapıdan uzak olmalı,
- Yerel düşünülmesi, ama küresel hareket edilmeli, (Çobanoğlu, 2005: 46)
 - İş yerlerindeki psşkolojik tacizin sebebi olarak işe alım süreci yanlış işçi alımı veya çalışanlar arasındaki yükselme rekabeti gösterilebilir (Tınaz, 2006: 115).

Mobing genelde yönetim zaafiyeti olan örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Bahçe, 2007:43).

2.8.2. Yıldırma İle Başa Çıkma Yollar

Yıldırma ile ilgili alınacak tedbiri mağdurun kendisi almalıdır. Bu konuda kendinde geliştirecek durumlar madde madde sıralanmıştır (Aktan):

- **Öz saygının geliştirilmesi:** İnsanların karakterine göre, farklılık gösteren bir mücadele anlayışı vardır. İnsan ne kadar kendi ise o kadar mücadeleciler olur.
- **Denge bölgeleri oluşturmak:** Yıldırma, mağdurun denge noktalarını bozar çünkü istikrar ortadan kalkar.istikrar ve güven ortamında dengeden bahsedilir. Bahsi geçen istikrarsızlığa karşı “denge bölgeleri” psikolojik şiddetle baş edebilmeye yardımcı olur.
- **Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek:** Kişi kendini bu açıdan iyi bir şekilde yetiştirirse kendine olan güveni artar.
- **Ruh sağlığını korumak:** Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, mağdurun psikolojik zayıflığını engeller ve psikolojik şiddet karşısında onu daha dirençli kılar.

- **Algılama stratejilerini güçlendirmek:** Tüm yıldırma etkenleri insanın kişilik süzgecinden geçer. Bu kişilik onun psikolojik şiddete tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Mağdurun direncinin seviyesi, yıldırmaı tolere etme katsayısıdır.
- **Değerleri açıklamak:** mağdur değerleri sebebi ile de kurban seçilebilir. Değerlerinden vazgeçerek bu durumdan kurtulamaz. Aksine değerlerine sıkı sıkı sarılmalıdır.

Yıldırmaı karşı inanç çok önemlidir. Plan yapmak ve buna uymak önemlidir. Biraz geri çekilip uzaktan görmek gerekir. Mağdur, sosyal ortamlara girmeli ve kendini yıpratmamalıdır. Yakın çevreden destek alınmalı hober edinilmeli ve aynı zamanda kendini başarılı ve yeterli hissedebileceğın ortamlarda bulunulmalıdır (Çakır, 2006: 29) .

Özgüveni yüksek, kendinden emin, bunca baskı ve yıldırmaı rağmen hala bir şeyler başarabileceğini kendine kanıtlayabilen mağdur, sorunun çok daha rahat üstesinden gelecektir.

2.9. MOBBİNGİN HUKUKSAL SONUÇLARI

İş Hukuku, işçi konumunda olan personelleri ve bu bireyleri işverenlerle ilgilenen bir hukuk dalıdır. Amacı, ekonomik açıdan zayıf taraf olan çalışanı kollamaktır. İş Hukuku, çalışanı, işveren ve devlet arasındaki üçlü ilişkiyi düzenler. Çalışanı korumak ve çalışma huzurunu sağlamak için işverene ve devlete getirilen yükümlülükler, işçinin ve işçi örgütlerinin uymakla yükümlü olduğu davranış şekilleri ve işçi hakları bu hukuk alanının konusunu oluşturmaktadır. İş Hukuku'nun evrenine ve amacına bakıldığında yıldırma konusunun diğeri bir önemli tarafının da hukuksal boyutu olduğu görülür (Sakar, 2000: 28).

2.9.1. İşçinin Kişiliğinin Korunması

1. Genel olarak

Madde 416- “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işyerinde ahlâka uygun bir

düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel tacize uğramamaları ve cinsel tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almak gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işçinin yaşamını, sağlığını ve bedensel bütünlüğünü korumak için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür”.

Yıldırma Türkiye ekibinin değişmesini istediği şekli ise şöyledir.

Madde 416- “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, işçiyi her türlü aşağılama, saldırı ve hakaret içerikli davranışlardan korumakla, ruhsal ve fiziksel sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işyerinde insan onurunu yakışır bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel ve psikolojik tacize uğramamaları cinsel tacize ve psikolojik yıldırmaya uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür”.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

3.1. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK KAVRAMININ TANIMI

Türkçede adanmışlık veya bağlılık olarak anlamlandırılan “commitment” kavramı, mana itibarıyla “herhangi bir yükümlülüğü ileriki bir tarihte yapmayı vaat ve bunu taahhüt altına alma” anlamına gelmektedir (Zangaro, 2001: 14).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda ise örgütsel adanmışlığın başlıca iki manada kullanıldığı görülmektedir. Buna göre, Varoğlu (1993), Tuncer (1995) ve Balay (2000) bu kavramı örgütsel bağlılık, Balcı (2000) ve Celep (2000) ise örgütsel adanmışlık şeklinde nitelendirmişlerdir. Yapılan bu çalışmada, örgütsel bağlılık kavramın karşılığı olarak “örgütsel adanmışlık” tercih edilmiştir. Bağlılık ve adanmışlık kavramları birbirini tamamlayan kavramlar olarak kabul edilmiştir (Artun, 2008: 8).

Adanmışlık; örgütün işgörenden beklediği biçimsel davranışlarının ötesinde, kişinin fazladan rol üstlenerek, örgütsel amaçlarla ve hedeflerle birleşme tutum ve davranışlardır. Adanmışlık, kişinin bazen kendi çıkarından örgüt lehine fedakârlıkta bulunma, bazen, örgütsel birleşmeyi örgütün geleceğine taşıma durumudur. Bu yönüyle örgütsel adanmışlık, örgütün bugünkü çıkarlarına ve amaçlarına bağlı olma anlamına gelen “örgütsel adanmışlık” ile birlikte, örgütün ilerideki hedeflerine bağlı kalma anlamına gelen “örgütsel özdeşimi”i birlikte içeren bir kavramdır (Tutar ve diğerleri, 2009: 6).

Mowday, Steers ve Porter (1979: 224), adanmışlık kavramını “kişinin yaptıkları eylemleri ile sınırlı olan ya da formal, normatif beklentileri aşan davranışlar” olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütsel adanmışlık tanımı üzerinde literatürde fikir birliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte konu üzerinde çalışan bilim adamlarının örgütsel adanmışlık konusunda yaptıkları bazı tanımlar şöyledir;

Wiener (1982), örgütsel amaç ve ilgileri karşılayan normatif baskıların bütünü şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel adanmışlığı çok boyutlu inceleyen araştırmacılardan O'Reilly ve Chatman (1986), bireyin örgütün perspektif ve özelliklerine ne derece

adapte olduğunu veya içselleştirdiğini gösteren; kişi tarafından örgüte duyulan psikolojik bağlantı olarak tanımlarken, Allen ve Meyer (1990) bireyi örgüte bağlayan psikolojik durum, Mathieu ve Zajac (1990), bireyin örgütle arasındaki bağ şeklinde tanımlamışlardır.

Meyer ve Allen (1997: 11) örgütsel adanmışlığı “çalışanların örgütle ilişkisi ile biçimlenen ve onların örgütün devamlı bir üyesi olma kararını almalarına neden olan davranış” olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütsel adanmışlık, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesini, gerçekleştirilmesi için beklenenin ötesinde çaba göstermesini ve örgütte kalmayı sürdürme eğilimi oluşturmaktadır (Celep ve diğerleri, 2004: 3).

Örgütsel adanmışlık biretlerin örgüte karşı pasif bir sadakatinden çok, bireylerin örgütün başarılı olması ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilmek için bir şeyler yapma isteğini ortaya koydukları daha aktif bir ilişkiyi kapsamaktadır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 61).

Örgütsel adanmışlık, psikolojik temelde bütünleşme ve özdeşleşmeyi, istikrarı sağlama ve davranışa yön verme fonksiyonlarını kapsamaktadır. Bu açıdan örgütsel adanmışlık, bireylerin inançları ile davranışları arasındaki uyumu ön plana çıkaran bir his halidir. Kavramın içeriğinde, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, örgütün başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile örgütsel üyeliği devam ettirme isteği vardır. Bu açıdan örgütsel adanmışlığın; herhangi olumlu bir neden olmadığı hallerde bile bireyin davranışını etkileyebilen ve harekete geçirebilen dinamik bir yapısı vardır (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).

Örgütsel adanmışlık, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade eder. Örgüt ve birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya hazırdırlar (Özkalp ve Kırel, 2004, 26).

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel adanmışlık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel adanmışlık bireyin, örgütüyle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Buna göre, örgütsel adanmışlığın diğer bir ifadeyle bir işgörenin örgütsel adanmışlık duyup duymadığının üç genel ölçütü bulunmaktadır. Reichers (1985), bu ölçütleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Tutar, 2007: 104);

- İşgörenin örgütün üyesi olmak için “güçlü istek” duyması,
- işgörenin örgütün “yararı için gönüllü çaba” göstermesi,
- İşgörenin “örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimseme”sidir.

3.2. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK KAVRAMININ ÖNEMİ

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlara ihtiyaç duymakta, çalışanlar da kendi maddi ve manevi beklentilerini karşılamak üzere örgütlere katılmaktadırlar. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir alışverişin söz konusu olduğu bu süreçte, çalışan ve örgüt arasındaki uyum, bu bağlamda önem kazanmaktadır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 62).

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel adanmışlık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel adanmışlık görülmektedir (Gül, 2002: 37).

Entellektüel sermayenin önem kazanması ve artan rekabet şartlarında örgütlerin en belirleyici özelliği olması sebebiyle çalışanların örgütte tutulması zorunluluk haline gelmektedir. Rekabet şartlarında geniş bilgi birikimine sahip çalışanları örgütte tutmanın tek yolu belli bir miktarda ücret vermek değildir. Örneğin bazı nitelikli çalışanların örgütlerinden ayrıldığı ve daha düşük ücretle diğer başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri de örgütün ve örgüt yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığı göstermeleridir (Özdevecioğlu, 2003b: 115).

Çalıştığı kurum ve kuruluşlarına adanmışlık gösteren çalışanların, daha üretken, daha sadık, verimlilik ve sorumluluk hissiyatlarının daha yoğun olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel adanmışlık işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı gibi

davranışsal, iş doyumunu gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; çalışanın işi ve rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının kurum ve kuruluşlara yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başedebilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, çalışanların örgütsel adanmışlıklarının yükseltilmesi gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 4).

3.3. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK İLE İLİŞKİLİ BAZI KAVRAMLAR

Yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adanmışlık ile ilgili olarak örgütsel vatandaşlık, örgütsel iklim ve örgüt kültürü kavramları ilişkilendirilmektedir. Aşağıda bu kavramlara yer verilmektedir (Oğuz, 2011: 381).

3.3.1. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel ortamda, işin informal yanı ile ilgili görevlerin birçoğu istekli eylemler ile ilgilidir. Görevlerin amaca ulaşabilmesi için personelin artı efor göstermesi, diğer kişilere destek olması, onlarla eşgüdümlü olması, belirlenen örgütsel kural ve prosedürleri takip etmesi, örgütsel amaçları benimsemesi, desteklemesi ve onaylaması gerekmektedir (Oğuz, 2011: 381).

Örgüt için fayda sağlayan fakat herhangi bir emre dayalı olmayan davranışlar ve hareketler, çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklılık gösterir. Bu biçimsel olmayan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır (Şeşen, 2010: 197).

Örgütsel vatandaşlık davranışları; “doğrudan ya da açıkça biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış, örgütün bir bütün olarak fonksiyonlarını daha etkin biçimde yerine getirmesine destek olan, gönüllü birey davranışlarıdır” biçiminde tanımlanmıştır (Organ, 1988: 4),

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD); örgütün lehine olacak şekilde hiçbir ödül beklentisi ve yönetici baskısı olmadan iş arkadaşları ve yöneticilere yardım etmek, geç saatlere kadar veya hafta sonları çalışmak, standartları aşan seviyelerde performans göstermek, iş ortamındaki aşırı yüklenme ve uygunsuzlukları tolere etmek ve şirket

faaliyetlerine aktif olarak katılmak gibi çalışan davranışlarıdır (Çelik ve Turunç, 2010: 22).

Örgütsel vatandaşlık davranışının amacı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini artırmaktır. Etkili örgütlerde çalışanlar, resmi iş sorumluluklarına bağlı kalmadan daha yoğun çalışırlar. Görev ve sorumluluklarını mecburiyeti bilincinde olduklarından, emir verilmesinden veya görevlerini telafi etmek için yapmazlar. Bu özverili tutumları, iş tanımı içerisinde yer almaz ve onlar örgütün düzenli bir şekilde işleyişini benimserler (Baş ve Şentürk, 2011: 34).

Örgütüne adanmış olan çalışanlar, örgüt için yoğun duygular besleyen, görev ve sorumluluklarını düzenli şekilde yapan, kimi zaman bunların ötesinde çaba gösteren, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, örgütün varlıklarını korumaya çalışan ve örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan kişiler olarak ele alınmaktadır. Bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak güdülenirler. Bu yönleriyle örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir (Bolat ve Bolat, 2008: 80).

Organ'a göre, örgütsel adanmışlık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir (Kamer 2001: 14-15).

3.3.2. Örgütsel İklim

Örgüt çalışanlarının örgütün yapısına ilişkin algıları, örgütsel iklim olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iklim, işçilerin örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıladıkları, destek, nezaket, içtenlik, ödüllendirme, yönlendirme, gibi psikolojik durumlara ilişkin algılarını yansıtır. Literatürde, örgütsel iklim kavramının tanımı ve anlamı üzerinde tam bir uzlaşma yoktur. Çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algıları, "örgütsel iklim" olarak ifade edilmektedir. Örgütsel iklim, örgütsel ve yönetsel

süreçler sırasında çalışanlar ile örgütün karşılıklı olarak birbirini etkilemesi ile oluşur (Tutar ve Altınöz, 2010: 197).

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Genç ve Karcioğlu, 2000: 24).

Forehand ve Gilmer (1964:362) örgüt iklimini; “örgütü betimleyen ve örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, göreceli olarak sürekliliği olan ve örgütteki kişilerin davranışlarını etkileyen bir özellikler topluluğu olarak” tanımlamaktadırlar.

Örgüt iklimi, örgütü kuşatan atmosfer olarak tarif edilebilir. Bu atmosfer örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerinin kuvvetini gösterir. İklim, çalışanların kendi işlerindeki performansını, kişisel ilişkilerini vb. tutumlarını etkiler, ancak diğer yandan örgüt çalışanlarının sahip oldukları yüksek moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusu, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan faktörler arasında yer alır. Örgüt çalışanlarının adanmışlık dereceleri iş performansının düzeyini etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 299).

Örgütsel adanmışlık, çalışanların örgütsel hedefler ile özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiği ve örgütsel hedefleri elde etmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu boyut üzerinde odaklanmıştır. Az miktardaki çalışma örgüt iklimi ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Teorik olarak, uygun örgüt iklimi karşılıklı olarak örgütsel bağlılığa neden olur. Şef ve müdürlerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılık verirler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur (Tyagi ve Wotruba, 1993: 145: Akt: Çetin Gürkan, 2006: 70).

3.3.3. Örgüt Kültürü

Örgütsel özelliklerden biri olan örgüt kültürü, çalışan bireylerin örgütsel performansı ve etkililiğini belirler. Toplumun kültürü o toplumun işleyişinde/yaşamını sürdürmesinde hayati öneme sahipse, örgüt kültürü de örgütün işleyişinde önem teşkil etmektedir (İpek ve Saklı, 2012: 253).

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir. Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görece olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanmaktadır (Erdem, 2007: 64).

Örgüt kültürü, üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini öğretmek, üyeler arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturmada; örgüt çalışanlarına çeşitli sorunların çözüm yolunu göstermekte ve örgüt çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlamaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü, örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde büyük öneme sahiptir (Polat ve Meyda, 2011: 154).

Örgütsel kültür, örgütsel adanmışlığın sağlanmasında büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların çalıştıkları kurum veya kuruluşlara olan adanmışlıkları örgütsel kültüre olan uyumları ile doğru orantılıdır. Örgütsel değer ve gayelerinin kabullenilmesi ve paylaşımının yapılması örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çünkü örgütsel adanmışlığın temel kuralları ve ilkeleri, stratejik politikalarının devamlılığı örgütsel kültürün oluşumuna bağlıdır. Bürokratik örgüt kültürü, örgütsel adanmışlık üzerinde olumsuz bir etki oluştururken demokratik veya paylaşımcı örgüt kültürü ise örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmektedir (Demirel, 2009: 120).

Örgüt kültürünün, örgütsel adanmışlık üzerinde etkili olması; örgüt üyelerinin örgütün temel değerlerini kabul etmesi ve bağlılık göstermesi ve örgütün amacını bilerek ve bu amacın gerçekleşmesi için çalışması söz konusu olabilmektedir. Örgüt içindeki ortak dil, tavır, sembollerin üyeler tarafından paylaşılması ve böylece örgütsel bütünlük oluşması ile bireyler arasında bir kimlik duygusu geliştirmekte ve dolayısıyla bireylerin örgütsel amaçlara katılması ile örgütsel bağlılığın oluşması veya kuvvetlenmesi söz konusu olabilmektedir (Polat ve Meyda, 2011: 159).

Örgütsel adanmışlık, örgüt kültürü ile yakın ilişkilidir. Örgüt kültüründen beslenmekle birlikte, örgüt kültürü üzerinde de etkiye sahiptir. Örgütsel adanmışlığın örgüt içinde yüksek olması, beraberinde örgütsel amaç ve hedeflerde birleşmeyi sağlayacağından örgüt kültürünün daha güçlü olmasına neden olacaktır. Örgüt kültürü, üyelerin söylemleri ve yapmaları gerekenler için uygun standartlar getiren böylece örgütü bir arada tutan sosyal bir yapışkan olarak da tanımlanmaktadır. Bu sosyal yapışkan, çalışanları ve örgütü birbirine bağlayacaktır. Ek olarak, birbirlerine bağlı çalışanlar da örgüt kültürünün daha fazla güçlenmesine neden olacaktır (Torun, 2012: 41).

Örgütsel adanmışlığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onu değerlerinin bir parçası haline getirirler. Örgüt kültürü çalışanlar için öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel adanmışlığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Gül, 2003: 75).

3.3.4. Örgütsel Adanmışlık Sınıflamaları

Örgütsel adanmışlık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir (Gül, 2002: 40). Literatürde yer alan başlıca örgütsel adanmışlık sınıflandırmaları şu şekildedir;

Örgütsel adanmışlığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür adanmışlık sınıflandırması yapmıştır (Bayram, 2006: 129-130);

- **Ahlâki adanmışlık:** Örgütün hedefleri, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle bütünleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için

yararlı olabilecek hedefleri benimsediklerinde örgütlerine daha çok adanmaktadırlar.

- **Hesapçı adanmışlık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki etkileşimi temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edeceklerinden dolayı adanmışlık duymaktadırlar
- **Yabancılaştırıcı adanmışlık:** Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte adanmışlık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Mowday'ın ise tutumsal adanmışlık ve davranışsal adanmışlık olarak iki farklı örgütsel adanmışlık sınıfı öne sürmektedir (Gürbüz, 2006: 58).

- **Tutumsal (Duygusal) Adanmışlık:** Bu yaklaşıma göre adanmışlık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle adanmışlık, işgörenin örgüte bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. Tutumsal adanmışlık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu adanmışlık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40-41).
- **Davranışsal Adanmışlık:** Davranışsal adanmışlık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine adanmış hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal adanmışlık, örgütten daha çok, bireyin tutumlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra farklı etmenler sonucunda davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman içinde benimsenen davranışa uygun veya onu kabülendirecek tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın yenilenme olasılığını artırmaktadır (Çöl, 2004).

Kanter'in örgütsel adanmışlık sınıflandırması, devamlılık bağlılığı, özdeşleme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç şekilde sınıflandırmaktadır.

- **Devamlılık adanmışlığı:** Üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanmaktadır.
- **Özdeşleşme adanmışlığı:** Üyeler örgütteki grup üyeleri arasındaki bağılıklarla örgütlerine bağlanırlar (Sığırı, 2007: 236).
- **Kontrol adanmışlığı:** Kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağılıktır (Tutar ve diğerleri, 2009:7)

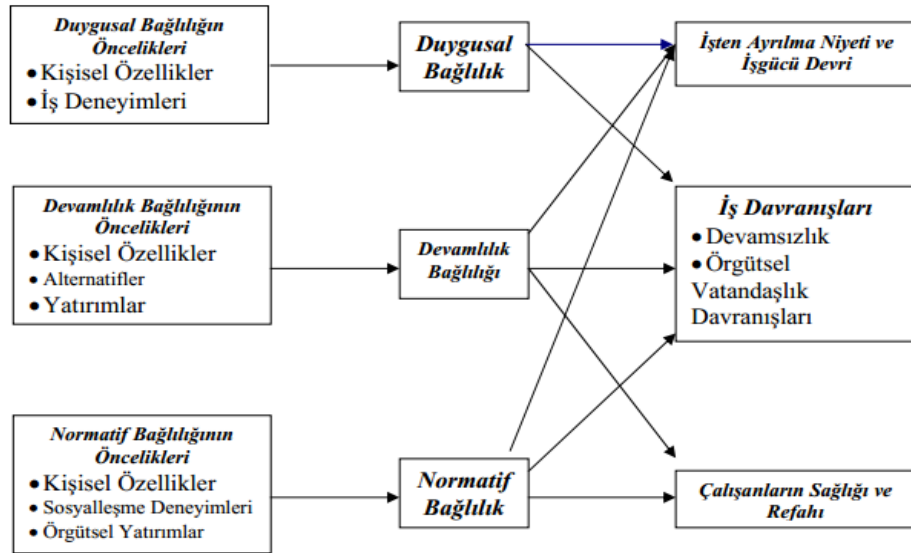
O'Reilly ve Chatman (1986) yaptıkları çalışmalarda, örgütsel adanmışlığın, çalışanların çalıştıkları kurum ve kuruluşlarda psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alınmıştır. Bu iki araştırmaya göre örgütsel adanmışlığın üç boyutu bulunmaktadır (Gıcı ve Tabancalı, 2011: 42);

Uyum: Örgütsel adanmışlığın üç boyutundan ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda esas amaç, belirli dış ödülleri elde etmektir. Çalışanların adanmışlık hissiyatlarının ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların esas amacı belli ödülleri elde etmek ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir.

- **Özdeşleşme:** Örgütsel adanmışlığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.
- **İçselleştirme:** Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel adanmışlığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır. Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.

Örgütsel adanmışlık konusunda, farklı yaklaşımlardan kaynağını alan çok sayıda sınıflandırma bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar arasında son yıllarda en çok kabul

gören sınıflandırmalardan birisi de Meyer ve Allen'in üç boyutlu sınıflandırmasıdır. Meyer ve Allen'in (1990; 1991; 1993) uzun yıllar süren çalışmaları sonucunda örgütsel adanmışlık duygusal adanmışlık, devam adanmışlık ve normatif adanmışlık olmak üzere üç boyutu olan bir modeli "Örgütsel Bağlılık Modeli" geliştirmişlerdir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107-108).



Şekil 3.1. Üç Bileşenli Örgütsel Adanmışlık Modeli (Gül, 2002: 46).

- **Duygusal Adanmışlık:** “Bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 614). Örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütsel üyeliğin devam etmesini ister ve örgütün amaçlarına inanırlar. Çalışanlar kendilerini işlerinde yetenekli hissettiklerinde örgüte bir bağlılık algısı gelişir ve örgütün bir üyesi olarak iş tatmini sağlar (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007: 17). Bu adanmışlıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Yani çalışanların örgüte karşı duygusal adanmışlıklarının güçlü olması, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır” (Balay, 2000: 17). Çalışanların duygusal adanmışlığı, örgütsel objelere daha sıkı sarılmalarını, özdeşleşmelerini, örgütle bütünleşmelerini, örgütsel amaç ve değerleri

kabullenmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmelerinin bir göstergesidir (Gürbüz, 2006: 59).

- **Devam Adanmışlığı:** “Bireyin örgüte olan yatırımlarıyla ilintili söz konusu hakların (fayda, menfaat, çıkar) maliyeti nedeniyle, örgütte kalmaya duyduğu gereksinimin derecesidir (Kaplan ve Öğüt, 2012: 389). Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devamlılık adanmışlığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir (Gül, 2002: 45).”
- **Normatif Adanmışlık:** “Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ele alınan bu adanmışlıkta; bireylerin örgüte adanmışlık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Karahana, 2008: 236). Normatif adanmışlığı yüksek olan işgörenler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inanca dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir “görev” olarak görürler. Çalışanlar normatif adanmışlıkta örgütte kalmanın veya adanmışlık göstermenin “doğru” olduğunu inanmışlardır (Tutar, 2007: 106). ”

3.3.5. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Başlıca Faktörler

Örgütsel adanmışlığı etkileyen birçok etkenden söz edilebilir. Schwenk (1986) bu etkenleri, geçmişte yaşadıkları iş yaşantıları, kişisel bilgileri, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde sınıflandırırken, hangi etkenlerin örgütsel adanmışlığın daha iyi bir sonuç doğurduğu konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu konuda Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin örgütsel adanmışlığa daha güçlü sonuçlar oluşturduğunu belirtmişlerdir (Akt: Balay, 2000: 51).

Araştırmalar, örgütsel adanmışlığın birbirinden farklı değişkenlerce belirlendiğini, bu değişkenlerin, örgütteki çalışanları değişik biçimlerde etkilediğini, sonuçta birey ve örgüt için önemli sayılabilecek sonuçlar ürettiğini göstermektedir. Bu değişkenlerin olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır (Balay, 1999: 238).

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel adanmışlığa etki eden faktörlerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta örgütsel adanmışlığı etki eden faktörler ele alınmaktadır.

3.3.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ile örgütsel adanmışlık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, işgörenin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir (Balay, 2000: 55-61).

Bu çalışmada örgütsel adanmışlık hissiyatlarını etkileyen bireysel faktörler arasında, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kıdem gibi değişkenlerin olduğunu görebiliriz:

- **Yaş:** Bireylerin, içinde buldukları yaş dönemleri işlerine karşı olan tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Taşdan ve Tiryaki,2008: 57). İşgörenler, genç, orta yaş ve yaşlı biçiminde sınıflandıracak olursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır (Çetin ve ark, 2005: 37).

Yapılan araştırmalarda; yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezi savunmaktadır. Çünkü yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimini göstermektedirler (Özkaya ve ark, 2006: 80). Yaş ilerledikçe bireyin çalışabilecekleri alternatif, örgütlerin sayısı azaldığından iş bulma olanakları sınırlanmakta, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusundan bireyin devamlılık adanmışlığı artmaktadır (Tayfun ve ark, 2008: 4).

Meyer ve Allen'a (1984) göre, çalışanların çalıştıkları kurum ve kuruluşlarda çalışma süresi arttıkça, çalışanın örgütte daha iyi mevki ve konumlara atanma olasılığı da artmaktadır. Angle ve Perry (1981), yaptıkları çalışmalarda çalışanların yaşları

ilerledikçe örgütsel adanmışlık hissiyatlarında arttığına dair sonuçlar elde etmişlerdir (Akt: Çolakoğlu ve ark, 2010: 79).

- **Cinsiyet:** Cinsiyetin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisi konusunda fikir birliği sağlanamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır (Durna ve Eren, 2005: 213). Yapılan araştırmalar sonucunda; erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Aven ve diğerleri, 1993:646).

Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan diğer bir araştırmada ise, kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir (Akt: Yalçın ve İplikçi, 2005: 488).

- **Eğitim durumu:** Çalışan bireylerin eğitim durumları ile örgütsel adanmışlık arasında ters yönde bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Çalışan bireylerin eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel adanmışlık hissiyatları azalmaktadır. Bu ilişkinin sebebi, daha yüksek seviyede eğitim görenlerin, çalıştıkları kurum ve kuruluşlardan daha fazla beklentiler içerisinde olmalarından kaynaklandığı ve daha fazla iş seçeneğine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005:400). Örgütlerin karşılamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu bireyler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler. Örgütte işgörenler arasında eğitim düzeylerinde farklılaşma arttığı zaman, işgörenlerin örgüte adanmışlıklarının arttığı görülmektedir (Tsui ve diğerleri, 1992: 567).

Hrebiniak ve Alutto'ya (1973: 562) göre daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler, daha fazla adanmışlık göstermektedirler (Akt: Sığırı, 2007: 265).

- **Medeni durum:** Yapılan çalışmalarda örgütsel adanmışlık ile medeni durum arasındaki ilişkilerde; bireylerin medeni durumlarının örgütsel adanmışlığı arttırmada önemli bir etken olduğu görülmektedir (Çolakoğlu ve ark. 2010: 80).

Yapılan çalışmalarda medeni durum ile örgütsel adanmışlık arasında bir ilişkinin olduğu, ilişki sonuçlarına bakıldığında ise evli bireylerin bekârlara göre genelde daha fazla ekonomik yüke sahip olmaları ve dolayısıyla sorumluluklarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 136). Bakmakla yükümlü olduğu kişiler daha fazla olabileceğinden bu kişilerin sorumluluk hissi yüksek olacaktır. Çalışıkları kurum ve kuruluşlardan elde ettiği gelirlerle ailesinin geleceğini garanti altına almak istemektedir. Bu nedenle bireylerdeki medeni durumun örgütsel adanmışlık ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Erdoğan, 2006: 57).

Bununla beraber, medeni durum ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir (Cihangiroğlu, 2010: 88).

- **Çalışma süresi:** Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel adanmışlık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile adanmışlık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile adanmışlık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000: 58). Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel adanmışlıkta artmaktadır, ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif adanmışlık azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:400).

Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağını düşünülmektedir. Çünkü emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir (Onay ve ark. 2006: 79-80).

Buchanan (1974) çalışma süresinin çalışanların adanmışlığını nasıl etkileyeceğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bu dönemde adanmışlık yüksek olmaktadır (Akt: Şimşek, 2003: 48).

3.3.5.2. Örgütsel Faktörler

Literatür incelendiğinde örgütsel adanmışlığa etki eden örgütsel faktörlerin farklı şekilde kategorize edildiği görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel adanmışlığı etkileyen örgütsel faktörler; yönetim tarzı, ücret, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, takım çalışması olarak sınıflandırılmaktadır.

- **Yönetim Tarzı:** Örgütsel adanmışlık genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Örgütlerde yöneticilerin ortaya koyduğu yönetim tarzı örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı olumlu yönde arttırmaktadır. Aynı zamanda yönetim tarzının, karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel adanmışlıkla ilişkisi söz konusudur. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin yönetim sürecindeki alınan kararlara iş görenlerin de katılımını sağlaması gerektiği ön plana çıkmaktadır (Güçlü, 2006: 93-115).

Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan adanmışlıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Demirel, 2009: 120).

- **Ücret:** Bir bireyin ücreti, o bireyin örgüte olan bağlılığını etkileyen en belirgin özelliklerinden biridir. Özellikle, ekonomik sıkıntı yaşayan çalışanlar için ücret tatmini, iş, mesai arkadaşları, yönetim gibi diğer etkenlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir. Yapılan çalışmalarda, çalışanların aldıkları ücret oranının, onların işi bırakmadaki en önemli sebeplerden birisi olduğu belirtilmiştir (Çolakoğlu ve ark, 2010: 80).

Bu nedenlerden dolayı işgören tarafından yapılan işin cazibesi artmakta ve dolayısıyla işgörene yapılan daha fazla bir ödeme durumunda ise işgörenin örgüte olan adanmışlık derecesinin de yüksek düzeyde olması beklenilmektedir (Balay, 2000: 68).

- **İşin Niteliği ve Önemi:** Örgütsel adanmışlığı etkileyen unsurlardan biri olan işin niteliği ve önemidir. Bir örgütte iş alanının artması, çoğalması deneyimlerin artmasına, dolayısıyla da buna bağlı olarak adanmışlığın da

artacağı varsayımına götürmektedir. Örgütsel adanmışlıkla ilgili ilk çalışmalardan bu zamana kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konulardaki araştırmalarda örgütsel adanmışlık örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü olmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim seviyesi gibi kişisel faktörler örgütsel adanmışlığa daha çok etkilerken, yüksek statülü iş görenler için örgütsel özellikler örgütsel adanmışlığı daha çok etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71)

- **Örgütsel Ödüller:** Örgüte adanmışlığa daha spesifik bakıldığında, adanmışlığın bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmekte olduğu görülmektedir. Birey çalıştığı kurumlarda yaptığı iş gücü sonucunda örgütten beklediği ödül ya da çıktılar alırsa, kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir ifadeyle birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adanması karşılığında beklentilerinin karşılığı almak istemektedir (Balcı, 2003: 27–28).

Kurum ve kuruluşlar, ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların adanmışlığını artırıp, işten ayrılma eğilimlerini yüksek oranda azaltabilirler (Sabuncuoğlu, 2007: 615).

Örgütsel ödüller, örgütsel adanmışlığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Örgütsel adanmışlık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir örgüt için ise bugün gösterilen çaba ve adanmışlık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel adanmışlıkla doğrudan ilişkilidir. Örgütün çalışanlara sunduğu maddi ve manevi ödüller çalışanların örgütsel destek algılarını etkilemektedir. Çünkü örgütsel adanmışlıkla çalışan geleceğe yönelik beklentilerini bugün ile değiştirir ve örgütte bugün gösterilen çaba ve adanmışlık karşılığında çalışana belirli bir ücret ödemektedir. Bu değişimi de belirleyende işin organize edilme tarzı, yönetimi, değerlendirmesi ve ödüllendirmesidir. Bu nedenle işteki teşvikler örgütsel adanmışlık ile doğrudan ilişkilidir. Çalışan ile örgüt arasında bir değişim ilişkisi görülmektedir. Bireyler, örgütten alacakları ücret, takdir, terfi gibi

ödülleri karşılığında örgüte girmektedirler. Örgüt de çalışana katkılarında, performansından dolayı çeşitli ödüller sunmaktadır. Bu değişim ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışan da örgüte adanmışlık göstermekte ve işinden ayrılmayı düşünmemektedir (İnce ve Gül,2005: 79).

Çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine sunulan ödüllerin yeterli olduğuna ve eşit bir şekilde dağıtıldığına inanırlarsa, örgütlerine daha fazla adanmışlık duyacaklardır. Yapılan araştırmalar sonucunda; çalışanların kazanç seviyelerinin, örgütsel adanmışlıklarını etkilediği belirlenmiştir. Buna göre bu getiriler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin çekiciliğini etkilemektedir. Örgüt çalışanlarına yapılan fazla bir ödeme, genellikle daha yüksek bir adanmışlıkla sonuçlanmaktadır (Wallace, 1995: 239)

3.3.6. Örgütsel Adanmışlığın Sonuçları

- **Devamsızlık:** Örgüte adanmışlık düzeyleri fazla olan işgörenlerin işe devamsızlıklarının adanmışlığa az olan bireylere göre önemli derecede az olduğu tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 184).

Örgütlerde işe devamsızlık, örgütsel süreçlerin yavaşlatılmasına yönelik bir durumdur. Çalışanlar zaman zaman herhangi bir sebep olmaksızın keyfi olarak işe devam etmemektedirler. İşe gelmeme, planlanan ve programlanan iş sürecinin normal akışını olumsuz yönde etkilemektedir. İşe devamsızlık örgütsel verimlilik ve motivasyon üzerinde negatif etki yapmaktadır. Bu nedenle örgütlerin bu konuyu yakında incelemelerinde yarar vardır.

İşe devamsızlık, örgüt içi sosyal ve psikolojik huzursuzluğun bir işaretidir. Bunun yanı sıra çalışanın iradesi dışında ortaya çıkan sebepler (hastalık, kaza, ailevi durum, vb.)'den dolayı da işe devamsızlık söz konusu olmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışa temel teşkil eden devamsızlık, çalışanın bilinçli veya kasıtlı yaptığı davranıştır. İşe geç gelmek, işten erken ayrılmak, tatillere ve hafta sonu izinlere erken başlamak, sebep göstermeksizin sık sık izin almak, çalışma saatleri konusunda dürüst davranmamak, uzun süreli iş dışı telefon görüşmeleri ve randevular, çay ve kahve molalarının gereğinden fazla alınması gibi tutum ve davranışlar işe devamsızlık kapsamında değerlendirilmektedir (Demirel, 2009: 124).

- **İşe Geç Kalma:** İşe geç gelme, işgörenin işinin başında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak ifade edilebilmektedir. İşe geç gelme oranı ise, belirli bir zaman diliminde ise geç gelinen günlerin toplamının o zaman dilimi içindeki iş günlerine bölünmesi ile bulunur. Ancak bazı işgörenlerin işe ulaştıkları aracın bozulması, hava şartları, hastalık gibi istenmeyen durumlar nedeniyle işine geç kalabileceği dikkate alınmalıdır. Bunların dışında sorumluluklarının bilincinde olan işgörenlerin işlerine geç gelme oranının düşük olması beklenebilmektedir (Çelik Keleş, 2006: 97).

“Örgüte adanmışlık ile işe geç kalma arasında önemli derecede olumsuz bir ilişki vardır. Çalışanların çalıştıkları kuruma karşı gösterdikleri olumlu tutumlar, onların tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar arasında yer almaktadır. Angle ve Perry, ‘bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır’. Yapılan ilk araştırmalar, örgütsel adanmışlık ile düşük oranda iş bırakma, sınırlı seviyede geç kalma, az devamsızlık, yüksek iş performansı arasında pozitif bir bağlantı olduğunu desteklese de daha sonraki araştırmalar o kadar ikna edici değildir” (İnce ve Gül, 2005: 96).

- **İşten Ayrılma Niyeti:** İşten ayrılma niyeti” (intend to leave) kavramı ise, Bartlett (1999: 70). “işten ya da örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti” olarak tanımlamaktadır.

Çalışanlar, görev yapmakta oldukları işletmenin ve bireysel başarılarının yeterli ve hedefe uygun biçimde olduğunu algıladıkları takdirde işten ayrılma niyetlerinden vazgeçebilmektedirler. Eğer beklenen başarı düzeyi düşük ise çalışanların verimlilikleri düşülebilmekte, örgüte adanmışlıkları azalabilmekte ve çalışanlar bu durumda farklı iş arayışı içinde olabilmektedirler (Polat ve Meydan, 2010: 153).

Örgütsel adanmışlığın en sağlam beklenen sonucu işten ayrılmayı düşünmek veya devrin azalmasıdır. Eğer örgütsel adanmışlık az ise kişilerin daha fazla çıkma isteği duyar. Nitekim yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel adanmışlığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Mowday ve ark. 1982: 38).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL METOT VE BULGULAR

4.1. MATERYAL VE YÖNTEM

4.1.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; spor alanında hizmet veren en büyük kamu kurumlarından biri olan “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde” çalışan personelin örgütsel adanmışlıkları ile mobbing düzeylerini demografik özelliklere göre incelemek, örgütsel adanmışlık ile mobbing düzeylerini incelemek ve mobbing oluşumunu azaltmak adına hem kurumsal hem de bireysel çözüm önerileri sunmaktır.

4.1.2. Problem Cümlesi

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellerin örgütsel adanmışlık ile mobbing düzeylerini çeşitli değişkenlere göre incelenmesidir. Yıldırma davranışlar ve örgütsel adanmışlıklar ile bu davranışları algılamada etkili olan kişi ve faktörler nelerdir?

4.1.3. Çalışma Evreni ve Örneklem

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin çalıştıkları birimlerde karşılaştıkları mobbing ve örgütsel adanmışlık düzeylerini ele alan bu araştırmanın evrenini; Erzurum, Erzincan, Trabzon ve Rize illerinde çalışan personeller oluştururken; örneklemine ise, seçilmiş illerde çalışanların sadece katılım gönüllülüğü esas alınarak, araştırmaya 50’si kadın ve 84’ü erkek olmak üzere toplam 134 örnek birey üzerinde yapılmıştır.

4.1.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilki 45 sorudan oluşan mobbing anketidir. İkinci bölüm katılımcıların örgütsel adanmışlık düzeylerini ölçen 18 maddelik bölümdür. Son bölüm ise araştırmacı ve danışmanı tarafından

geliştirilen, katılımcıların sosyo-demografik ve görev yaptıkları kurumdaki durumları ile ilgili 7 madde içeren kişisel bilgiler bölümüdür.

Ankette sorulan tanımlayıcı sorular 5'li Likert tipi olup, hipotez testlerinde kullanılacak olan sorulardan oluşmaktadır. 5'li Likert ölçeğinin seçilmesinin sebebi ise oluşturulmasının, uygulanmasının daha kolay olması ve gruplar arasındaki farklılıkları değerlendirmede sağladığı faydalardır. Özellikle çalışan personelin tutum farklılıklarını tespit edebilmek açısından ve gereken verilere ulaşabilmek açısından Likert ölçeğinin uygulanması büyük önem taşır. Araştırmada çalışanların örgütsel adanmışlıklarını ölçmek için Rich, Lepine ve Crawford (2010) tarafından geliştirilen ve Kurtpınar'ın (2011) yüksek lisans tezinde Türkçe olarak uyguladığı, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yaptığı 18 maddelik 'Örgütsel Adanmışlık' ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarını sırasıyla; Fiziksel adanmışlık (1.ve 6. maddeler); Duygusal adanmışlık (7. ve 12. maddeler); Bilişsel adanmışlık (13. ve 18. maddeler) oluşturmaktadır. Örgütsel adanmışlık ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,949$ olarak bulunmuştur.

Anketin Mobbingi ölçmeye yönelik kısmındaki;

1-11 arası ifadeler; Kendini Göstermeye ve İletişimi Engellemeye Yönelik,

12-16 arası ifadeler; Sosyal İlişkilere Saldırılarla İlgili,

17-31 arası ifadeler; İtibara Saldırılarla İlgili,

32-40 arası ifadeler; Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarla İlgili,

41-45 arası ifadeler; Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarla İlgilidir.

Anketin Örgütsel Adanmışlık ölçmeye yönelik kısmındaki;

1-6 arası sorular; Fiziksel adanmışlığı ölçmeye,

7-12 arası sorular; Duygusal adanmışlığı ölçmeye,

13-18 arası sorularsa; Bilişsel adanmışlığı ölçmeye yönelik sorulardır.

4.1.5. Verilerin Analizi

Katılımcılara ulaşımdan dolayı Erzurum'daki personel ile yüz yüze görüşülerek; diğer illerdeki kurumlara ise posta yolu gönderilerek çalışmanın önemi anlatılmış ve ankete katılmaları istenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi yapılarak cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim durumları, ünvan ve il durumları belirlendi.

Bu değişkenlere normallik uyumunu incelemek için kolmogrov-smirnov testi uygulanmış ve ilgili değişkenlerin alt boyutlarının normal dağılımdan gelmediği görülmüştür. Bu bilgi ışığında katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre başarı motivasyonlarındaki farklılıkları incelemek için Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Örnek çapının büyük ($n=134$) olmasından dolayı, merkezi limit teoremi gereğince Mann-Whitney U testi için Z istatistiği, Kruskal-Wallis Testi için ise Ki Kare istatistiği kullanılmıştır. Kruskal Wallis-H Testinde anlamlı farklılıkların görülmesi durumunda post-hoc çoklu karşılaştırma testi (Dunn's Post-hoc) ile aralarında farklılık olan gruplar belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği için cronbach's alpha katsayısı istatistiğinden yararlanılmıştır ve çalışmaya ilişkin alpha katsayısı örgütsel adanmışlık ölçeği genelinde ,915, fiziksel adanmışlık ,871, duygusal adanmışlık ,873 ve bilişsel adanmışlık ,861 olarak, mobbing düzeylerinin genelinde ,975, kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik ,834, sosyal ilişkilere saldırılara yönelik ,822, itibara saldırılara yönelik ,844, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılara yönelik ,843, kişinin sağlığına doğrudan saldırılara yönelik ,838 olarak bulunmuştur. Hesaplanan alpha katsayısı değerleri araştırmada uygulanan ölçeğin geçerli ve güvenilir ölçümler yaptığını göstermektedir. Cronbach Alpha değerleri sosyal bilimler için 0,70 in üzeri kabul edilir Arseven (2001). Çalışmamızda hesaplanan cronbach alpha katsayısı 0,729'dur. Bu ölçme aracımızın oldukça geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın istatistiksel analizlerinde $\alpha= ,05$ anlamlılık ve %95 güven düzeyinde yapılmıştır. Uygulanan analizlerde SPSS 22 for windows paket programı kullanılmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Modeli

Yapılan bu çalışmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Betimleyici araştırma modelinde amaç, var olan problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır.

Leymann'ın (1993) tipolojisine göre 45 farklı mobbing davranışı bulunmaktadır ve bu davranışlar da davranışın özelliğine; 'mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar' olmak üzere 5 grupta toplanmıştır.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:

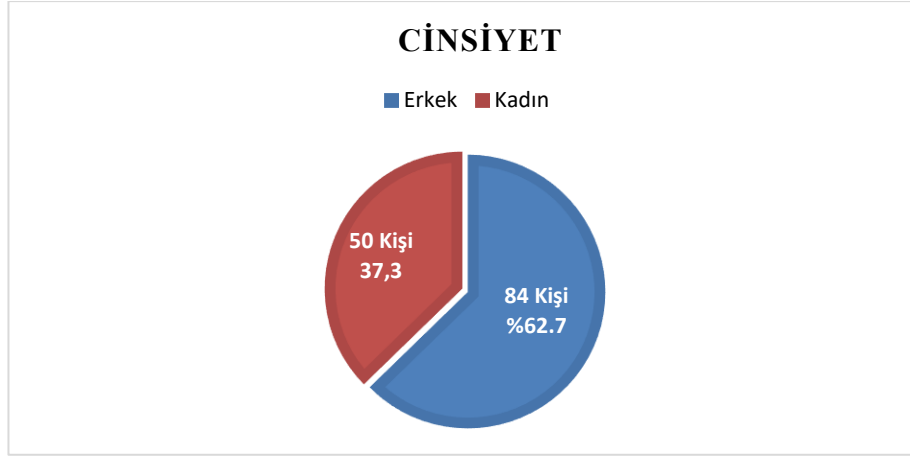
Konunun mobing ve örgütsel adanmışlık kavramları üzerinde durulması ve bu konular hakkında gerekli bilgiye ulaşılması aşamasında zaman zaman yeterli kaynağa ulaşmada zorluklar yaşanmıştır. Yaşanılan yerde üniversite kütüphaneleri ve il geneli kütüphanelerinde aranılan kaynaklara ulaşamaması farklı yerlerde kaynak taraması yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada genel olarak Türkiye'de yayınlanan kaynaklardan faydalanılmıştır. Yabancı dilbilgisinin yeterli düzeyde olmamasıyla beraber kaynağa erişimde sıkıntı yaşanmıştır.

Bu çalışma daha çok genel anlamda örgüt çalışanları düşünülerek hazırlandığı için mobing ve örgütsel adanmışlık kapsamındaki hazırlanan makale ve tezlerden fayda sağlanmıştır. Fakat yapılan tez ve makaleler belli bir kesimde araştırma yapılarak yazıldığı için, genel anlamda bir kanıya varmakta zorluk yaşanmıştır. Ulaşılabilen araştırma konularının dışında ulaşılamayan konularında olması bu araştırma konusunun başka yönden sınırlandığımda göstermektedir.

4.2. BULGULAR

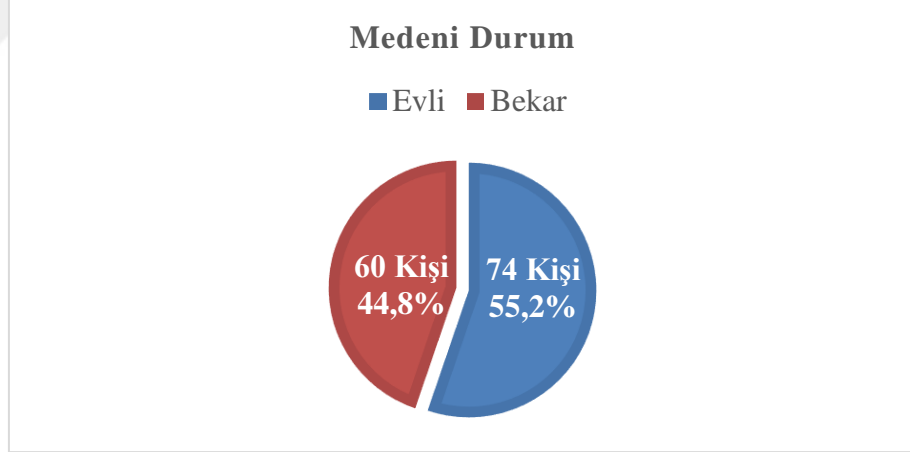
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda tespit edilen sonuçlara ait bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklamalar yapılmıştır.

4.2.1. Genel Bilgiler



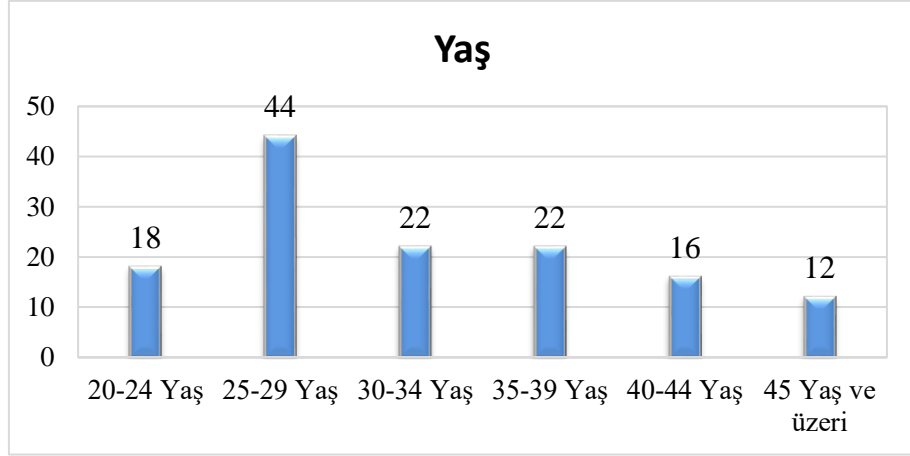
Grafik 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgileri

Erzurum, Erzincan, Trabzon ve Rize illerinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ndeki çalışanların mobbing ile örgütsel adanmışlık düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmaya 50'i (%37,3) kadın ve 84'ü (%62,7) erkek olmak üzere toplam 134 kişi katılmıştır.



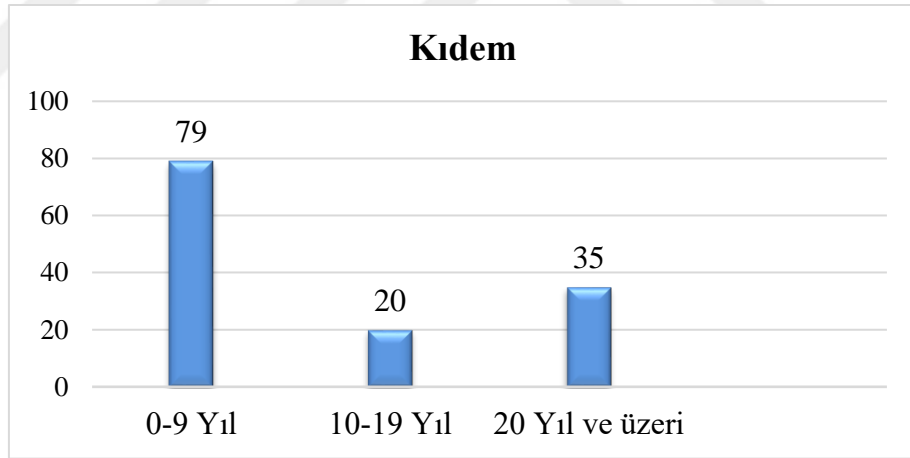
Grafik 4.2. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Bilgileri

Erzurum, Erzincan, Trabzon ve Rize illerinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ndeki çalışanların mobbing ile örgütsel adanmışlık düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmaya 60'i (%44,8) bekâr ve 74'ü (%55,2) evli olduğu görülmektedir.



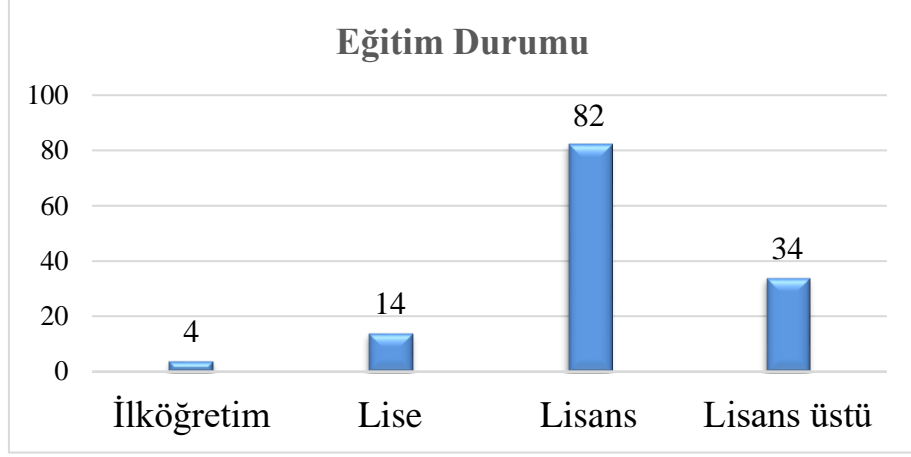
Grafik 4.3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Bilgileri

Erzurum, Erzincan, Trabzon ve Rize illerinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ndeki çalışanların mobbing ile örgütsel adanmışlık düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmaya 20-24 yaş arası 18 kişi (%13,4), 25-29 yaş arası 44 kişi (%32,8), 30-34 yaş arası 22 kişi (%16,4), 35-39 yaş arası 22 kişi (%16,4), 40-44 yaş arası 16 kişi (%11,9), 45 yaş ve üzeri 12 kişi (%9) olduğu görülmektedir.



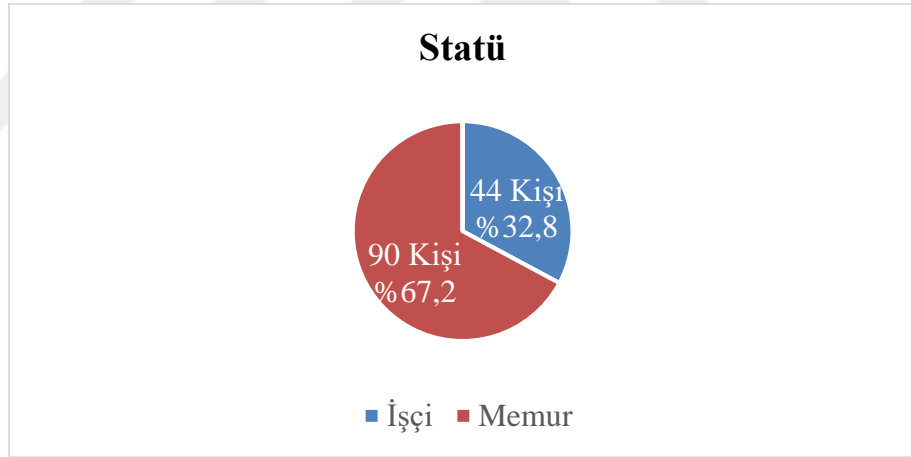
Grafik 4.4. Katılımcıların Kıdem Süresi Değişkenine Göre Bilgileri

Erzurum, Erzincan, Trabzon ve Rize illerinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ndeki çalışanların kıdemlerine göre mobbing ile örgütsel adanmışlık düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmaya 0-9 yıl arası 79 kişi (%59), 10-19 yıl arası 20 kişi (%14,9), 20 yıl ve üzeri 35 kişi (%26,1) olduğu görülmektedir.



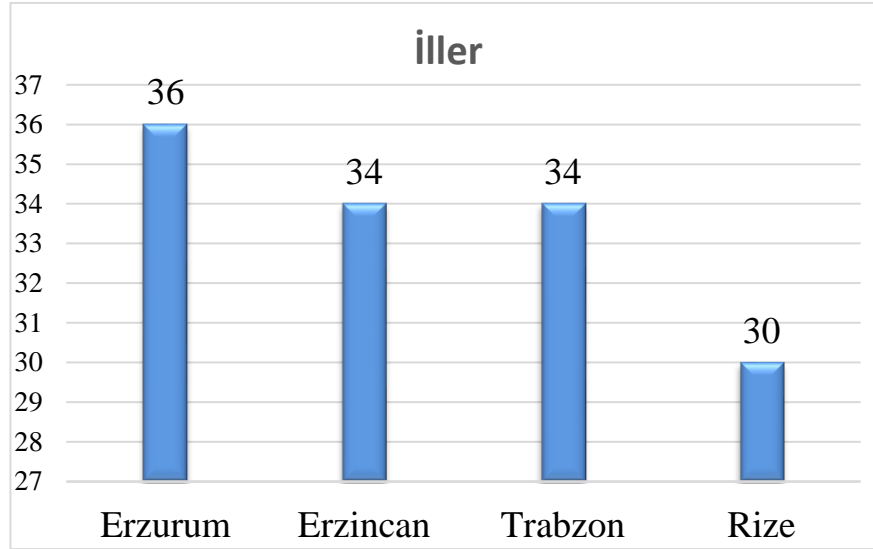
Grafik 4.5. Katılımcıların Eğitim Durum Değişkenine Göre Bilgileri

Erzurum, Erzincan, Trabzon ve Rize illerinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ndeki çalışanların mobbing ile örgütsel adanmışlık düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmaya ilköğretim 4 kişi (%3), lise 14 kişi (%10,4), lisans 82 kişi (%61,2), lisansüstü 34 kişi (%25,4) olduğu görülmektedir.



Grafik 4.6. Katılımcıların Statü Değişkenine Göre Bilgileri

Katılımcıların mobbing ile örgütsel adanmışlık düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmada çalışanların statü durumlarına bakıldığında işçi olarak 44 kişi (%32,8) ve memur olarak 90 kişi (%67,2) oldukları görülmektedir.



Grafik 4.7. Katılımcıların İl Değişkenine Göre Bilgileri

Katılımcıların illere göre dağılımlarına bakıldığında Erzurum ilinden 36 kişi (%26,9), Erzincan ilinden 34 kişi (%25,4), Trabzon ilinden 34 kişi (%25,4) ve Rize ilinden 30 kişi (%22,4) olmak üzere toplam 134 kişi katıldığı görülmektedir.

4.2.2. Analiz Sonuçları

Tablo 4.1. Ölçek Geneli ve Alt Boyutları İçin Oluşturulan Değişkenlerin Normallik Testleri

Alt Boyutlar	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Kendini Göstermeye ve İleşimi Engellemeye Yönelik	,888	134	,000
Sosyal İlişkilere Saldırıyla İlgili	,792	134	,000
İtibara Saldırıyla İlgili	,824	134	,000
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıyla ilgili	,824	134	,000
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıyla ilgili	,686	134	,000
Yıldırma Ortalama	,860	134	,000
Fiziksel Adanmışlık	,884	134	,000
Duygusal Adanmışlık	,913	134	,000
Bilissel Adanmışlık	,924	134	,000
Örgütsel Adanmışlık Ortalama	,939	134	,000

p<,05

Sig. p değerleri $\alpha=,05$ değerinden küçük olduğu için, değişkenler normal dağılımdan göstermemiştir. Bu yüzden uygulanan çalışmada non-parametrik analizler kullanılmıştır.

Tablo 4.2. Ölçek Puanlarını Dağılımı

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	N	Min.	Max.	\bar{X}	SS	Çar.	Bas.	Alpha
Mobbing Ölçeği	45	134	1,00	4,25	3,25	,596	1,494	3,147	,925
Kendini Göstermeye ve İleşimi Engellemeye Yönelik	11	134	1,00	4,27	3,27	,642	1,425	3,019	,913
Sosyal İlişkilere Saldırıyla İlgili	5	134	1,00	3,80	2,80	,660	1,36	1,204	,916
İtibara Saldırıyla İlgili	15	134	1,00	4,20	3,20	,609	1,506	2,564	,911
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıyla ilgili	9	134	1,00	4,89	3,89	,782	1,566	3,046	,915
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıyla ilgili	5	134	1,00	4,60	3,60	,865	1,775	2,308	,923
Örgütsel Adanmışlık Ölçeği	18	134	1,39	5,00	3,61	,863	-,524	-,085	,915
Fiziksel Adanmışlık	6	134	1,00	5,00	4,00	1,122	-,784	-,386	,921
Duygusal Adanmışlık	6	134	1,00	5,00	4,00	1,028	-,784	,135	,907
Bilisel Adanmışlık	6	134	1,83	5,00	3,17	,842	-,711	-,006	,901

Araştırma kapsamında yer alan personelin Mobbing Durumlarını gösteren ölçeğin 5 alt boyutu için aldıkları puanlar incelendiğinde; ilk alt boyutun “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik” (Ort.=3,27) ve bunu sırasıyla “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili” (Ort.=2,80), “itibara saldırılarla ilgili” (Ort.=3,20), “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” (Ort.=3,89), “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” (Ort.=3,60) alt boyutunun izlediği tespit edilmiştir. Yine araştıra içerisinde yer alan Örgütsel Adanmışlık Hissiyat Ölçeğin 3 alt boyutu için aldıkları puanlar incelendiğinde; “fiziksel adanmışlık” (Ort.=4,00) ve bunu sırasıyla “duygusal adanmışlık” (Ort.=4,00), “bilişsel adanmışlık” (Ort.=3,17), alt boyutunun izlediği tespit edilmiştir.

Güvenirliliğini test etmek için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının Mobbing ölçek alt boyutları için “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik” (,913), “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili” (,916), “itibara saldırılarla ilgili” (,911), “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” (,915), “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” (,923) değiştiği görülmektedir. Toplam Mobbing ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,925 olarak hesaplanmıştır. Yine araştırmanın güvenilirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının içerisinde yer alan Örgütsel Adanmışlık Hissiyat Ölçeğin 3 alt boyutu için aldıkları puanlar incelendiğinde; “fiziksel adanmışlık” (,921), “duygusal adanmışlık” (,907), “bilişsel adanmışlık” (,901) değiştiği görülmektedir. Toplam Örgütsel Adanmışlık Hissiyat ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,915 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.3. Mobbing Durumunun Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Mobbing Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Sıra Sayısı Ort.	U	Z	p																																																								
Kendini Göstermeye ve İleşimi Engellemeye Yönelik	Kadın	50	1,83	3716,50	1758,50	-1,575	,115																																																								
	Erkek	84	1,74	5328,50				Sosyal İlişkilere Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,44	3223,00	1948,00	-,725	,468	Erkek	84	1,56	5822,00	İtibara Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,52	3482,50	1992,50	-,498	,619	Erkek	84	1,53	5562,50	Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,80	3517,00	1958,00	-,664	,507	Erkek	84	1,61	5528,00	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,56	3327,00	2052,00	-,240	,810	Erkek	84	1,52	5718,00	Yıldırma Ort.	Kadın	50	1,63	3531,50	1943,50	-,720	,471
Sosyal İlişkilere Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,44	3223,00	1948,00	-,725	,468																																																								
	Erkek	84	1,56	5822,00				İtibara Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,52	3482,50	1992,50	-,498	,619	Erkek	84	1,53	5562,50	Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,80	3517,00	1958,00	-,664	,507	Erkek	84	1,61	5528,00	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,56	3327,00	2052,00	-,240	,810	Erkek	84	1,52	5718,00	Yıldırma Ort.	Kadın	50	1,63	3531,50	1943,50	-,720	,471	Erkek	84	1,59	5513,50								
İtibara Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,52	3482,50	1992,50	-,498	,619																																																								
	Erkek	84	1,53	5562,50				Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,80	3517,00	1958,00	-,664	,507	Erkek	84	1,61	5528,00	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,56	3327,00	2052,00	-,240	,810	Erkek	84	1,52	5718,00	Yıldırma Ort.	Kadın	50	1,63	3531,50	1943,50	-,720	,471	Erkek	84	1,59	5513,50																				
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,80	3517,00	1958,00	-,664	,507																																																								
	Erkek	84	1,61	5528,00				Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,56	3327,00	2052,00	-,240	,810	Erkek	84	1,52	5718,00	Yıldırma Ort.	Kadın	50	1,63	3531,50	1943,50	-,720	,471	Erkek	84	1,59	5513,50																																
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla İlgili	Kadın	50	1,56	3327,00	2052,00	-,240	,810																																																								
	Erkek	84	1,52	5718,00				Yıldırma Ort.	Kadın	50	1,63	3531,50	1943,50	-,720	,471	Erkek	84	1,59	5513,50																																												
Yıldırma Ort.	Kadın	50	1,63	3531,50	1943,50	-,720	,471																																																								
	Erkek	84	1,59	5513,50																																																											

p<0,05

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin yıldırma durumunun cinsiyet değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.3'te görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin yıldırma durumlarının cinsiyet değişkenine göre; “kendini göstermeye ve işlemini engellemeye yönelik”, “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili”, “itibara saldırılarla ilgili”, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili”, “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” ve “yıldırma ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.4. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Örgütsel Adanmışlık Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Sıra Sayısı Ort.	U	Z	p																																
Fiziksel Adanmışlık	Kadın	50	4,01	3523,50	1951,50	-,689	,491																																
	Erkek	84	3,75	5521,50				Duygusal Adanmışlık	Kadın	50	3,84	3418,50	2056,50	-,201	,840	Erkek	84	3,82	5626,50	Bilişsel Adanmışlık	Kadın	50	3,96	3258,00	1983,00	-,541	,588	Erkek	84	3,98	5787,00	Örgütsel Adanmışlık Ort.	Kadın	50	3,94	3420,50	2054,50	-,210	,834
Duygusal Adanmışlık	Kadın	50	3,84	3418,50	2056,50	-,201	,840																																
	Erkek	84	3,82	5626,50				Bilişsel Adanmışlık	Kadın	50	3,96	3258,00	1983,00	-,541	,588	Erkek	84	3,98	5787,00	Örgütsel Adanmışlık Ort.	Kadın	50	3,94	3420,50	2054,50	-,210	,834	Erkek	84	3,86	5624,50								
Bilişsel Adanmışlık	Kadın	50	3,96	3258,00	1983,00	-,541	,588																																
	Erkek	84	3,98	5787,00				Örgütsel Adanmışlık Ort.	Kadın	50	3,94	3420,50	2054,50	-,210	,834	Erkek	84	3,86	5624,50																				
Örgütsel Adanmışlık Ort.	Kadın	50	3,94	3420,50	2054,50	-,210	,834																																
	Erkek	84	3,86	5624,50																																			

p<0,05

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel adanmışlık hissiyatlarının cinsiyet değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.4'te görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin örgütsel adanmışlık hissiyatlarının cinsiyet değişkenine göre; “fiziksel adanmışlık”, “duygusal adanmışlık”, “bilişsel adanmışlık” ve “örgütsel adanmışlık ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.5. Mobbing Durumunun Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Mobbing Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	Sıra Sayısı Ort.	U	Z	p																																																								
Kendini Göstermeye ve İleşimi Engellemeye Yönelik	Evli	74	1,76	4839,00	2090,50	-,700	,484																																																								
	Bekâr	60	1,78	4206,00				Sosyal İlişkilere Saldırılarıyla İlgili	Evli	74	1,47	4865,50	2090,50	-,601	,548	Bekâr	60	1,57	4179,50	İtibara Saldırılarıyla İlgili	Evli	74	1,48	4833,50	2058,50	-,727	,467	Bekâr	60	1,59	4211,50	Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla ilgili	Evli	74	1,59	4661,50	1886,50	-1,516	,130	Bekâr	60	1,79	4383,50	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla ilgili	Evli	74	1,54	4872,50	2097,50	-,597	,551	Bekâr	60	1,54	4172,50	Yıldırma Ort.	Evli	74	1,57	4730,00	1955,00	-1,186	,236
Sosyal İlişkilere Saldırılarıyla İlgili	Evli	74	1,47	4865,50	2090,50	-,601	,548																																																								
	Bekâr	60	1,57	4179,50				İtibara Saldırılarıyla İlgili	Evli	74	1,48	4833,50	2058,50	-,727	,467	Bekâr	60	1,59	4211,50	Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla ilgili	Evli	74	1,59	4661,50	1886,50	-1,516	,130	Bekâr	60	1,79	4383,50	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla ilgili	Evli	74	1,54	4872,50	2097,50	-,597	,551	Bekâr	60	1,54	4172,50	Yıldırma Ort.	Evli	74	1,57	4730,00	1955,00	-1,186	,236	Bekâr	60	1,65	4315,00								
İtibara Saldırılarıyla İlgili	Evli	74	1,48	4833,50	2058,50	-,727	,467																																																								
	Bekâr	60	1,59	4211,50				Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla ilgili	Evli	74	1,59	4661,50	1886,50	-1,516	,130	Bekâr	60	1,79	4383,50	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla ilgili	Evli	74	1,54	4872,50	2097,50	-,597	,551	Bekâr	60	1,54	4172,50	Yıldırma Ort.	Evli	74	1,57	4730,00	1955,00	-1,186	,236	Bekâr	60	1,65	4315,00																				
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla ilgili	Evli	74	1,59	4661,50	1886,50	-1,516	,130																																																								
	Bekâr	60	1,79	4383,50				Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla ilgili	Evli	74	1,54	4872,50	2097,50	-,597	,551	Bekâr	60	1,54	4172,50	Yıldırma Ort.	Evli	74	1,57	4730,00	1955,00	-1,186	,236	Bekâr	60	1,65	4315,00																																
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla ilgili	Evli	74	1,54	4872,50	2097,50	-,597	,551																																																								
	Bekâr	60	1,54	4172,50				Yıldırma Ort.	Evli	74	1,57	4730,00	1955,00	-1,186	,236	Bekâr	60	1,65	4315,00																																												
Yıldırma Ort.	Evli	74	1,57	4730,00	1955,00	-1,186	,236																																																								
	Bekâr	60	1,65	4315,00																																																											

p<0,05

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin yıldırma durumunun medeni durum değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.5’da görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin yıldırma durumlarının medeni durum değişkenine göre; “kendini göstermeye ve ileşimi engellemeye yönelik”, “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili”, “itibara saldırılarla ilgili”, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili”, “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” ve “yıldırma ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.6. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Örgütsel Adanmışlık Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	Sıra Sayısı Ort.	U	Z	P																																
Fiziksel Adanmışlık	Evli	74	3,93	5277,50	1937,50	-1,275	,202																																
	Bekâr	60	3,75	3767,50				Duygusal Adanmışlık	Evli	74	3,98	5470,50	1744,50	-2,412	,032*	Bekâr	60	3,64	3575,50	Bilişsel Adanmışlık	Evli	74	4,05	5294,00	1921,00	-1,346	,178	Bekâr	60	3,87	3751,00	Örgütsel Adanmışlık Ort.	Evli	74	3,99	5420,00	1795,00	-1,907	,057
Duygusal Adanmışlık	Evli	74	3,98	5470,50	1744,50	-2,412	,032*																																
	Bekâr	60	3,64	3575,50				Bilişsel Adanmışlık	Evli	74	4,05	5294,00	1921,00	-1,346	,178	Bekâr	60	3,87	3751,00	Örgütsel Adanmışlık Ort.	Evli	74	3,99	5420,00	1795,00	-1,907	,057	Bekâr	60	3,77	3625,00								
Bilişsel Adanmışlık	Evli	74	4,05	5294,00	1921,00	-1,346	,178																																
	Bekâr	60	3,87	3751,00				Örgütsel Adanmışlık Ort.	Evli	74	3,99	5420,00	1795,00	-1,907	,057	Bekâr	60	3,77	3625,00																				
Örgütsel Adanmışlık Ort.	Evli	74	3,99	5420,00	1795,00	-1,907	,057																																
	Bekâr	60	3,77	3625,00																																			

p<0,05

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel adanmışlık hissiyatlarının medeni durum değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.6’de görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin örgütsel adanmışlık hissiyatlarının medeni durum değişkenine göre; “fiziksel adanmışlık”, “bilişsel adanmışlık” ve “örgütsel adanmışlık” ortalama değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “Duygusal adanmışlık” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Z=-2,412, p=,032). Anlamlı farklılığın tespit edildiği alt boyutta evli katılımcıların ortalama puanlarının (Ort.=3,98); bekâr katılımcıların ortalama puanlarından (Ort.=3,64) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.7. Mobbing Durumunun Statü Değişkenine İlişkin Bulgular

Mobbing Alt Boyutlar	Statü	N	Ort.	Sıra Sayısı Ort.	U	Z	p																																																								
Kendini Göstermeye ve İleşimi Engellemeye Yönelik	İşçi	44	1,85	3325,50	1624,50	-1,688	,091																																																								
	Memur	90	1,73	5719,50				Sosyal İlişkilere Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,51	3117,50	1832,50	-,725	,469	Memur	90	1,52	5977,50	İtibara Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,57	3224,00	1726,00	-1,211	,226	Memur	90	1,51	5821,00	Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,66	3150,50	1799,50	-,869	,385	Memur	90	1,69	5894,50	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,79	3513,50	1436,50	-2,803	,005*	Memur	90	1,42	5531,50	Yıldırma Ort.	İşçi	44	1,68	3110,00	1640,00	-1,611	,107
Sosyal İlişkilere Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,51	3117,50	1832,50	-,725	,469																																																								
	Memur	90	1,52	5977,50				İtibara Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,57	3224,00	1726,00	-1,211	,226	Memur	90	1,51	5821,00	Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,66	3150,50	1799,50	-,869	,385	Memur	90	1,69	5894,50	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,79	3513,50	1436,50	-2,803	,005*	Memur	90	1,42	5531,50	Yıldırma Ort.	İşçi	44	1,68	3110,00	1640,00	-1,611	,107	Memur	90	1,57	5735,00								
İtibara Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,57	3224,00	1726,00	-1,211	,226																																																								
	Memur	90	1,51	5821,00				Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,66	3150,50	1799,50	-,869	,385	Memur	90	1,69	5894,50	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,79	3513,50	1436,50	-2,803	,005*	Memur	90	1,42	5531,50	Yıldırma Ort.	İşçi	44	1,68	3110,00	1640,00	-1,611	,107	Memur	90	1,57	5735,00																				
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,66	3150,50	1799,50	-,869	,385																																																								
	Memur	90	1,69	5894,50				Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,79	3513,50	1436,50	-2,803	,005*	Memur	90	1,42	5531,50	Yıldırma Ort.	İşçi	44	1,68	3110,00	1640,00	-1,611	,107	Memur	90	1,57	5735,00																																
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla İlgili	İşçi	44	1,79	3513,50	1436,50	-2,803	,005*																																																								
	Memur	90	1,42	5531,50				Yıldırma Ort.	İşçi	44	1,68	3110,00	1640,00	-1,611	,107	Memur	90	1,57	5735,00																																												
Yıldırma Ort.	İşçi	44	1,68	3110,00	1640,00	-1,611	,107																																																								
	Memur	90	1,57	5735,00																																																											

p<0,05

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin yıldırma durumunun statü değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.7’de görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin yıldırma durumlarının statü değişkenine göre; “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik”, “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili”, “itibara saldırılarla ilgili”, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” ve “yıldırma ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “Kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Z=-2,803, p=,005). Anlamlı farklılığın tespit edildiği alt boyutta

işçi katılımcıların ortalama puanlarının (Ort.=1,79); memur katılımcıların ortalama puanlarından (Ort.=1,42) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.8. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Statü Değişkenine İlişkin Bulgular

Örgütsel Adanmışlık Alt Boyutlar	Statü	N	Ort.	Sıra Sayısı Ort.	U	Z	P
Fiziksel Adanmışlık	İşçi	44	3,51	2562,50	1572,50	-1,948	,051
	Memur	90	4,01	6482,50			
Duygusal Adanmışlık	İşçi	44	3,79	2898,00	1908,00	-,343	,731
	Memur	90	3,84	6147,00			
Bilişsel Adanmışlık	İşçi	44	3,96	2957,50	1967,50	-,060	,952
	Memur	90	3,98	6087,50			
Örgütsel Adanmışlık Ort.	İşçi	44	3,75	2756,50	1766,50	-1,014	,310
	Memur	90	3,95	6288,50			

p<0,05

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel adanmışlık hissiyatlarının statü değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.8’de görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin örgütsel adanmışlık hissiyatlarının statü değişkenine göre; “fiziksel adanmışlık”, “duygusal adanmışlık”, “bilişsel adanmışlık” ve “örgütsel adanmışlık ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.9. Mobbing Durumunun Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Mobbing Alt Boyutlar	Yaş	N	Ort.	Sıra Sayısı Ort.	X ²	df	p	Fark
Kendini Göstermeye ve İleşimi Engellemeye Yönelik	20-24 Yaş	18	1,81	73,81	5,416	5	,367	
	25-29 Yaş	44	1,59	56,89				
	30-34 Yaş	22	1,92	73,57				
	35-39 Yaş	22	1,86	75,36				
	40-44 Yaş	16	1,82	71,53				
	45Yaş ve üzeri	12	1,87	66,04				
Sosyal İlişkilere Saldırlarla İlgili	20-24 Yaş	18	1,51	73,03	13,113	5	,022*	4>2
	25-29 Yaş	44	1,29	51,99				
	30-34 Yaş	22	1,66	70,73				
	35-39 Yaş	22	1,65	82,07				
	40-44 Yaş	16	1,70	79,63				
	45Yaş ve üzeri	12	1,63	67,29				
İtibara Saldırlarla İlgili	20-24 Yaş	18	1,55	65,78	13,248	5	,021*	4>2
	25-29 Yaş	44	1,34	54,75				
	30-34 Yaş	22	1,54	68,07				
	35-39 Yaş	22	1,80	88,98				
	40-44 Yaş	16	1,62	78,56				
	45Yaş ve üzeri	12	1,53	61,67				
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırlarla İlgili	20-24 Yaş	18	1,70	71,56	13,660	5	,018*	4>6
	25-29 Yaş	44	1,45	58,28				
	30-34 Yaş	22	1,93	73,14				
	35-39 Yaş	22	1,91	84,14				
	40-44 Yaş	16	1,81	76,75				
	45Yaş ve üzeri	12	1,44	42,04				
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırlarla İlgili	20-24 Yaş	18	1,47	62,50	22,437	5	,000*	4>2
	25-29 Yaş	44	1,26	54,55				
	30-34 Yaş	22	1,72	71,52				
	35-39 Yaş	22	1,94	91,45				
	40-44 Yaş	16	1,71	83,41				
	45Yaş ve üzeri	12	1,35	50,00				
Yıldırma Ort.	20-24 Yaş	18	1,61	71,53	14,863	5	,011*	4>2
	25-29 Yaş	44	1,38	52,58				
	30-34 Yaş	22	1,76	72,11				
	35-39 Yaş	22	1,83	86,18				
	40-44 Yaş	16	1,73	80,38				
	45Yaş ve üzeri	12	1,56	56,29				

1: 20-24 Yaş, **2:** 25-29 Yaş, **3:** 30-34 Yaş, **4:** 35-39 Yaş, **5:** 40-44 Yaş, **6:** 45 Yaş ve üzeri

p<0,05

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin yıldırma durumunun yaş değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamalarının Tablo 4.9'da görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin yıldırma durumlarının yaş değişkenine göre; “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili” ($X^2=13,113$, $p=,022$), “itibara saldırılarla ilgili” ($X^2=13,248$, $p=,021$), “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” ($X^2=13,660$, $p=,018$), “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” ($X^2=22,437$, $p=,000$) alt boyutlarında ve “yıldırma ortalama” ($X^2=14,863$, $p=,011$) değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırma grubunun Post-Hoc değerlerine bakıldığında ise yaş değişkenine göre gruplar arası anlamlılık durumları “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili” [(35-39 yaşın ($\bar{X}=1,65$) 25-29 yaşa ($\bar{X}=1,29$)] göre, “itibara saldırılarla ilgili” [(35-39 yaşın ($\bar{X}=1,80$) 25-29 yaşa ($\bar{X}=1,34$)] göre, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” [(35-39 yaşın ($\bar{X}=1,91$) 45 yaş ve üzeri yaşa ($\bar{X}=1,44$)] göre, “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” [(35-39 yaşın ($X=1,94$) 25-29 yaşa ($X=1,26$), (35-39 yaşın ($\bar{X}=1,94$) 45 yaş ve üzeri yaşa ($\bar{X}=1,35$)] göre ve “yıldırma ortalama” [(35-39 yaşın ($X=1,83$) 25-29 yaşa ($X=1,38$)] göre ortalama puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.10. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Örgütsel Adanmışlık Alt Boyutları	Yaş	N	Ort.	Sıra Sayı Ort.	X ²	df	p	Fark
Fiziksel Adanmışlık	20-24 Yaş	18	4,12	78,31	14,872	5	,011*	6>4
	25-29 Yaş	44	4,05	70,93				
	30-34 Yaş	22	3,88	71,16				
	35-39 Yaş	22	3,28	50,07				
	40-44 Yaş	16	3,30	47,78				
	45Yaş ve üzeri	12	3,41	90,25				
Duygusal Adanmışlık	20-24 Yaş	18	4,31	86,06	12,592	5	,028*	6>2
	25-29 Yaş	44	3,62	61,20				
	30-34 Yaş	22	3,76	66,23				
	35-39 Yaş	22	3,68	60,73				
	40-44 Yaş	16	3,66	56,06				
	45Yaş ve üzeri	12	4,44	92,75				
Bilişsel Adanmışlık	20-24 Yaş	18	4,18	76,36	5,474	5	,361	
	25-29 Yaş	44	3,82	60,27				
	30-34 Yaş	22	4,10	77,61				
	35-39 Yaş	22	3,93	63,93				
	40-44 Yaş	16	3,85	60,88				
	45 Yaş ve üzeri	12	4,20	77,54				
Örgütsel Adanmışlık Ort.	20-24 Yaş	18	4,20	81,61	11,283	5	,046*	6>5
	25-29 Yaş	44	3,85	66,23				
	30-34 Yaş	22	3,91	68,80				
	35-39 Yaş	22	3,63	55,50				
	40-44 Yaş	16	3,60	52,47				
	45 Yaş ve üzeri	12	4,35	90,67				

1: 20-24 Yaş, 2: 25-29 Yaş, 3: 30-34 Yaş, 4: 35-39 Yaş, 5: 40-44 Yaş, 6: 45 Yaş ve üzeri

p<0,05

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel adanmışlık durumunun yaş değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.10’da görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin örgütsel adanmışlık durumlarının yaş değişkenine göre; “bilişsel adanmışlık” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “fiziksel adanmışlık” ($X^2=14,872$, $p=,011$), “duygusal adanmışlık” ($X^2=12,592$, $p=,028$), alt boyutlarında ve “örgütsel adanmışlık ortalama” ($X^2=11,283$, $p=,046$) değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırma grubunun Post-Hoc değerlerine bakıldığında ise yaş değişkenine göre gruplar arası anlamlılık durumları “fiziksel adanmışlık ile ilgili” [(45 yaş ve üzerinin ($\bar{X}=3,41$) 35-39 yaşa ($\bar{X}=3,28$)] göre, “duygusal adanmışlık ile ilgili” [(45 yaş ve üzerinin ($\bar{X}=4,44$) 25-29 yaşa ($\bar{X}=3,62$)] göre, ve “örgütsel adanmışlık ortalama” [(45 yaş ve üzerinin ($\bar{X}=4,35$) 40-44 yaşa ($\bar{X}=3,60$)] göre ortalama puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.11. Mobbing Algısının Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Mobbing Alt Boyutlar	Kıdem	N	Ort.	Sıra Sayısı Ort.	X²	df	p	Fark
Kendini Göstermeye ve İleşimi Engellemeye Yönelik	0-9 Yıl	79	1,61	56,91	14,510	2	,001	2,3>1
	10-19 Yıl	20	2,02	85,05				
	20 Yıl ve üzeri	35	1,98	81,39				
Sosyal İlişkilere Saldırılarıyla İlgili	0-9 Yıl	79	1,31	54,04	24,974	2	,000	2,3>1
	10-19 Yıl	20	1,85	87,80				
	20 Yıl ve üzeri	35	1,80	86,27				
İtibara Saldırılarıyla İlgili	0-9 Yıl	79	1,32	53,01	27,539	2	,000	2,3>1
	10-19 Yıl	20	1,88	92,60				
	20 Yıl ve üzeri	35	1,80	85,87				
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarıyla ilgili	0-9 Yıl	79	1,54	58,79	12,473	2	,002	2>1
	10-19 Yıl	20	2,08	90,75				
	20 Yıl ve üzeri	35	1,77	73,87				
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarıyla ilgili	0-9 Yıl	79	1,24	53,08	32,437	2	,000	3>2,1
	10-19 Yıl	20	1,93	94,43				
	20 Yıl ve üzeri	35	1,98	84,67				
Yıldırma Ort.	0-9 Yıl	79	1,40	52,75	28,487	2	,000	2>3,1
	10-19 Yıl	20	1,95	94,50				
	20 Yıl ve üzeri	35	1,87	85,36				

1: 0-9 Yıl, **2:** 10-19 Yıl, **3:** 20 Yıl ve üzeri

p<0,05

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin yıldırma durumunun kıdem değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamalarının Tablo 4.11’de görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin yıldırma durumlarının kıdem değişkenine göre; “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik” ($X^2=14,510$, $p=,001$), “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili” ($X^2=24,974$, $p=,000$), “itibara saldırılarla ilgili” ($X^2=27,539$, $p=,000$), “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” ($X^2=12,473$, $p=,002$), “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” ($X^2=32,437$, $p=,000$) alt boyutlarında ve “yıldırma ortalama” ($X^2=28,487$, $p=,000$) değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırma grubunun Post-Hoc değerlerine bakıldığında ise kıdem değişkenine göre gruplar arası anlamlılık durumları “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik ile ilgili” [(0-9 yılın ($\bar{X}=1,61$) 10-19 yıla ($\bar{X}=2,02$) ve 20 yıl ve üzerine ($\bar{X}=1,98$)] göre, “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili” [(0-9 yılın ($\bar{X}=1,31$) 10-19 yıla ($\bar{X}=1,85$) ve 20 yıl ve üzerine ($\bar{X}=1,80$)] göre, “itibara saldırılarla ilgili” [(0-9 yılın ($\bar{X}=1,32$) 10-19 yıla ($\bar{X}=1,88$) ve 20 yıl ve üzerine ($X=1,80$)] göre, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” [(0-9 yılın ($\bar{X}=1,54$) 10-19 yıla ($X=2,08$)] göre, “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” [(0-9 yılın ($X=1,24$) 10-19 yıla ($X=1,93$) ve 20 yıl ve üzerine ($X=1,98$)] göre ve “yıldırma ortalama” [(0-9 yılın ($X=1,40$) 10-19 yıla ($X=1,95$) ve 20 yıl ve üzerine ($X=1,87$)] göre ortalama puanlarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.12. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Örgütsel Adanmışlık Alt Boyutları	Yaş	N	Ort.	Sıra Sayı Ort.	X ²	df	p	Fark
Fiziksel Adanmışlık	0-9 Yıl	79	4,21	79,87	19,880	2	,000	1>3 1>2
	10-19 Yıl	20	3,42	50,38				
	20 Yıl ve üzeri	35	3,27	49,37				
Duygusal Adanmışlık	0-9 Yıl	79	3,91	73,04	3,969	2	,137	
	10-19 Yıl	20	3,69	59,63				
	20 Yıl ve üzeri	35	3,70	59,50				
Bilişsel Adanmışlık	0-9 Yıl	79	4,06	72,97	4,242	2	,120	
	10-19 Yıl	20	3,92	63,83				
	20 Yıl ve üzeri	35	3,80	57,24				
Örgütsel Adanmışlık Ort.	0-9 Yıl	79	4,06	77,03	11,697	2	,003	1>3
	10-19 Yıl	20	3,71	55,35				
	20 Yıl ve üzeri	35	3,59	52,94				

1: 0-9 Yıl, 2: 10-19 Yıl, 3: 20 Yıl ve üzeri

p<0,05

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel adanmışlık durumunun kıdem değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.12’de görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin örgütsel adanmışlık durumlarının kıdem değişkenine göre; “duygusal adanmışlık” ve “bilişsel adanmışlık” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “fiziksel adanmışlık” ($X^2=19,880$, $p=,000$), alt boyutunda ve “örgütsel adanmışlık ortalama” ($X^2=11,697$, $p=,003$) değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırma grubunun Post-Hoc değerlerine bakıldığında ise kıdem değişkenine göre gruplar arası anlamlılık durumları “fiziksel adanmışlık ile ilgili” [(0-9 yılın ($\bar{X}=4,21$) 20 yıl ve üzerine ($\bar{X}=3,27$) ve (0-9 yılın ($\bar{X}=4,21$) 10-19 yıla ($\bar{X}=3,42$)] göre, ve “örgütsel adanmışlık ortalama” [(0-9 yılın ($\bar{X}=4,06$) 20 yıl ve üzerine ($X=3,59$)] göre ortalama puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.13. Mobbing Algısının Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular

Mobbing Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ort.	Sıra Sayısı Ort.	X ²	df	p	Fark
Kendini Göstermeye ve İleşimi Engellemeye Yönelik	İlköğretim	4	1,72	67,25	7,350	3	,062	
	Lise	14	1,72	68,75				
	Lisans	82	1,68	61,09				
	Lisansüstü	34	2,02	82,49				
Sosyal İlişkilere Saldırılarla İlgili	İlköğretim	4	1,95	99,50	9,304	3	,026	4>3
	Lise	14	1,35	60,93				
	Lisans	82	1,44	61,73				
	Lisansüstü	34	1,72	80,35				
İtibara Saldırılarla İlgili	İlköğretim	4	2,01	104,50	13,861	3	,003	4>3
	Lise	14	1,34	55,68				
	Lisans	82	1,43	60,78				
	Lisansüstü	34	1,79	84,22				
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılarla ilgili	İlköğretim	4	1,97	93,63	4,939	3	,176	
	Lise	14	1,52	59,93				
	Lisans	82	1,64	63,88				
	Lisansüstü	34	1,80	76,26				
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılarla ilgili	İlköğretim	4	2,35	111,13	12,896	3	,005	1>2
	Lise	14	1,15	52,43				
	Lisans	82	1,44	63,34				
	Lisansüstü	34	1,83	78,60				
Yıldırma Ort.	İlköğretim	4	2,00	103,25	12,503	3	,006	4>3
	Lise	14	1,42	58,11				
	Lisans	82	1,52	60,72				
	Lisansüstü	34	1,83	83,51				

1: İlköğretim, **2:** Lise, **3:** Lisans, **4:** Lisansüstü

p<0,05

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin yıldırma durumunun eğitim değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamalarının Tablo 4.13’de görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin yıldırma durumlarının eğitim değişkenine göre; “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik” ve “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili” ($X^2=9,304$, $p=,026$), “itibara saldırılarla ilgili” ($X^2=13,861$, $p=,003$), “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” ($X^2=12,896$, $p=,005$) alt boyutlarında ve “yıldırma ortalama” ($X^2=12,503$, $p=,006$) değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırma grubunun Post-Hoc değerlerine bakıldığında ise yaş değişkenine göre gruplar arası anlamlılık durumları “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili” [(lisansüstünün ($\bar{X}=2,02$) lisansa ($\bar{X}=1,29$)] göre, “itibara saldırılarla ilgili” [(lisansüstünün ($\bar{X}=1,79$) lisansa ($\bar{X}=1,43$)] göre, “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” [(ilköğretimin ($\bar{X}=2,35$) liseye ($\bar{X}=1,15$)] göre ve “yıldırma ortalama” [(lisansüstünün ($\bar{X}=1,83$) lisansa ($\bar{X}=1,52$)] göre ortalama puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.14. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Örgütsel Adanmışlık Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ort.	Sıra Sayı Ort.	X ²	df	p	Fark
Fiziksel Adanmışlık	İlköğretim	4	2,50	25,63	13,285	3	,004	3>4
	Lise	14	3,34	56,50				
	Lisans	82	4,15	76,27				
	Lisansüstü	34	3,50	55,79				
Duygusal Adanmışlık	İlköğretim	4	3,75	60,38	3,942	3	,268	
	Lise	14	3,64	63,25				
	Lisans	82	3,95	72,63				
	Lisansüstü	34	3,60	57,72				
Bilişsel Adanmışlık	İlköğretim	4	3,62	45,38	5,960	3	,114	
	Lise	14	3,60	54,25				
	Lisans	82	4,09	73,55				
	Lisansüstü	34	3,88	60,96				
Örgütsel Adanmışlık Ort.	İlköğretim	4	3,29	40,50	11,113	3	,011	3>4
	Lise	14	3,53	57,11				
	Lisans	82	4,07	76,15				
	Lisansüstü	34	3,66	54,10				

1: İlköğretim, 2: Lise, 3: Lisans, 4: Lisansüstü

p<0,05

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel adanmışlık durumunun eğitim değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.14’de görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin örgütsel adanmışlık durumlarının eğitim değişkenine göre; “duygusal adanmışlık” ve “bilişsel adanmışlık” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “fiziksel adanmışlık” ($X^2=13,285$, $p=,004$), alt boyutunda ve “örgütsel adanmışlık ortalama” ($X^2=11,113$, $p=,011$) değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırma grubunun Post-Hoc değerlerine bakıldığında ise eğitim değişkenine göre gruplar arası anlamlılık durumları “fiziksel adanmışlık ile ilgili” [(lisansın (\bar{X} =4,15) lisansüstüne (\bar{X} =3,50)] göre ve “örgütsel adanmışlık ortalama” [(lisansın (\bar{X} =4,07) lisansüstüne (\bar{X} =3,66)] göre ortalama puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.15. Mobbing Algısının İl Değişkenine İlişkin Bulgular

Mobbing Alt Boyutlar	İller	N	Ort.	Sıra Sayısı Ort.	X ²	df	p	Fark
Kendini Göstermeye ve İleşimi Engellemeye Yönelik	Erzurum	36	1,60	50,72	9,233	3	,026	2>1
	Erzincan	34	1,83	73,72				
	Trabzon	34	1,86	73,69				
	Rize	30	1,80	73,57				
Sosyal İlişkilere Saldırımlarla İlgili	Erzurum	36	1,51	63,90	1,020	3	,797	
	Erzincan	34	1,51	70,69				
	Trabzon	34	1,53	64,93				
	Rize	30	1,52	71,12				
İtibara Saldırımlarla İlgili	Erzurum	36	1,36	52,86	7,995	3	,046	4>1
	Erzincan	34	1,61	74,40				
	Trabzon	34	1,52	67,94				
	Rize	30	1,65	76,75				
Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırımlarla İlgili	Erzurum	36	1,53	52,04	9,106	3	,028	4>1
	Erzincan	34	1,70	73,43				
	Trabzon	34	1,70	68,44				
	Rize	30	1,81	78,27				
Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırımlarla İlgili	Erzurum	36	1,35	54,96	6,949	3	,074	
	Erzincan	34	1,55	67,71				
	Trabzon	34	1,68	73,35				
	Rize	30	1,59	75,68				
Yıldırma Ort.	Erzurum	36	1,47	50,90	9,258,	3	,026	4>1
	Erzincan	34	1,64	72,91				
	Trabzon	34	1,66	71,72				
	Rize	30	1,67	76,50				

1: Erzurum, 2: Erzincan, 3: Trabzon, 4: Rize

p<0,05

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin yıldırma durumunun il değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.15’de görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin yıldırma durumlarının il değişkenine göre; “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili” ve “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye saldırılarla ilgili” ($X^2=9,233$, $p=,026$), “itibara saldırılarla ilgili” ($X^2=7,995$, $p=,046$), “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” ($X^2=9,106$, $p=,028$) alt boyutlarında ve “yıldırma ortalama” ($X^2=9,258$, $p=,026$) değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırma grubunun Post-Hoc değerlerine bakıldığında ise il değişkenine göre gruplar arası anlamlılık durumları “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik” [(Erzurum’un ($\bar{X}=1,60$) Erzincan’a ($\bar{X}=1,83$)] göre, “itibara saldırılarla ilgili” [(Rize’nin ($\bar{X}=1,65$) Erzurum’a ($\bar{X}=1,36$)] göre, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” [(Rize’nin ($\bar{X}=1,81$) Erzurum’a ($\bar{X}=1,53$)] göre ve “yıldırma ortalama” [(Rize’nin ($\bar{X}=1,67$) Erzurum’a ($\bar{X}=1,47$)] göre ortalama puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.16. Örgütsel Adanmışlık Hissiyatlarının İl Değişkenine Bulgular

Örgütsel Adanmışlık Alt Boyutlar	İller	N	Ort.	Sıra Sayı Ort.	X ²	df	p	Fark
Fiziksel Adanmışlık	Erzurum	36	4,49	93,68	25,318	3	,000	1>4
	Erzincan	34	3,80	65,93				1>3
	Trabzon	34	3,47	51,26				1>2
	Rize	30	3,56	56,27				
Duygusal Adanmışlık	Erzurum	36	4,50	94,97	25,327	3	,000	1>4
	Erzincan	34	3,47	54,32				1>3
	Trabzon	34	3,67	59,66				1>2
	Rize	30	3,60	58,35				
Bilişsel Adanmışlık	Erzurum	36	4,37	86,61	12,889	3	,005	1>4
	Erzincan	34	3,85	63,49				1>3
	Trabzon	34	3,88	62,10				
	Rize	30	3,73	55,23				
Örgütsel Adanmışlık Ort.	Erzurum	36	4,45	95,17	25,817	3	,000	1>4
	Erzincan	34	3,73	60,99				1>3
	Trabzon	34	3,67	57,54				1>2
	Rize	30	3,63	52,97				

1: Erzurum, 2: Erzincan, 3: Trabzon, 4: Rize

p<0,05

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel adanmışlık durumunun il değişkenine göre herhangi bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda, genel ortalama ve alt boyut ortalamaları Tablo 4.16’de görülmektedir. Tablo detaylı olarak incelendiğinde, çalışan personelin örgütsel adanmışlık durumlarının il değişkenine göre; “fiziksel adanmışlık” ($X^2=25,318$, $p=,000$), duygusal adanmışlık” ($X^2=25,327$, $p=,000$), ve “bilişsel adanmışlık” ($X^2=12,889$, $p=,005$), alt boyutlarında ve “örgütsel adanmışlık ortalama” ($X^2=25,817$, $p=,000$) değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırma grubunun Post-Hoc değerlerine bakıldığında ise il değişkenine göre gruplar arası anlamlılık durumları “fiziksel adanmışlık ile ilgili” [(Erzurum ilinin ($\bar{X}=4,49$) Erzincan ($\bar{X}=3,80$), Trabzon ($\bar{X}=3,47$) ve Rize ($\bar{X}=3,56$)] illerine göre, “duygusal adanmışlık ile ilgili” [(Erzurum ilinin ($\bar{X}=4,50$) Erzincan ($\bar{X}=3,47$), Trabzon ($\bar{X}=3,67$) ve Rize ($\bar{X}=3,60$)] illerine göre, “bilişsel adanmışlık ile ilgili” [(Erzurum ilinin ($\bar{X}=4,37$) Erzincan ($\bar{X}=3,85$), Trabzon ($\bar{X}=3,88$) ve Rize ($\bar{X}=3,73$)] illerine göre ve “örgütsel adanmışlık ortalama” [(Erzurum ilinin ($\bar{X}=4,45$) Erzincan ($\bar{X}=3,73$), Trabzon ($\bar{X}=3,67$) ve Rize ($\bar{X}=3,63$)] illerine göre ortalama puanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.17. Katılımcıların Mobbing ile Örgütsel Adanmışlık Ortalamalarına İlişkin Bulgular

	Sıra	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	Z	p
Mobbing Ort. - Örgütsel Adanmışlık Ort.	Negatif Sıra	1	16,00	16,00	-10,008	0,000
	Pozitif Sıra	133	67,89	9029,00		
	Toplam	134				

p<0,05

p değeri <0,05 olduğundan H_0 hipotezimiz olan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellerin örgütsel adanmışlık puan değerleriyle mobbing algıları puan değerleri çıkarıldığında örgütsel adanmışlığın puan değerlerinin daha yüksek olduğundan istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı bir farklılığa sahip olduğu belirlenmiştir ($z=-10,008$; $p<0,000$). Fark puanlarının sıra ortalamaları incelendiğinde ise farkın pozitif sıralar lehine yani mobbing ort değerlerinin örgütsel adanmışlık değerlerinin farkı lehine olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, statü, kıdem ve çalıştığı il gibi çeşitli değişkenlere göre incelenmiş ve bulgular literatür ışığında tartışılmıştır.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının personel yıldırma ile örgütsel adanmışlık durumlarının ele alındığı bu çalışmada çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşan sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre çalışmada yer alan katılımcıların cinsiyetlerine göre Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellerin yıldırma maruz kalma ile örgütsel adanmışlık durumlarına yönelik algıların yaşanmasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Literatür taramasında ise Belli E. (2014) yıldırma ile Narman A. (2012) örgütsel adanmışlık durumlarını üzerine yapılan benzer çalışmalarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bulunmuştur. Oluşan bu farklılığın bölgesel değişkenler ile katılımcı sayılarındaki değişkenlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Katılımcıların medeni durum değişkenine bakıldığında yıldırma durumlarında bir farklılık görülmemişken, örgütsel danmışlık alt boyutlarından “duygusal adanmışlık” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan literatür taramalarında ve bu doğrultuda Belli E. (2014) yaptığı çalışmada “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi” medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Narmanlı A. (2012) “Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” çalışmada çıkan sonuçlar ile yaptığımız çalışmadaki sonuçlar arasında benzerlikler göstermektedir.

Katılımcıların statü değişkenlerine bakıldığında örgütsel adanmışlık durumlarında ise bir farklılık görülmemişken, yıldırma durumlarının alt boyutlarından “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan literatür taramasında Belli E. (2014) yaptığı çalışmada “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi” çıkan sonuçlar ile yaptığımız çalışmadaki sonuçlar arasında benzerlikler göstermektedir.

Katılımcıların yaş değişkenlerine bakıldığında yıldırma durumlarının alt boyutlarından “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili”, “itibara saldırılarla ilgili”, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili”, “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” alt boyutlarında ve “yıldırma ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Katılımcıların yaş değişkenlerine bakıldığında ise örgütsel adanmışlık durumlarının alt boyutlarından “bilişsel adanmışlık” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “fiziksel adanmışlık” ve “duygusal adanmışlık” alt boyutlarında ve “örgütsel adanmışlık ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan literatür taramasında Belli E. (2014) yaptığı çalışmada “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi” çıkan sonuçlar ile yaptığımız çalışmadaki sonuçlar arasında benzerlikler göstermektedir. Narmanlı A. (2012) “Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” çalışmada çıkan sonuçlar ile yaptığımız çalışmadaki sonuçlar arasında benzerlikler göstermektedir. Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken olarak personelin yaşlarına göre alt boyutlarda farklılaştığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların kıdem değişkenlerine bakıldığında yıldırma durumlarının alt boyutlarından “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik”, “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili”, “itibara saldırılarla ilgili”, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili”, “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” alt boyutlarında ve “yıldırma ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Katılımcıların kıdem değişkenlerine bakıldığında ise örgütsel adanmışlık durumlarının alt boyutlarından “duygusal adanmışlık” ve “bilişsel adanmışlık” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “fiziksel adanmışlık” alt boyutunda ve “örgütsel adanmışlık ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan literatür taramasında Belli E. (2014) yaptığı çalışmada “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi” çıkan sonuçlar ile yaptığımız çalışmadaki sonuçlar arasında benzerlikler göstermektedir. Bu doğrultuda genç yaş gruplarının yaşlı yaş gruplarına göre daha fazla yıldırma maruz

kaldıkları ve örgütsel adanmışlık değişkenlerinin de daha düşük olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenlerine bakıldığında yıldırma durumlarının alt boyutlarından “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik” ve “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili”, “itibara saldırılarla ilgili”, “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” alt boyutlarında ve “yıldırma ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumu değişkenlerine bakıldığında ise örgütsel adanmışlık durumlarının alt boyutlarından “duygusal adanmışlık” ve “bilişsel adanmışlık” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “fiziksel adanmışlık” alt boyutunda ve “örgütsel adanmışlık ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan literatür taramasında Belli E. (2014) yaptığı çalışmada “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi” çıkan sonuçlar ile yaptığımız çalışmadaki sonuçlar arasında benzerlikler göstermektedir. Yavuz,63 yaptığı çalışmada; Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının eğitim durumlarına göre farklılaştığını gözlemlemiştir. Yavuz H. (2007) göre eğitim durumları arttıkça; yıldırma hissetme oranında da doğrusal bir şekilde artış meydana gelmektedir. Bu bulgu elde ettiğimiz bulguyu destekler niteliktedir. Narmanlı A. (2012) “Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” çalışmada çıkan sonuçlar ile yaptığımız çalışmadaki sonuçlar arasında benzerlikler göstermektedir. Bu doğrultuda eğitim düzeyi yüksek olan personellerin eğitim düzeyi düşük olan personellere göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları ve örgütsel adanmışlık değişkenlerinin de negatif ilişkiden dolayı düşük çıktığı sonucuna ulaşılabilir.

Katılımcıların il değişkenlerine bakıldığında yıldırma durumlarının alt boyutlarından “sosyal ilişkilere saldırılarla ilgili” ve “kişinin sağlığına doğrudan saldırılarla ilgili” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken, “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye saldırılarla ilgili”, “itibara saldırılarla ilgili”, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılarla ilgili” alt boyutlarında ve “yıldırma ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

bulunmuştur. Katılımcıların il değişkenlerine bakıldığında ise örgütsel adanmışlık durumlarının alt boyutlarından “fiziksel adanmışlık”, “duygusal adanmışlık” ve “bilişsel adanmışlık” alt boyutlarında ve “örgütsel adanmışlık ortalama” değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Sonuç itibarıyla Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının personel mobbing algıları ile örgütsel adanmışlık durumlarının ölçüldüğü bu çalışmada katılımcıların örgütsel adanmışlık ortalama değerleri, yüksek seviyede bulunmuştur. Belli E. (2014) yaptığı çalışmada “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi” çıkan sonuçlar ile yaptığımız çalışmadaki sonuçlar arasında benzerlikler göstermektedir.

ÖNERİLER

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının personel güçlendirme algılarını araştırmak amacıyla yapılan bu çalışma ışığı altında çıkarılan sonuçlar, aşağıdaki öneriler ile sıralanabilir;

- Spor Genel Müdürlüğü personelleri çeşitli hizmet içi eğitimlere tabi tutularak psikolojik anlamda güçlendirilebilir. Çalışan personelin yapılacak uygulamalarla örgütsel adanmışlıklarını artıracak, bu da çalışma alanlarındaki başarılarına olumlu yansıtacaktır.
- Kurum personelleri kendi uzmanlık alanlarında çalıştırılarak psikolojik anlamda güçlendirilebilir.
- Uluslararası ve Ulusal spor müsabakalarında kurum personeli değerlendirilerek tecrübe kazandırılıp psikolojik anlamda güçlendirilebilir.
- Çalışan personelin mezun oldukları bölümlere uygun pozisyonlarda değerlendirilerek psikolojik anlamda güçlendirilebilir.
- Çeşitli sempozyum ve seminer çalışmalarına personelin katılması sağlanarak mobbinge başa çıkabilme ve örgütsel adanmışlık hissiyatı kazanma anlamında güçlendirilebilir.
- Örgütsel alanlarda yapılan çalışmalar çeşitlendirilerek genelleme yapılma olasılığı artırılabilir.
- Önerilerimiz sonucunda mobbing durum uygulayıcısı olma eğilimi azalacağından kurum içerisinde uygulanan mobbing mağduriyet durumu

azalacak ve sonuç olarak kendilerini çalıştıkları kurumun işleyen bir parçası gibi görmeye başlayacaktır. Bu da çalışanların örgütsel adanmışlığını arttıracaktır.



KAYNAKÇA

- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: görgül bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 55-81.
- Arıkan, S. (2003), Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.5, S.1: 1-19
- Arpacıoğlu, G. (2005).“Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”,
- Arseven, A. (2001). Alan Araştırma Yöntemi. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Artun, B. (2008). *Anadolulisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisi (Sakarya ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Agervold, M. ve Mikkelsen E. G.(2004), Relationships Between Bullying Psychosocial Work Environment and Individual Reactions, *Work and Stres*, V:18, No:4.
- Aven, F.F., Parker, B. and McEnvoy, G.M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 642–648.
- Bahçe, Ç.(2007), Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü : Bir Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 237-246.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bartlett, K. R.(1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field*. The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.
- Barutçugil, İ. (2006), İşini Sevmeyenler. Erişim Tarihi: 03/05/2017
- www.yenibiris.com/KariyerKlavuzu/oku.aspx?ArticleID=2788

- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1), 29-62.
- Baykal, A.N.(2005), Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, Sistem Yayıncılık: İstanbul
- Bayram, L. (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Baysal, A ve Tekarslan, E.(1996), İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Beasley, J. ve Rayner C.(1997), Bullying at Work, *Journal of Community & Applied Psychology*.
- Belli E. (2014) “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi”, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Bilir, F.P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Bingöl, D.(2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2003
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Haziran, 11 (19), 75-94.
- Cankalp, M. (2005). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Celep, C., Doyuran, Ş., Sarıdede, U. ve Değirmenci, T. (2004). Eğitim örgütlerinde çok boyutlu iş etiği ve örgütsel adanmışlık. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Cihangiroğlu, N. (2010). Askeri tabiplerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Gülhane Tıp Dergisi*, (52), 82-90.

- Coyne, L., E.Seigne ve P. Randall, (2000), Predicting Workplace Victim Status From Personality, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:9, No:3.
- Cüceloğlu, D. (2003), İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, 12.b., Remzi Kitabevi, İstanbul
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- Çakır, B.(2006), İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Eylül, 20 (2), 295-310.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2010). Örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz etkilerine yönelik kavramsal bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20 (1), 1-36.
- Çetin, M. Ç., Çumralıgil, B. ve Çağlayan, H. S. (2005). Gençlik Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapan spor uzmanlarının iş doyumu düzeylerini belirlenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 36-44.
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çetin, F., Basım H. N., ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.

- Çoroğlu, C.(2003), İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M.(1998), “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticiler Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, Ocak, 1998, s. 223-230.
- Çobanoğlu, Ş.(2005); Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2010). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası’ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 77-89.
- Çöl, G. (2006). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2).
- Davenport, N., Schwartz, R.D. Ve Elliott, G.P. (2003), Mobbing, Sistem Yayıncılık: İstanbul
- Demirci, N. (1986). *Spor’da Yönetim-Teşkilatlanma ve Organizasyonlar*. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar (15), 115-132.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, (29), 37-61.
- Donuk, B. (2005). *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*. İstanbul: Ötügen Neşriyat Yayınları.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (6), 210–219.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Ekim, 2 (2), 63-79.

Erdoğmuş, H. (2006). *Resmi-özel ilköğretim okulunda çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İstanbul.

Eren Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 1-26.

Erişim Tarihi: 06/06/2018 www.gsb.gov.tr

Erişim Tarihi: 02/03/2017 <http://www.mobbingturkiye.net>

Erişim Tarihi: 07/08/2018 <http://www.sbeotk.hacettepe.edu.tr>

Erişim Tarihi: 05/06/2017 <http://www.insankaynaklari.com>

Erişim Tarihi: 05/06/2017

http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa_cikma.htm

Ertürk, S. (1974). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Bünye ve Bağlı Kuruluşların Yeniden Düzenlenmesine İlişkin Teşkilat Araştırması Ön Projesi*. Ankara: Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayın No: 30.

Fişek, K. (1985). *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. Ankara: Gerçek Yayın Evi.

Fişek, K. (1998). *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayın Evi.

Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2000). *Örgüt ikliminin gücü, Aşkale çimento örneği*. İstanbul: Karizma Yayınları.

Genç, N.(2003), *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*, Timaş Yayınları, İstanbul

Geybullayev, G.(2002), *Yönetimin Esasları*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, No: 28, s.141.

Gıcı, A. ve Tabancalı, E. (2011). İstanbul'daki vakıf üniversiteleri hazırlık okullarında çalışan İngilizce okutmanlarının örgütsel adanmışlık düzeyi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (9), 39-50

Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.

- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 37-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (1), 73-83.
- Gül, Ç. (2008). *Türk Spor Teşkilatının Sorunları ve Yeniden Yapılanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 3 (1), 48-75.
- Hıngoyen, M. F.(1990), *Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet*, Çev. Heval Bucak, Güncel Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İpek, C. ve Saklı, A. R. (2012). Çay sektöründeki kamu çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları. *Ege Akademik Bakış*, Nisan, 12 (2), 251-266.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 387-401.
- Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3), 231-246.

- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121-140.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- Kocacık F.(2001), “Şiddet Olgusu Üzerine”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Sivas
- Lewis, S. E. & Orford, J., (2005), Women’s experiences of workplace bullying: Changes in social relationships, *Journal of Community & Applied Social Psychology*.
- Marshall, G. (1999), *Sosyoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, T. R., Porter, W. L. and Steers, M. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (2), 224-247
- Nuhoğlu, M., “Mobbing-Duygusal Yıldırma”, Erişim Tarihi: 05/06/2018
<http://merttr.blogspot.com/2006/01/psikolojikyildirmanin->
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (3), 377-403.
- Onay Özkaya, M., Deveci Kocakoç, İ. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 77-96.

- Organ, Dennis W.; Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Books, 1988, Lexington
- Özdevecioğlu, M. (2003b). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113 -130.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış*. 2. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özler, P. E., Mercan N. (2009), Yönetmel ve Örgütsel Açından Mobbing Psikolojik Terör, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Polat, M. ve Meyda, C. H. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 153-170.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Rayner, C. ve Hoel, H., (1997), A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying, *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 57, 2, s. 83-98.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Salın, D., (2001), Prevalence and Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparasion Of Two Different Strategies For Measuring Bullying, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Sakar, M.(2000), İş Hukuku Uygulaması, Beta Yayınları, İstanbul
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*.
- Serarslan, M. Z. (2006). *Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi*. Morpa Kültür Yayınları.

- Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Şahin, H. M.(2003), Sporda Şiddet ve Saldırganlık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara'da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 195-220.
- Şimşek, M. Ş. (2003). *Davranış bilimine giriş ve örgütsel davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş.(2001), Yönetim ve Organizasyon, 6.b., Ofset Matbaacılık, İstanbul
- Tarhan, N. (2004), Psikolojik Savaş – Gri Propaganda, Timaş Yayınları, İstanbul
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33 (147), 54-70.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu-İş*, 9 (4), 1-22.
- Tevrüz, S., Artan, İ. Ve Bozkurt, T.(1999), Davranışlarımızdan Seçmeler, Beta Yayınları, İstanbul
- Tınaz, P., (2006), İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Torun, G. S. (2012). *Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: turizm sektöründe bir araştırma*. Ankara, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü.
- Tsui, A.S., Kegan, T.D. and O'reilly, C.A. (1992). Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549–579.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Nisan, 65 (2), 195-218.

- Tutar, H. (2007). Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3), 97-120.
- Tutar, H., (2004), İşyerinde Psikolojik Şiddet,1.Baskı, Platin Yayınları, İstanbul
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun Ç. ve Akman, E. (2009). Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: karşılaştırmalı bir çalışma. *1. Uluslararası Davraz Kongresi*, Eylül, Isparta.
- Url 2, “3530 Sayılı BTGM kanunu” (2008), Erişim Tarihi: 05/06/2017 http://www.sincan.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=77. (28.08.2015).
- Url, 3, “6223 Sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Kurulması Kanunu” (t.y.), <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/31069.html> (27/08/2012).
- Wallace, J.E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1-4), 228-255.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yavuz, H. (2007), Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: S.D.Ü. Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Yüksel, Ö.(2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: a concept analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 131-142.

EKLER

Ek 1. Anket

Merhaba Sayın Katılımcı;

Bu anketin amacı; ortaya çıkacak verilerin, Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü çatısı altında yürütülen bilimsel bir çalışmada kullanılmasıdır. Ayrıca neticelerin yalnızca bu amaçla kullanılacağını göz ardı etmeyip bütün samimiyetinizle soruları cevaplandırmanız, çalışmanın başarısı ve gerçekliği için oldukça önemlidir. Katılımınızdan ve samimiyetinizden ötürü teşekkür ederim.

Şaban POLAT
Atatürk Üniversitesi
Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

1.BÖLÜM	Lütfen soruların yanındaki bölümde, size uygun gelen kutucuğu (X) işaretleyiniz...	HIÇ	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	ÇOK SIK
1	Üstünüz, kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Sözünüz sürekli kesiliyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Birlikte çalıştığınız kişiler, kendinizi gösterme olanaklarınızı sürekli kısıtlıyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Yüzünüze bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Yaptığınız iş sürekli eleştiriliyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Özel yaşamınız sürekli eleştiriliyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Sözlü tehditler alıyorsunuz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Yazılı tehditler alıyorsunuz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Jestler ve bakışlarla arkadaşlar/üstleriniz sizinle konuşmayı reddediyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	İmalar yoluyla sizinle konuşmayı reddediyorlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmuyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Kimseyle konuşamadığınız gibi başkalarına ulaşmanız engelleniyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14	Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri veriliyor.	()	()	()	()	()
15	Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanıyor.	()	()	()	()	()
16	Sanki orada değilmışsiniz gibi davranılıyor.	()	()	()	()	()
17	İnsanlar arkanızdan kötü konuşuyor.	()	()	()	()	()
18	Sizinle ilgili asılsız söylentiler ortalarda dolaşiyor.	()	()	()	()	()
19	Gülünç durumlara düşürülüyorsunuz.	()	()	()	()	()
20	Akl hastasıymışsınız gibi davranılıyor.	()	()	()	()	()
21	Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılıyor.	()	()	()	()	()
22	Bir özrünüze alay ediliyor.	()	()	()	()	()
23	Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediliyor.	()	()	()	()	()
24	Dini ve siyasi görüşünüze alay ediliyor.	()	()	()	()	()
25	Milliyetinizle alay ediliyor.	()	()	()	()	()
26	Özel yaşamınızla alay ediliyor.	()	()	()	()	()
27	Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorsunuz.	()	()	()	()	()
28	Çabalarınız yanlış anlaşılıyor ve küçültücü şekilde yargılanıyorsunuz.	()	()	()	()	()
29	Kararlarınız sürekli sorgulanıyor, fikirlerinize saygı duyulmuyor.	()	()	()	()	()
30	Alçaltıcı isimlerle lakaplarla anılıyorsunuz.	()	()	()	()	()
31	Cinsel imalara maruz kalıyorsunuz.	()	()	()	()	()
32	Sizin için hiçbir özel görev yok, uyduruk işler size veriliyor.	()	()	()	()	()
33	Size verilen işler geri alınıyor, kendinize yeni iş bile üretemiyorsunuz.	()	()	()	()	()
34	Sürdürmeniz için anlamsız işler veriliyor.	()	()	()	()	()
35	Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.	()	()	()	()	()
36	İşiniz sürekli değiştiriliyor.	()	()	()	()	()
37	Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler veriliyor.	()	()	()	()	()
38	İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size veriliyor.	()	()	()	()	()

39	Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunuyor.	()	()	()	()	()
40	Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.	()	()	()	()	()
41	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.	()	()	()	()	()
42	Fiziksel şiddet tehditlere maruz kalıyorsunuz.	()	()	()	()	()
43	Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	()	()	()	()	()
44	Fiziksel zarara uğratılıyorsunuz.	()	()	()	()	()
45	Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz.	()	()	()	()	()

2.BÖLÜM	Örgütsel Adanmışlık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		()	()	()	()	()
1	İşimle yoğun bir şekilde meşgul olurum.	()	()	()	()	()
2	Çalışırken tüm gayretimi işime aktarırım.	()	()	()	()	()
3	Enerjimin çoğunu iş yerinde harcarım.	()	()	()	()	()
4	İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.	()	()	()	()	()
5	İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim.	()	()	()	()	()
6	Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım.	()	()	()	()	()
7	İşime tutkuyla bağlıyım.	()	()	()	()	()
8	İş yaparken kendimi enerji dolu hissedirim.	()	()	()	()	()
9	İşime çok fazla ilgi gösterir, merak duyarım.	()	()	()	()	()
10	İşimle gurur duyuyorum.	()	()	()	()	()
11	İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim.	()	()	()	()	()
12	İşim beni heyecanlandırır.	()	()	()	()	()
13	İş yerinde zihinsel olarak işime odaklanırım.	()	()	()	()	()
14	İş yerinde yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım.	()	()	()	()	()
15	İş yerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm.	()	()	()	()	()
16	İş yerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.	()	()	()	()	()
17	İş yerinde sadece işime konsantre olurum.	()	()	()	()	()
18	İş yerinde dikkatimin çoğunu işime ayırırım.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Şaban POLAT
Doğum Yeri ve Tarihi	PASINLER 20.10.1985
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetler	-
İş Deneyimi	
Stajlar	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Sportif Eğitim Uzmanı
İletişim	
E – Posta Adresi	sabanpolat090@gmail.com
Tarih	15.06.2019