



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**MOBBİNG (YILDIRMA) VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: BİR KAMU
KURUMU ÖRNEĞİ**

BÜŞRA AKTAŞ KÜTÜKÇÜ

**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

MAYIS 2015



**MOBBİNG (YILDIRMA) VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: BİR
KAMU KURUMU ÖRNEĞİNDE**

Büşra AKTAŞ KÜTÜKCÜ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

MAYIS 2015

Büşra Aktaş Kütükçü tarafından hazırlanan “Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Örneğinde” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY~~ ~~ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi SBE Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Unvanı Adı SOYADI

Prof. Dr. Mehmet Akif Özer

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Kamu Yönetimi, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Başkan: Unvanı Adı SOYADI

Doç. Dr. Murat Akçakaya

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Kamu Yönetimi, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye: Unvanı Adı SOYADI

Y. Doç. Dr. Nazlı Yücel Batmaz

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Kamu Yönetimi, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Tez Savunma Tarihi: 05/05/2015

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Suna BAŞAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.


Büşra AKTAŞ KÜTÜKCÜ

05.05.2015

MOBBİNG (YILDIRMA) VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: BİR KAMU
KURUMU ÖRNEĞİNDE
(Yüksek Lisans Tezi)

Büşra AKTAŞ KÜTÜKCÜ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mayıs 2015

ÖZET

İster kamu ister özel işletmeler olsun bunların en önemli amaçlarından birisi işletmeden maksimum verim alabilmektir. Bu verimi, örgüte bağlı çalışanlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple hem çalışanın hem de örgütün olumlu sonuçlara ulaşabilmesi için işletme içerisinde örgütsel bağlılığın varlığı son derece önemlidir. Böylelikle örgüt yöneticileri bu kavram üzerinde dikkatlice durmalı ve çalışanların bağlılıklarını artıracı yöntemler ortaya koymaya çalışmalıdır. Ayrıca bir çalışanın örgüte bağlı olabilmesi için, çalıştığı ortamda mutlu, huzurlu olması gerekmektedir. Çalışanın baskı gördüğü, küçümsendiği ya da dışlandığı gibi kendini rahatsız eden tavırlarla karşılaşması hem kendini hem de örgütü olumsuz etkileyecektir. Böylece psikolojik şiddet yani mobbinginde işletme açısından önemli bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır. Kısaca, mobbingin olduğu yerde örgütsel bağlılığın yok olduğu savunulmaktadır. Bu araştırmada mobbingin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği öne sürülmüştür.

Bilim Kodu : 1116.2.093
Anahtar Sözcükler : Mobbing, Örgütsel Bağlılık, Mobbing-Örgütsel Bağlılık İlişkisi
Sayfa Adedi : 131
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

MOBBİNG AND ORGANİZATİONAL COMMİTMENT RELATİONSHİP: AN
EXAMPLE OF PUBLIC İNSTİTUTİONS
(M.Sc. Thesis)

Büşra AKTAŞ KÜTÜKCÜ

GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

May 2015

ABSTRACT

One of the most important objectives of their public to be able to get private businesses Whether you get maximum efficiency from the company. This raises employee productivity depends on the organization. Therefore, the presence of both employee and organizational commitment in the enterprise to achieve positive results the organization is extremely important. Thus, methods of organization, managers should try to reveal able to increase their loyalty and employee must pay attention to this concept. Also to be connected to an employee organization, happy work environment, it must be peaceful. I persecuted the servants, who themselves face attitude as uncomfortable belittled or exclusion that will negatively affect both themselves and the organization. Thus, it appears that psychological violence that is an important concept in terms of business in mobbing. In short, where the bullying is argued there was no organizational commitment. Organizational affiliation of bullying in this study have been suggested to affect adversely.

Science Code : 1116.2.093
Key Words : Mobbing, Organizational Commitment, Mobbing-Organizational
Commitment Relations
Number of Page : 131
Thesis Advisor : Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

TEŐEKKÖR

Bu alıőmamın tamamlanmasında emeği geen ncelikle Prof. Dr. Eyűp İSBİR'e sevgili danıőmanım Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER'e, hayatımın her döneminde sonsuz desteğini benden esirgemeyen ve hep yanımda olan sevgili aileme, iyi ki karőıma çıkmıő ve hayat arkadaőım olmuő dediğim canım eőim Hacı Mustafa KÖTÖKCÖ'ye teőekkörü bir borç bilirim. Ama bu tez; hayatımızın anlamı, neőesi, canımız, kanımız bir tanecik oğlumuz YİĞİTİME....

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI

1.1. Mobbing Tanımı	5
1.2. Mobbingle Benzerlik Gösteren Kavramları.....	9
1.2.1. Zorbalık	9
1.2.2.Çatışma.....	10
1.2.3. Stres.....	12
1.2.4. Cinsel Taciz.....	14
1.2.5. Şiddet.....	15
1.3. Mobbingin Tarafları.....	16
1.3.1. Mobbingin Mağdurları	17
1.3.2. Mobbingi Uygulayanlar	20
1.3.3. Mobbingin Seyircileri	22
1.4. Mobbing Türleri.....	24
1.5. Mobbingin Aşamaları	26

2. BÖLÜM

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİLERİ

2.1. Mobbinge Neden Olan Faktörler	32
2.1.1. Kişilik Nedenleri	32
2.1.2. Örgüt Yapısı	37
2.1.3. Sosyal Yapı	40
2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	42
2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramlar	45
2.3.1. Mesleğe Bağlılık	45
2.3.2. İşe Bağlılık	47
2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	48
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	49
2.4.1. Kişisel Faktörler	51
2.4.2. Örgütsel Faktörler	53
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	55
2.5. Mobbingi, Örgütsel Bağlılıkta Engelleme Yöntemleri	56
2.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri	57
2.5.2. Çevre	61
2.5.3. Örgütsel Mücadele	62
2.5.4. Hukuki Yapı	65
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	70

3. BÖLÜM

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın İçeriği	77
3.2. Araştırmanın Amacı.....	79
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları.....	80
3.4. Evreni ve Örneklemi	81
3.5. Anket.....	81
3.6. Anket Bulguları.....	83
3.7. Anket Sonuçları	89
SONUÇ ve ÖNERİLER	117
KAYNAKÇA.....	123
EKLER.....	128
EK-1. Anket Formu	129
EK-2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	131
ÖZGEÇMİŞ	132

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Mobbinge İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Terim ve Tanımlar	9
Çizelge 2.1. Psikolojik ve Parasal Maliyetler	74
Çizelge 3.1. Cinsiyet Tablosu (Mobbinge Maruz Kalma Açısından).....	83
Çizelge 3.2. Medeni Durumu gösteren Bilgiler	84
Çizelge 3.3. Yaş Aralığına İlişkin Bilgiler.....	84
Çizelge 3.4. Kıdem bilgilerine yönelik değerlendirme	84
Çizelge 3.5. A Kamu Kurumu İş görenlerinin Yıldırma yaşama Durumlarına İlişkin Dağılım	85
Çizelge 3.6. A Kamu Kurumu Çalışanlarının İşyerinde altı ay süreyle yıldırma maruz kalma durumlarına ilişkin dağılım	87
Çizelge 3.7. A Kamu Kurumu İş görenlerinin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Dağılım	88
Çizelge 3.8.Örgütsel Bağlılık İle Yıldırma (Mobbing) Arasındaki Korelasyon Dağılımı	89
Çizelge 3.9. Duygusal Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	90
Çizelge 3.10. Normatif Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	90
Çizelge 3.11. Devam Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	91
Çizelge 3.12. Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	91
Çizelge 3.13. Ankete Katılanların ölçek sorularına verdikleri yanıtlarına göre dağılımları	91
Çizelge 3.14. Ankete katılanların mobbinge maruz kalma durumlarına göre dağılımları.....	94
Çizelge 3.15. Birinin başarınız etkileyecek bilgiyi saklaması (Yıldırma Cevapları)	95
Çizelge 3.16. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek cevabının dağılımları	95
Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.17. Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi cevabının dağılımı.....	96

Çizelge 3.18. Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi cevabına ilişkin dağılım	97
Çizelge 3.19. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması cevabının dağılımları	98
Çizelge 3.20. Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme cevabına ilişkin dağılım	99
Çizelge 3.21. Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi cevabına ilişkin dağılım	100
Çizelge 3.22. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak cevabına ilişkin dağılım	101
Çizelge 3.23. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlara ilişkin dağılımlar	102
Çizelge 3.24. Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları cevabına ilişkin dağılım	103
Çizelge 3.25. Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi cevaplarına ilişkin dağılım	104
Çizelge 3.26. Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma cevaplarına ilişkin dağılım.....	105
Çizelge 3.27. İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler cevaplarına ilişkin dağılım	106
Çizelge 3.28. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması cevaplarına ilişkin dağılım	107
Çizelge 3.29. İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması cevaplarına ilişkin dağılım.....	108
Çizelge 3.30. Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi cevaplarına ilişkin dağılım	109
Çizelge 3.31. Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması cevaplarına ilişkin dağılım	110
Çizelge 3.32. İşinizin aşırı denetlenmesi cevaplarına ilişkin dağılım.....	111
Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.33. Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması cevaplarına ilişkin dağılım.	112
Çizelge 3.34. Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak cevaplarına ilişkin dağılım.....	113

- Çizelge 3.35. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak
cevaplarına ilişkin dağılım 114
- Çizelge 3.36. ‘İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? (Tanıma göre d
eğerlendirin: Zorbalık; bir ya da birden çok kişinin belli bir
süreden beri devamlı olarak yaptığı ve kişinin kendini olumsuz
davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere
karşı korumada zorlandığı bir durumdur. Sadece bir defa olan
ve tekrarlanmayan durumlar zorbalık değildir’ cevabına ilişkin dağılım. 115

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Mobbing Sürecinin 5 aşaması.....	30
Şekil 2.1. Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Etkileri	41
Şekil 3.1. Cinsiyete göre mobbinge maruz kalıp kalmama durumu	83
Şekil 3.2. Çalışanların En Fazla Uğradığı Yıldırma durumları	86
Şekil 3.3. Çalışanların Uğradığı En az Yıldırma durumları.....	87
Şekil 3.4. Yıldırmaya Maruz Kalma durumları	88
Şekil 3.5. Ankete Katılanların mobbinge maruz kalma durumu	94
Şekil 3.6. Bilgi saklanarak kalınan yıldırmaya verilen cevapların dağılımı	95
Şekil 3.7. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek cevabına ilişkin dağılım	96
Şekil 3.8. Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi cevabına ilişkin dağılım	97
Şekil 3.9. Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi cevabını dağılımı	98
Şekil 3.10. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması cevabına ilişkin dağılım.....	99
Şekil 3.11. Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme cevabına ilişkin dağılım.....	100
Şekil 3.12. Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi cevabına ilişkin dağılım.....	101
Şekil 3.13. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak cevabına ilişkin dağılım.....	102
Şekil 3.14. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlara ilişkin dağılımlar	103
Şekil 3.15. Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları cevaplarına ilişkin dağılım	104
Şekil 3.16. Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi cevaplarına ilişkin dağılım	105

Şekil	Sayfa
Şekil 3.17. Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma cevaplarına ilişkin dağılım	106
Şekil 3.18. İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler cevaplarına ilişkin dağılım.....	107
Şekil 3.19. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması cevaplarına ilişkin dağılım.....	108
Şekil 3.20. İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması cevaplarına ilişkin dağılım	109
Şekil 3.21. Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi cevaplarına ilişkin dağılım	110
Şekil 3.22. Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması cevaplarına ilişkin dağılım.....	111
Şekil 3.23. İşinizin aşırı denetlenmesi cevaplarına ilişkin dağılım.....	112
Şekil 3.24. Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması cevaplarına ilişkin dağılım.....	113
Şekil 3.25. Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak cevaplarına ilişkin dağılım.....	114
Şekil 3.26. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak cevaplarına ilişkin dağılım	115
Şekil 3.27. İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı?.....	116

GİRİŞ

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana var olan her bireyin çeşitli istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde de belirttiği gibi kişi, İlk olarak yeme, içme, uyuma gibi zorunlu ihtiyaçları olan fizyolojik ihtiyaçlarını; daha sonra barınma, can ve mal güvenliği, kabul edilme, tanınma, prestij kazanma, yaratıcılık gibi ihtiyaçlarını gidermek durumundadır. Birey sadece kendi ihtiyaçlarını değil; öncelikle ailesinin, çevresinin daha sonra toplumun da belirli istek ve ihtiyaçlarını gidermekle yükümlüdür. Bu nedenle çeşitli istek ve ihtiyaçları temin edebilmek için bireylerin çalışması, en azından hayatını sürdürebilecek kadar olan asgari ücreti kazanması gerekmektedir. Bireyler kazanmak için de her tür insanın bir arada bulunduğu, birlikte çalışmaların yürütüldüğü işyerlerinde toplulukla birlikte çalışmak zorundadır.

İster küçük işletmeler olsun, ister büyük işletmeler olsun her işletmenin belirli bir amacı vardır. İşletmeler bu amacı en iyi şekilde gerçekleştirebilmek içinse işgücüne yani çalışana ihtiyaç duymaktadır.

Sanayi Devrimi'nden önce çalışanları makine gibi gören, bu çalışanları en etkin şekilde kullanma derdine düşen, sadece kendi işletmelerinin etkinlik ve verimliliğine önem veren işletmeler bulunmaktaydı. Endüstrinin gelişmesiyle birlikte Sanayi Devrimi'nden sonra yapılan araştırmaların (Neo-Klasik Dönem araştırmaları) ana fikri; 'Bir organizasyon yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamaktır. Onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir. Yani, yeni süreçte sosyal bir varlık olan çalışanlarında ihtiyaçlarının, beklentilerinin olduğunun farkına varılmış ve insan, işyeri için önemli bir varlık haline gelmiştir. İşletmeler çalışanlardan azami derecede faydalanabilmek için çalışanların motivasyonuna, iş tatminine, örgütsel bağlılıklarına önem vermekte, çeşitli araştırmalar yapmakta, çalışanlara eğitimler vermekte, çalışanların eksikliklerini, ihtiyaçlarını tespit edip sürekli geliştirmektedir.

Her bireyin kendine özgü yapısı, davranışları ve ruhu vardır. Kimi hemen mutlu olurken kimi kolay kolay hiçbir şeyden hoşnut olmayabilir, kimi elindekiyle yetinmeyi bilirken kimi her zaman daha fazlasını istemektedir. Ödüllendirme, terfi, çalışanların arasındaki yaş

farkı, bencillik, can sıkıntısı gibi nedenlerle bazı çalışanlar diğer çalışanları kıskanmakta, o çalışanların mutsuzluğu, işyerindeki huzursuzluğu onlara zevk vermektedir. İşte işyerlerinde karşılaşılan bu rahatsız etme, sıkıntı verme olgusuna “Mobbing(psikolojik şiddet)” denilmektedir.

Mobbing, aslında iş yaşamında her zaman var olmuş ama yakın zamana kadar adlandırılmamış bir olgudur. Günümüzde ise önlenmesi amacıyla uluslararası mücadeleler yapılmaya başlanmış olan ve giderek önem kazanan bir olgu niteliğindedir. Mobbing, bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplamasıyla; sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, kişinin işten çıkmaya zorlanmasına giden süreç olarak tanımlanabilir. Amaç işten çıkarmaya zorlamakla sınırlı olmayacağından bu olgunun; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları da kapsadığı ifade edilmektedir.

Mobbing; ‘İşyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür.’

Psikolojik şiddet mağduru olan kişi ve bu olgunun var olduğu işletmeler bedelini ağır ödemektedir. Mobbingin hem birey hem de işletmelere olumsuz etkileri vardır. Mobbinge maruz kalan bireyde huzursuzluk, depresyon artışı, işgücünde düşüş, performansta eksilme, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, işe devamsızlıkta artış ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılıkta azalma gözlenmektedir. Mobbing yaşanan işletmelerin bireye göre kaybı daha ağırdır. Bir ya da birkaç kişinin mağdur olması sonucunda diğer çalışanlar aynı durumların kendilerinin başlarına gelebilme korkusu ile kişilerin çalışma performansını etkileyerek, işyerine olan bağlılıklarını ve güven duygularını azaltmakta; böylece işletmeyi olumsuz etkilemektedir.

Bir işletme için mobbing kadar önemli konulardan bir diğeri ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir(İnce, 2005: 3).

İşletme içinde örgütsel bağlılığın olabilmesi için ilk olarak çalışanın örgüt içinde kendini güvende hissetmesi gerekmektedir. Öncelikle işletmeye, sonra yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duymalıdır. İşletme, her çalışana örgütün önemli bir parçası olduğunu hissettirmelidir.

Bu çalışmadaki amaç; işletme için son derece önemli iki konunun yani psikolojik şiddet ve örgütsel bağlılığın ne olduğunu, geçmişten günümüze ne derece yol kat edildiğini, bu varlıkları etkileyen faktörlerin neler olduğu ve son olarak mobbingin örgütsel bağlılığa etkisinin var olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmada anket yöntemi uygulanmış olup Mobbing bölümünde Leymann'ın, örgütsel bağlılık bölümünde ise Allen ve Meyer'in ölçümleri kullanılmıştır.

Bu amaç çerçevesinde, ilk bölümde mobbingin tanımı, geçmişten günümüze mobbing, mobbingi etkileyen faktörler ve mobbingin sonuçları okuyucu sıkmadan önemli olduğu düşünülen bilgiler seçilerek verilmiştir. Bu kapsamda mobbing kavramını açıklamaya yönelik çeşitli tanımlara, mobbingle karıştırılan bazı kavramlara, hangi davranışların mobbing kabul edileceğine ve mobbingin türlerine yer verilmektedir. Ayrıca mobbingin ortaya çıkmasının kişisel bir sebebe mi yoksa örgütsel bir sebebe mi dayandığı açıklanmaya çalışılmaktadır.

İkinci bölümde mobbingde olduğu gibi örgütsel bağlılığın da kavramları, tarihçesi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları verilmiştir. Örgütsel bağlılıkta etkin olan faktörlerin mobbing açısından incelenmesi ve ortaya çıkan sonucun ayrıca değerlendirilmesi yapılacaktır.

Üçüncü bölümde ise kuramsal ve kavramsal çerçevede mobbing ve örgütsel bağlılık incelendikten sonra iki kavram arasındaki ilişki incelenmiş ve analiz edilerek belirli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu amaçla belirli bir örgütte çalışan kişilere yönelik yapılan anketle belirli varsayımlara ulaşılmak istenmiştir. Yapılan anket sonucunda ortaya çıkan veriler ve sonuçları aktarılmaya çalışılmıştır.

1. BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI

1.1. Mobbing Tanımı

İnsanlar tarih boyunca bir arada yaşamış düzenli topluluklardır. Bu nedenle de sürekli olarak etkileşim içerisinde olmaktadır. Bununla beraber sosyal ve kültürel olarak birbirlerini etkilemektedirler. Bazen bu etkiler iyi sonuçlara neden olmakta, bazen de kötü sonuçlar doğurmaktadır.

Bu etkileşimin boyutu zaman içerisinde farklı şekillere bürünmüştür. Son yıllarda ortaya çıkan en önemli kavramlardan biri ise mobbing olmuştur. İnsanların birbiri üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkiler bu isimle anılmaya başlanmıştır.

Son zamanlarda, stres ve çalışma ortamlarında meydana gelen değişimler nedeniyle iş tatmininin azaldığı ve işten ayrılmaların arttığı gözlemlenmektedir. Bu durum ekonomik koşullar, ağır iş yükü ya da çalışma ortamındaki olağan rekabete bağlanabilecek olsa da yaşanan yoğun psikolojik baskı ve bu baskının yarattığı yoğun stres son yıllarda mobbing kavramı ile açıklanmaktadır.

Etkisiz kalabalık ve şiddete yönelmiş topluluk ve insan gibi anlamlar taşıyan Mobbing kelimesi Latince ‘mobile vulgus’ sözcüğünden türetilmiştir. Kelime köken olarak farklı anlamlara gelmektedir. ‘Mob kelimesi İngilizcede bir yerde toplanmak, saldırmak gibi anlamlara gelmektedir. Çok farklı anlamlar taşıdığı için çoğu ülke direkt olarak Mobbing kelimesini kullanmaktadır. Çünkü kelime karşılığı olarak net bir anlamı bulunmamaktadır’(Çobanoğlu, 2005: 19).

Mobbing sözcüğü gibi aynı anlama gelen farklı kelimeler de bulunmaktadır. Psikolojik yıldırma, şiddet, psikolojik şiddet, baskı, terör, taciz, rahatsız etme ve sıkıntı verme gibi anlamları bulunan kelimeler Mobbing yerine kullanılmaktadır.

Kavram ve köken olarak çok farklı anlamlara geldiği için çeşitli araştırmalara ve tanımlara da neden olmuştur. Zaman içerisinde çok farklı yazarlar ve bilim adamları tarafından

incelenmiştir. Örneğin Avusturyalı Konrad Lorenz 1960'lı yıllarda Mobbing kelimesini, 'Hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Ayrıca Mobbing terimini, kurbanı yalnız bırakan ve umutsuzluk nedeni ile intihara götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır.1972 yılında 'Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti' adlı kitabını yayınlamıştır (Davenport vd. 2003: 3).

1980 yılında ise Alman endüstri ve tıp bilimcisi Dr. Heinz Leymann işyerinde Mobbing terimini ilk kez tanımlayan kişidir. Tanım olarak, "Bir veya birkaç kişi tarafından etik olmayan davranışlarla birlikte, sistematik olarak yapılan psikolojik terör olarak tanımlamıştır. Böylece kişi savunmasız bırakılmaktadır" (Leyman, 1996: 168). İş hayatında Mobbing kavramını da ilk olarak Leyman ileri sürmüştür.

Amerika'da psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, 1976 yılında işyerinde mobbingi anlatan "Taciz Edilmiş Çalışan" isimli kitabı yazmıştır. Kitabında 'Daha çok sıradan bir çalışanın günlük hayatındaki zorlukların yarattığı stres üzerinde durmuştur. 1983'te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmeleri üzerine, Norveç'te çok geniş çaplı bir araştırma başlatılmış ve araştırmada okullardaki zorbalık ve kurbanların durumları ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve bu çalışmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen "bullying" terimi kullanılmıştır. 1988 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams BBC'de yaptığı programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimdir. 1992'de "İşyerinde Zorbalık: Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?" isimli kitabını yayınlamıştır' (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 486). Adams zorbalık kavramını sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme olarak kullanmıştır.

Başka bir İngiliz yazar olan Tim Field, "Görünürdeki Zorba" adlı kitabını yazmıştır. Bu kitap 1996 yılında yayımlanmış ve işyerinde zorbalığın nasıl tanımlanacağını ve ele alınacağını anlatıldığı bir kitap olmuştur. Kitapta zorbalık 'Bir kişinin diğerine, güvenini ve özsaygısını zedeleyecek şekilde sürekli olarak saldırı olarak tanımlanmıştır. Buna neden olarak da üstünlük kurmak, emri altına almak ve onu yok etme isteği gösterilmiştir. 1998 yılında da Uluslararası Çalışma Örgütü "İşyerinde şiddet" başlıklı bir rapor hazırlamış ve bu raporda mobbing davranışları, zorbalık ve diğer şiddet hareketleri üzerinde durmuştur' (Davenport vd. 2003: 5).

Mobbinge tarihsel süreç açısından bakıldığı zaman da, mantık dışı, yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden rahatsız etme, taciz ve kötü davranış yolu ile herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıklar mobbing olarak tanımlanmaktadır. İnsanı iş yaşamından ve sosyal ortamından dışlamak üzere kasıtlı olarak yapılmaktadır.

İşyerinde işverenler veya aynı statüdeki diğer çalışanlar tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde de uygulanan bir çeşit psikolojik terör olarak da ifade edilen kavram; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, şiddet, aşağılama, tehdit gibi davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bir davranışın mobbing sayılması için bu davranışın, en az haftada bir kere bütünde 6 ay gibi bir süreye yayılması hatta bu süreyi geçmesi gerekmektedir (Leyman, 1996: 168). Ayrıca kişiye zarar veren ve giderek korkutucu bir hal alan davranışlar, zamanla açık bir suistimale dönüşmektedir. Kişinin çalıştığı kurum da bu kötü davranışları sona erdirmeyerek mağdurun çaresiz duruma düşmesine neden olmaktadır.

Genel olarak en az iki tip mobbingden söz edilmektedir. Biri hassas/duyarlı mobbing, diğeri ise stratejik mobbingdir. Duyarlı mobbingde, ‘Olaylar iki kişi arasında gerçekleşmektedir. Sıklıkla amir ve çalışan arasında olmakla birlikte aynı zamanda çalışanların kendi aralarında da yaşanmaktadır. Stratejik mobbingde ise örgüt kasıtlı olarak çalışanlarına mobbing uygulanmasını sağlamaktadır. Özellikle özel sektörde faaliyet gösteren firmalar, işine son vermek istedikleri çalışanlarına mobbing uygulayarak onları bir nevi istifaya zorlamaktadırlar’ (Campo G. And E.Fattorini, 2007: 38).

Mobbingde birine karşı bir cephe söz konusudur. Öyle ki bu süreçte, kişiyi küçük düşürücü hareketler ve davranışlar sergileyerek onu hedef alma, uyumsuzlukla suçlama, yalnızlaştırarak bunaltma, kötü imalar ve dışlayıcı tutumlar biçiminde işleyen bir iletişim süreci yaşanmaktadır. Kişinin hem kendisine hem de örgütteki görevine zarar vermeyi hedefleyen, ahlak dışı, düşmanca ve bireyi savunmasız ve çaresiz bırakan bir süreç olarak da görülebilir. Bu süreç yalnızca sözlü olarak değil, beden dili ile de uygulanabilmektedir.

Bu bağlamda mobbingde, kişinin kendini ifade etmesini engellemek için saldırılmaktadır. İş ve özel hayatı sürekli olarak eleştirilmektedir. Sosyal ilişkilerini zayıflatmak için, o yokmuş gibi davranılmaktadır. Arkasından dedikodu yayarak, onu küçümseyici konuşmalar yaparak, sosyal itibarı zedelenmeye çalışılmaktadır. Kendi işi dışında

başkalarının işlerini de yapmaya zorlanarak, kendi işine zaman ayıramaz duruma getirilmek istenir ve yaşam ve iş kalitesi alt üst edilmeye çalışılır. Fiziksel olarak mağdurun altından kalkamayacağı işler verilerek, kişinin sağlığını tehlikeye atmak için uğraşmaktadır (Uzunçarşılı ve Yologlu, 2007: 2).

Mobbing çok değişik yollarla uygulanabilmektedir. Bir kişiyi yalancılıkla suçlamak, onunla alay etmek, hakkında dedikodu çıkarmak veya onunla ilişkiyi kesmek mobbing uygulamasında kullanılan sadece birkaç yoldur. Aynı zamanda kurbanın kendine olan özgüvenine ve özsaygısına yönelik yapılan saldırılar da bu yolların içindedir. Mobbingde gittikçe şiddeti artan bir süreç söz konusudur. Hedef seçilen kişi olumsuz, sosyal açıdan dışlayıcı davranışlara maruz bırakılır. Her geçen zaman, yaşatılan stresin ve korkunun dozu artırılır ve tüm bu süreç içinde iki tarafında eşit güce sahip olduğu söylenemez. Aynı zamanda çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleriyle başlayıp, birbirlerine kötü davranmaları, hakaret etmeleri gibi kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları mobbing sürecini şekillendirmektedir. Mobbing, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkar, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur (Acar ve Dündar, 2008: 112).

Çizelge 1.1. Mobbinge İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Terim ve Tanımlar

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Leyman, 1996	Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz / Psikolojik Terör	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak, uzun dönemde düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	İş yerinde Zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir.
Salin, 2006	İşyeri Zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen, gözle görülen bir güç eşitsizliğini yansıtan ve işyerinde düşmanca bir ortamı yaratan, tekrar eden ve sürekli devam eden negatif davranışlardır.
Brodsky, 1976	Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	İşyeri Travması	Bir çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünen ya da üstü örtülü, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	İşyeri Tacizi	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Hoel ve Cooper, 2000	İşyeri Zorbalığı	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Varita, 2003	İşyeri Zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlarına maruz bırakıldığı ve hedef kişinin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği süreçtir.
Namie, 2000	İşyeri Zorbalığı	Bir çalışanın bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Keashly ve Jegatic, 2003	İşyeri Zorbalığı / Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden düşmanca sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.

1.2. Mobbinge Benzerlik Gösteren Kavramları

1.2.1. Zorbalık

Zorbalık çok farklı alanlarda ortaya çıkan, özellikle okullarda öğrenciler arasındaki gruplaşmaları ve bu grupların davranışlarını inceleyen disiplini ifade etmek için kullanılmıştır. Mobbing içerisinde zorbalık da anlam olarak kişiye yapılan şiddeti ifade etmektedir. Mobbinge zorbalığı karşılaştığımızda mobbingin içerisinde psikolojik sinsi planlar daha çok yer almaktadır. Zorbalıkta tehdit ve fiziksel saldırı ön plana çıkarken, mobbing de buna daha az rastlanmaktadır. Zorbalık da ciddi bir güç dengesizliği bulunmaktadır. Kişiyeye ciddi fiziki zararlar verilmektedir.

Leyman, ‘Mobbing ve zorbalık kelimelerinin kullanım alanlarını birbirinden ayırmıştır. Zorbalık kavramını daha çok okullardaki fiziksel saldırı hareketleri olarak tanımlarken, iş yerlerindeki yetişkinler arasında yaşanan kötü davranışları ise mobbing olarak ifade etmektedir’ (Leyman, 2011: 2). Mobbingin genellikle bir grup tarafından uygulandığı da söylenebilir şöyle ki; bir kişi özellikle daha çok amir, astına yapsa da yanına diğer çalışanları da çekerek, bir grup oluşmasını sağlayabilir. Zorbalık ise daha çok tek kişidir. Zorba denilen kişi, tek başına hem fiziksel hem de psikolojik olarak yıpratıcı davranışlarda bulunmaktadır.

Zorbalık kavramının, İngiltere’de ve İngilizce konuşulan birtakım ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı ifade etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Askeriyede, okullarda ya da çeşitli işyerlerinde, bireyin duygusal yönden incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, farklı araştırma grupları tarafından farklı terimler kullanılmaktadır. Ancak bunları ayırt etmek için “bullying at school” (okulda zorbalık) ve “bullying at workplace” (işyerinde zorbalık) gibi zorbalığın ortaya çıktığı yer belirtilmektedir. ABD’de yapılan araştırmalarda ise; okullarda zorbalık kelimesinin, işyerlerinde ise mobbing sözcüğünün kullanıldığı görülmektedir (Tınaz, 2008: 17).

Zorbalık kavramının farklı şekillerde ortaya çıktığı açıkça görülmektedir. Örneğin iş yeri zorbalığı, iş yerinde çalışan kişi ve kişiler üzerinde sistemli bir biçimde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit, cephe alma, duygusal saldırıda bulunma gibi davranışlarla kişiyi depresyona, işten ayrılmaya ve hatta intihara kadar sürükleyen bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bu davranışların haftada en az bir kez görülmesi ve en az altı ay sürmesi durumunda bireylere zorbalık uygulandığı kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bireyler arasındaki çatışmaların ya da anlık saldırgan davranışların duygusal zorbalık kategorisinde ele alınamayacağı söylenebilmektedir. Söz konusu davranışların sürekli olarak hedef aldığı kişiler, kendilerine yöneltilen yıkıcı hareketlere karşı koymakta güçlük çekmekte ve mücadele sürecinde oldukça ağır bir dönem geçirebilmektedirler (Yıldız, 2009: 135).

1.2.2.Çatışma

Çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, ‘Amaçların uyuşmamasından ve

birbirine zıt davranışlardan kaynaklanmaktadır. Bunun yanında çatışma, faaliyetleri engelleyen, doğal olmayan, değiştirilmesi ve kontrol edilmesi gereken davranışsal bir sapma olarak da tanımlanmaktadır. Uyuşmazlık ve çatışma, çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde baskılara neden olmakta ve sonuçta bu kişilerde davranış bozukluklarına yol açmaktadır.’

Çatışma sırasında kişiler hem fizyolojik hem de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntılardan kaynaklanan gerginlik halleri yaşamaktadırlar. Bireyler, farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları değişik olabilir. Bir kişinin amaç ve değerleri diğer kişilerin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Kişiler, farklı kültürlerde değişik şekillerde yetiştikleri, duyguları ve zevkleri farklı olduğu için aynı davranışları sergileyemeyebilirler. Bu bağlamda çeşitli duygu, düşünce ve görüş ayrılığı yaşayabilmektedirler (Eren, 2001: 543).

Çatışma bir yanlış anlaşılma üzerine de ortaya çıkabilmektedir. İletişimin zayıf olması nedeni ile yanlış anlaşılmaların yorumları da kötü bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Böylece kontrolden çıkılmaktadır. Ancak kontrolden çıkıldığı anlarda kaçınılması gereken bir durum halini alır. Normal dozda bir çatışma günlük yaşam içinde normal hatta faydalı olabilirken, dozun kaçması durumu tersine çevirmektedir. Çatışmanın şiddetinin sürekli olarak artması halinde mobbing süreci de başlamaya hazır hale gelmektedir. Ancak işyerinde mobbing, temelde iki yönden çatışmadan ayrılmaktadır. Birincisi mobbing, ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışmanın yararları yerine mobbingin, büyük zararlara hatta hasarlara yol açan bir etkisi söz konusudur. Buna ek olarak, aynı zamanda çatışmanın mobbinge dönüştüğünü belirtmek için süreye dikkat etmek gerekir. Kısa süreli, zaman zaman anlaşmazlıklarla ortaya çıkan ve değişik kişiler arasında görülen her çatışma için mobbing olgusu söylenememektedir (Tınaz, 2008: 33-37).

İşyerinde yaşanan herhangi bir çatışmayla, mobbing olgusunun ayrımını yapmak çok önemlidir. Çatışmalar zaman zaman bir yönetim stili olarak da uygulanabilir. Bu tarz bir yönetim benimsenmişse çatışmaların olması kaçınılmazdır. Yalnız bu çatışmalar olumsuz yönde gelişir ve sürekli olarak tekrarlanırsa, bu aşamada mobbing olgusunun başladığı düşünülebilir. Aynı zamanda bir işyerinde çalışanın adaletsiz ücretlendirildiğini düşünerek ya da prim tarzı ödemelerini eksik aldığını savunarak olay çıkarması, bu konuda şantaj yapması mobbing olarak değerlendirilemez. İşyerinde diğer meslektaşlarının terfi

alması ya da ikramiyesinin fazla olması üzerine çatışma yaratan, hakkını aramak için huzursuzluk yaratan kişiler için de mobbing uygulanıyor denemez. Bu olaylar izlenir, süresi ve gidişatı göz önüne alınarak mobbing olup, olmadığı kanısına varılır. Ayrıca geçici ve nadiren görülen çatışmalar mobbing olarak algılanmamalıdır. Öyle ki; mobbing olarak kabul edilebilmesi için; taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliği, olumsuz bir davranışın varlığı, hedef alınan kişi tarafından davranışların olumsuz olarak algılanması, olumsuz davranışın sürekliliği ve sıklığı, davranışın kurban üzerinde olumsuz etkilerinin olması gerekmektedir (Aydın ve Özkul, 2007: 173).

Bir çatışmanın mobbinge dönüşmesi için birtakım aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Birinci aşamada, bir çatışma başlar ve devamında bu çatışma çözümlenemezse ve giderek anlamsız bir şekilde saldırılara dönüşürse mobbingin ilk işaretleri su yüzüne çıkabilir. Sonrasında kişi kendini altüst olmuş, gergin ve depresif hisseder ve fiziksel sağlığı etkilenir. İşte bu aşamada mobbing başlamıştır. Mobbing git gide şiddetini artırır. Tatmin edici olmayan bir performans başlar. Çatışma daha çok tırmanır ve kişinin fiziksel/zihinsel sağlığı daha da bozulur. Bu noktada artık yoğunlaşmış bir mobbing söz konusudur. Çatışmanın etik olmayan davranışlar içererek devamıyla birlikte yoğun mobbing de sürer ve hastalık üretken çalışmanın önüne geçer. En sonunda istifa ya da kovulma gerçekleşmektedir. Kurban olan kişiye basit bir çatışma gibi gelen olaylar aslında mobbingin sadece başlangıç evresi olabilmektedir.

1.2.3. Stres

Kişileri en çok etkileyen etmenlerin başında stres yatmaktadır. İnsanın verimliliğini ve etkileşimini etkilemektedir. Stres, 'Hiçbir şey yokken kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için kişinin içinde bulunduğu veya yaşadığı çevrede meydana gelen değişikliklerin kişiyi etkilemesi gerekir. Bu değişikliklerden bazı bireyler daha çok ve daha hızlı etkilenirken, bazıları daha yavaş ve az etkilenir. Bu durumda stres, bireyin yaşadığı çevrede meydana gelen bir değişim veya bireyin ortam değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakmasıyla ilgilidir' (Eren, 2001: 291).

Kişilerin iş ortamlarında yaşadıkları stres, onların yeteneklerindeki yetersizliklere, fiziksel ya da psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. İş stresi çalışma ortamında ortaya çıkmakta ve çalışanlar için potansiyel bir zorlanma durumu oluşturmaktadır. Stres

çalışma yaşamında kaçınılmaz bir deneyim olmakla birlikte, stresin sıklığı ve süresi bireyin baş edebilme gücünden fazla olduğunda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Stres bireyi çok yönlü etkilemenin yanında, çalışılan iş yerini de etkileyerek kurumda deneyimli personel kaybına ve buna bağlı kurumsal sorunlara neden olabilmektedir.

Yaşanan stresle birlikte depresyon, endişe ve fiziksel semptomlar oluşmakta ve bunların yaşanması bireye ayrı bir stres kaynağı yaratmaktadır. Aynı zamanda uzun dönemli olarak stres uyaranlarına maruz kalmak da benzer biçimde ciddi sağlık sorunları yaratabilmektedir. Stres her zaman devamında mobbinge neden olmamaktadır. Çalışma ortamında çalışanların sinirlendiği, stresin doruk noktaya çıktığı ve bu bağlamda kızgınlığın kötü sözlere dönüştüğü ve tartışmaların yaşandığı zamanlar olabilir. Bu davranışlar, kural olarak mobbinge yol açmazlar. Tartışma ve kıskançlık insanın yapısı gereği sık sık olabilir, ancak bu davranışlar mobbinge yol açar diye bir şey söylenememektedir. Mobbing, sistematik olarak bireyin psikolojik tacize uğramasıdır. Burada, davranışın kaynağı bir olaya değil, bir kişiye odaklanmıştır. Mobbingde kasıtlı olarak kötü davranışlarda bulunma, sistematik olarak tekrarlama ve uzun zaman devam ettirme söz konusudur (Laçiner, 2007: 2).

Stres kaynağına verilen tepkiler, zamanla diğer stres kaynaklarını ortaya çıkarır. Bu durumda stres kaynağı ve buna verilen tepkilerden doğan yeni stres kaynakları bir döngü oluşturur. Birey, stres kaynağına tepki verirken elinde olmadan başka bir stres kaynağı yaratmış olur. Böylece kısır bir döngü içinde mücadele eder. Mobbingde de durum benzerdir. Hedef tepki verdikçe, saldırgan daha farklı olumsuz davranış gösterir ve süreç devam eder. Bu açıdan bakıldığında mobbing iş yerindeki stres kaynaklarının en uç noktasıdır. Mobbingin diğer stres kaynaklarından farkı, mağdurun yıldırıcı davranışlara belirli bir süre boyunca, ısrarla maruz bırakılmasıdır. 'Stresle mücadele etmeyi her insan başaramayabilir. Bazı bireyler daha hızlı bir şekilde stres kaynaklarından kurtulurken, bazıları uzun zaman stresin etkisinde kalarak zarar görürler. İş hayatında beceri ve yetenekleri iş koşulları ile uyumlu olan çalışanların daha az stres ve gerilim yaşadıkları saptanmıştır. Uyumsuzluğun zararlı etkilerinin zayıf performans gösteren kişilerde, yüksek performans gösteren kişilere göre özellikle daha fazla depresyon ve fiziksel sağlık problemlerine yol açtığı tespit edilmiştir. Kişiler kendilerini çalıştıkları yerle yani örgütle ne derece uyumlu görürlerse o derece az stres yaşadıklarını fark etmişlerdir' (Gökçe, 2008: 69).

Strese dayanıklılık ve stresle başa çıkma hem iş hayatında, hem de normal hayatta kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı insanların kişilik yapısı yoğun strese dayanabilecek hatta onunla baş edebilecek güçte olabilmektedir. Bazı kişilerin ise kişilikleri en ufak bir stresi bile kaldıramayacak güçtedir. Bu durumda insanlar yapılarına göre stresten kaçınma ya da onun üstüne gitme gibi yolları seçebilmektedirler.

1.2.4. Cinsel Taciz

Taciz sözcüğü, bir kişinin rahatını kaçırma, canını sıkma, tedirgin etme ve sıkıntı verme gibi anlamlara gelmektedir. Taciz; renk, milliyet, yaş ve siyasi görüş gibi pek çok nedenle değişik şekillerde gerçekleşebilmektedir. Cinsel taciz olgusuyla ise; ‘Evde, okulda, hastanede ve de özellikle işyerinde karşı karşıya kalmak mümkündür. Daha çok kadınlara yönelik kullanıldığı için cinsiyet ayrımcılığına da sebep olmaktadır. Kişi tarafından hoş karşılanmayan, istenmeyen davranışlar da cinsel taciz çerçevesinde değerlendirilmektedir.’

Cinsel taciz kavramının ortaya çıkış yeri Amerika Birleşik Devletleridir. Amerikan feministleri tarafından 1975 yılında kullanılmaya başlayan bu sözcük, kısa bir süre sonra Amerika'da medyanın ilgisini çeken popüler bir kavram olmuş, birbiri ardına verilen mahkeme kararlarıyla çok önemli bir hukuksal boyut kazanmıştır. Bir süre sonra ise, Avrupa'ya, hatta Japonya'ya sıçramıştır. Bunun yanında cinsel taciz kavramına bakış her ülkede farklı şekillerde olmuş ve konuya ilişkin yasal düzenlemelerde çok önemli farklılıklar gözlemlenmiştir. Ayrıca 1976 yılında ABD'de bir psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky, “Taciz Edilmiş Çalışan (The Harrassed Worker)” isimli kitabında taciz kelimesi; başkasını yıpratmaktır. Aynı zamanda ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler; kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldırان ya da onun rahatını kaçırان davranışlarda bulunmak anlamında kullanılmıştır. Bu yönüyle taciz kavramı mobbing kavramıyla örtüşmektedir (Özdemir, 2006: 87).

Bununla birlikte iş yerinde yaşanan her türlü hoş olmayan davranışlar cinsel taciz olarak değerlendirilmemektedir. Bir davranışın işyerinde cinsel taciz olarak değerlendirilmesi için; davranışın işyerinde veya işle ilgili bir ortamda meydana gelmesi, davranışın kişinin cinsiyeti, cinsellik veya cinsellik çağrıştıran konularda olması, davranışın istenmeden veya karşısındakinin onayı olmadan yapılması, kişinin çalışma şartlarını veya çalışma ortamını

etkilemesi ve süreklilik gösteren bir davranış olması gerekmektedir. Bazen tek bir davranış cinsel taciz olarak kabul edilebileceği gibi bazı davranışların cinsel taciz olarak değerlendirilebilmesi için tekrar ediyorum olmaları gerekmektedir.

Kişi veya kişilerin cinselliklerine yönelik sözlü veya yazılı rahatsız edici nitelikte cinsel amaçlı her türlü saldırı cinsel taciz teşkil eden davranış olarak kabul edilmektedir. Cinsel içerikli laf atma, mektup yazarak cinsel ilişki teklifinde bulunma ya da el kol hareketleriyle cinsel şiddet uygulama bu kavrama dâhildir. Önemli olan, mağdur hedef alınarak bunların yapılmış olmasıdır. Bu suç telefonla, mektupla, araya üçüncü bir kişi sokularak da işlenebilmektedir. Burada önemli olan, suçun söz atmak şeklinde gerçekleşmesi durumunda mağdurun edep ve iffetine yönelmiş olan sözlerin, onun bilgisine ulaşacak şekilde olmasıdır.

İşyerinde cinsel taciz, mobbing uygulanması esnasında ortaya çıkabilmektedir. Mağdura yapılan ahlak dışı davranışlar cinsel tacizle birlikte daha da zorlaştırılmaktadır. Bu da bir kişiyi kurban etmenin başka bir şekli olmaktadır. Mobbing saldırganı kırıncı, hoş olmayan cinsel içerikli şakalar yaparak mağduru işyerinde utandırarak onun onurunu kırıncı söz ve hareketlerde bulunmaktadır (Taşpınar ve Sayılı, 2011: 5).

1.2.5. Şiddet

Şiddet, "Uygulayıcısı tarafından bilinçli olarak karşı tarafa çeşitli amaçlar adına çıkar elde etmek, onlara karşı üstünlük ya da hâkimiyet kurmak, istenilen hal ve hareketlerin elde edilmesini sağlamak, imtiyaz ya da ayrıcalık sağlamak, saygınlık ya da sevgi kazanmaktır. Kısacası maddi ve manevi çıkar ve menfaatlerin elde edilmesini sağlamak amacı ile fiziksel, sözlü, psikolojik ya da işaretler yardımı ile uygulanan hareketlerin tümüne denmektedir. Karşı taraf bir ya da birden fazla kişi olabilir. Kurum ya da kuruluşlar hatta canlı diğer varlıklar da olabilir. Amaç; yaşam, özgürlük, irade, istek, hak ve sağlığa zarar verici, bu hakları ortadan kaldırıcı ya da geçici süre ile bunların ortadan kaldırılmasını sağlayıcı hareketlerde bulunmaktır. Bu bağlamda güç ve baskı uygulayarak insanın bedensel ya da ruhsal yönden zarar görmesine neden olan hareketlerin tümü şiddet içinde yer almaktadır. Şiddet yoluyla kişi veya gruba güç ve baskı uygulayarak, isteği dışında bir şey yapılır veya yaptırılabilir. Bir şeye şiddet diyebilmek için iki temel öge bulunmaktadır. Birincisi; güç bulundurma, ikincisi ise zorlama ya da zorbalıktır. Bunun yanında şiddet,

fiziksel şiddet olabildiği gibi psiko-şiddet yani hakaret ve aşağılama şeklinde de olabilmektedir. Aynı zamanda kültürel, duygusal ve cinsel olarak da görülebilmektedir."

Şiddet, saldırganlıkla ilişkili bir davranıştır. Kişiyi yönlendirilmiş, kişinin istemediği ve o kişiyi tahrik edici, yıpratıcı olabilmekte ve zaman zaman davranıştan kaçınmayı ya da o davranışı yapmamayı içermektedir. Bu durumda da fiziksel her davranış şiddet tanımı içinde değerlendirilirken fiziksel olmayan bazı davranışlar psikolojik şiddet tanımı içinde yer almaktadır.

Bilindiği üzere, mobbing kelimesindeki mob sözcüğü "kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete" anlamında kullanılmaktadır. Bir şiddet türü olarak psikolojik şiddet yani mobbing sürecinde: kişinin; saygınlığına, güvenilirliğine ve mesleki yeterliliğine saldırılmaktadır. Olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı ve kötü niyetli mesajlar verilmekte, bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilmektedir. Tüm bunlar sistematik ve sürekli olarak uygulanmakta, kurban kusurlu duruma düşürülmekte, kurban duruma boyun eğmeye zorlanmakta, işten ayrılmaya mecbur edilmekte ve bu durum, kurbanın kendi seçimi olarak gösterilmektedir (Tutar, 2004: 15).

Mobbing, işyerinde şiddetin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, iş yerinde saldırgan bir kişinin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka kişiye veya bir gruba karşı çalışma hayatını zorlaştırıcı bir takım davranışlar sergilemesi söz konusudur. Mobbing, bir psikolojik şiddettir. Genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiilleri düşününce şiddet akla gelse de, fiziksel olmasının yanında ekonomik, siyasal, psikolojik nitelikleri de olduğu göz ardı edilmemelidir. Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddet de içeren zorbalıktan daha tehlikelidir ve kalıcı psikolojik etkiler bırakabilmektedir. Birey, yaşadığı psikolojik şiddet sonrasında onun etkisinden çıkmakta zorlanmakta ve bazen hayatına kaldığı yerden devam etmekte güçlük çekmektedir. Kendisinde kalıcı rahatsızlıklar oluşabilmekte ve zaman zaman yardım almak zorunda kalmaktadır.

1.3. Mobbingin Tarafları

Mobbing süreci içerisinde de taraflar mevcuttur. Bu süreç içerisinde rol alan tarafları üç farklı gruba ayrılmaktadır. Her grubun kendi içerisinde ayrı özelliği

bulunmaktadır. Aynı zamanda diğer grupları da etkilemektedir. Bu grupları şu şekilde sıralayabiliriz; (Tınaz, 2008: 100).

1. Mobbingin mağdurları
2. Mobbingi uygulayanlar
3. Mobbingin seyircileri

Üç şekilde mobbingin tarafları ayrışmaktadır. Şimdi sırası ile tarafları incelemeye çalışalım.

1.3.1. Mobbingin Mağdurları

Mobbing; cinsiyet, eğitim ya da herhangi bir şeye bağlı olmaksızın uygulanabilmektedir. Bu nedenle, mobbing içinde kurban olma riski herkes için geçerlidir. Mobbing mağduru, kendisine yönelik kötü davranışlar konusunda sürekli kafası karışık bir şekilde çalışmaya devam etmektedir. Zamanla bu zarar verici davranışlar öyle bir duruma gelir ki artık mağdur çalışmakta, işe adapte olmakta ve dikkatini toplamakta zorluk çeker. Sonuçta işini kaybetme ve finansal olarak kayıplar yaşama noktasına gelir. Mobbing olayları karşısında kendini savunması çok zorlaşır ve sürekli tekrar eden kötü davranışlar karşısında nasıl davranacağını şaşırır ve geri çekilir.

Mobbing sürecinde en fazla zarar gören taraf mağdurdur. Mobbinge karşı karşıya kalan kişi, önüne geçilemez biçimde yıldırılmaktadır. Mobbing süreci içerisinde kurbanın yaşadıkları şu şekilde maddeleşebilir (Tınaz, 2008: 101).

- 'Kişide hastalık belirtileri baş gösterir, işe gelemmez ve işine son verilir.
- Yoğun stres altında kalır.
- Ağır depresyon yaşar
- Yaşadıklarında suçlu olmadığına inanır.
- Öte yandan hatası var mı diye sürekli düşünür.
- Kendine güveni kalmaz.
- Kişilerin arasına giremediğini düşünür.
- Her şeyden kendini sorumlu tutar'.

Mobbing uygulayan mobbing sürecinin başlamasıyla birlikte, mağdurla olan iletişimin bozulmasına yol açan tutum ve davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Örneğin onu azarlamak, sitem etmek, iş veya özel yaşamıyla ilgili onu sürekli eleştirmek, her türlü iletişimden bilinçli olarak kaçınmak ve mağduru görmezden gelmek bu tür davranışlara örnek gösterilebilmektedir. Yapılan araştırmalarda, mobbing mağdurlarının zeki, yetenekli, yaratıcı, başarılı, dürüst, güvenilir ve politik davranmayan kişiler olduğu ortaya çıkmıştır. İşlerini çok iyi yapan, çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam ve bunlardan ödün vermeyen, dürüst, güvenilir ve işleriyle özdeşleşen kişiler olarak dikkat çekmektedirler. Hassas, duygusal zekâsı yüksek, üretken, adil ve merhametli kişiler olarak da tanımlanmaktadır. Etkili bir özgeçmişe sahip olarak örgütte fark edilebilen bireylerdir. Kolay ve çabuk terfi basamaklarını çıkabilecekleri için yönetim ve rakipleri tarafından tehdit olarak algılanabilmektedirler.

Diğer yandan bir kişinin endişeli, saplantılı, huzursuz ve kaygılı yapıya sahip olması da onun mobbing davranışlarını çekmesine neden olabilmektedir. Bu yapıdaki kişiler çalışma arkadaşları tarafından hoşlanılmayan ve rahatsız kişiler olarak algılanabilir. Bu durumda da bu yapıdaki kişi, etrafına olumsuz enerji gönderecek ve belki de kendi kendine mobbingi çağıracaktır. Yapılan başka araştırmalarda belirgin bir şekilde mağdurun cinsiyet ve kişilik profili saptanmamakla birlikte her mağdurun mobbingden kendi kişilik özelliklerine göre etkilendiği ve bu özellikler çerçevesinde tepki verdiği belirtilmektedir. Düşük öz güven ve yüksek kaygı seviyesi gibi özelliklere sahip mağdurlar kendilerini mobbing karşısında daha fazla yaralı hissetmekte ve kendilerini daha zor savunma yoluna gitmektedirler. ‘Mobbing mağdurları hakkını aramaktan ve kendini savunmaktan ileri derecede çekinen ve çatışmadan şiddetle kaçan, dürüst ve iyi niyetli kişilerdir. Mağdurların bu iyi niyetli ve içe kapanık olmaları mobbing saldırganlarını harekete geçirmektedir. Yaratıcı ve bağımsız düşünerek yeni fikir ve yöntemleri ileri sürmeleri diğer çalışanları rahatsız etmekte ve bu da mobbinge maruz kalma olasılığını arttıran bir özellik olmaktadır.

Mobbing saldırganı seçim yaparken kendine nedeni anlaşılamayan kişileri seçebilmektedir. Seçilen mağdurlar, kendilerini sürekli devam eden hiç bitmeyecekmiş gibi duran bir tehditle karşı karşıya bulurlar. Mobbing uygulayan kişi boş kaldığı sürece mağdur için tehlike oluşturmaktadır. Saldırıları zamanı saptanamaz bir şekilde tekrarlanır. Eğer mağdur onu kurtarabilecek etkili bir destek bulamazsa saldırıların hedefinden kurtulabilecek yolu da bulamamaktadır.

Mobbinge maruz kalanların mobbing sürecinde tepkileride farklı olmaktadır. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar durumu kabullenirken, bazıları çatışmayı göze almaktadır. Çoğu zaman kurbanlar pes etmekte ve kendini ortamdaki soyutlamaktadır. Ayrıca kaçarak ortamdaki uzaklaşmaya çalışırlar. Psikolojileri bozulur ve işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Çatışmayı göze alan kurbanlar ise her geçen gün yıpranarak, sağlıklarını kontrol altında tutmakta zorlanmaktadır. Çatışma esnasında haklı oldukları konular da bile haksız duruma düşebilmektedirler. Çatışma yolunu seçen mağdurlardan bazıları amacına ulaşırken, bazıları ulaşamayarak daha da zor durumda kalabilmektedir. (Yavaş, 2008: 4).

Mobbinge maruz kalan bireyler mobbingle birlikte iştahsızlık, uyku bozuklukları, cilt problemleri ve kalp çarpıntıları gibi rahatsızlıklarla karşı karşıya kalırlar. Bunların yanında strese bağlı olarak çeşitli sinir bozukluğu belirtileri, melankoli, duygusuzluk, sosyal fobi, sosyal yalıtım, yoğunlaşma bozukluğu, depresyon, çaresizlik ve sinirlilik gibi psikolojik sorunlar yaşamaktadırlar. Sık sık panik atak yaşarlar ve normal yaşantılarını düzgün sürdüremez hale gelirler. Mobbingle karşılaşmadan önce, hayatta kalmak ve ölmek gibi bir sorunu olmayan kişiler bu ikisi arasında tercih yapamayacak derecede yaşama karşı yılgınlık duyarlar. Toplumsal ilişkileri zayıflar ve insanlardan uzak durmaya başlarlar (Tutar, 2004: 56-57). Hiçbir şeyden zevk almaz ve sevdiğilerine karşı kayıtsız kalma durumunda olurlar. Artık hayat onlar için anlamını yitirmiştir. Sadece işyerinde yaşadıklarına takılı bir halde, çaresizce bu durumdan kurtulmaya çalışırlar. Oysa onların bu çaresizliğini hisseden mobbing uygulayıcıları mobbingin şiddetini daha da arttırabilirler. Bu durumda yaşananlar daha da ağır bir şekilde devam etmektedir.

Bununla birlikte mobbinge maruz kalan kişinin işyerine ve iş arkadaşlarına olan güveni azalmaktadır. Özsaygısı, motivasyonu ve verimi her geçen gün düşmektedir. İş yerinde psikolojik baskı yaşayan kişi, her sabah güne iş stresi ile başlamakta ve işe gitme isteği gittikçe azalmaktadır. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve işinden istifa etmeye kadar gidebilir. İnatla ciddiye alınmayan, göz ardı edilen bu işyeri terörünün kişinin en fazla işine mal olacağını düşünülerek aslında büyük bir hata yapılmaktadır. Diğer yandan mobbing süreci inkâr edilemez bir şekilde belirginleştiğinde ve üst yönetim bu konunun önemini kavrayamayıp, mağduru başından savma ve onu uzaklaştırma yolunu seçtiği zaman mağdurun sesini duyurması daha çok zorlaşmaktadır. Örgüt yönetimi, mağduru bir baş belası ve sorunlu kişi olarak görürse,

mağdurun kurtulma şansını ortadan kaldırmış olmaktadır. Yönetimin de arkasında olduğunu anlayan saldırgan mobbing davranışlarına ağırlaştırarak devam edecektir (Özdemir vd. 2007: 914).

Mobbing sürecinde kurban kişi işi dışında sağlığını da kaybetmektedir. Üstelik bu süreç işten ayrılrsa bile devam edecek kişinin normal hayatını da zorlaştıracaktır. Çalıştığı örgüt içinde birtakım kayıplar söz konusu olacaktır. Kişinin mobbing sürecinde aldığı raporlar, devamsızlıklar artacak ve aynı zamanda iyi ve uzman bir çalışansa onun gitmesiyle örgüt içinde yeri hemen doldurulamayacaktır. O yüzden mobbing olayında sadece mağdurun kaybettiğini ve zor durumda kaldığını söylemek doğru olmamaktadır.

1.3.2. Mobbingi Uygulayanlar

Mobbing uygulayanların kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Yaptığı davranışların çoğu, güvensizlik ve korku neticesinde oluşan kıskançlıktan kaynaklanmaktadır. İnsanların mobbinge başvurmasında birtakım nedenler vardır. Bunları belirtecek olursak; (Davenport vd. 2003: 38-39).

- 'Kişileri bir grup kurallarını kabul etmeye zorlamak.
- Düşmanlıktan hoşlanmak.
- Zevk arayışı
- Önyargıları güçlendirmek
- Sahip olamadıklarının acısını çıkarmak
- Bencillik'

Mobbing uygulayan kişilerde “sosyal beceri eksikliği modeli” söz konusudur. Bu modelde adından da anlaşılacağı üzere sosyal etkinliklerde yetersizlik durumu vardır. Kişi istediği ortamı bulamayınca saldırgan hale gelmektedir. Özellikle sosyallik becerisi iyi olan kişilere karşı düşmanca tavırlar içine girebilmektedir. Bu kişiler; ilgiye aç, övgüye muhtaç, şişirilmiş benlik duygusu içinde kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başvurabilmektedirler.

Aynı zamanda mobbing uygulayan tacizci genellikle bulunduğu ortamda saldırgan davranışlar sergilemektedir. Her ne konuda olursa olsun, hatta mevcut konuyla alakasız

bile olsa durup dururken saldırgan bir tutum içinde rahatsız edici davranışlarda bulunabilirler. Özellikle mobbingin sürdürülebilir olması için tacizci bilinçli olarak hedefiyle yarattığı çatışma ortamını şiddetlendirmeye çalışmaktadır. Bu çabalar, çoğunlukla hedef alınan kişinin giderek yıpratılması aşamasına kaydırılmaktadır. Bu süreçte tacizci yarattığı sonuçların farkında olduğu gibi birçok olayda da bu durumdan büyük bir memnuniyet duymaktadır. Bu da mobbing tacizcilerinin saldırgan, takıntılı, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya eğilimli oldukları ve mobbingi silah olarak kullanmayı tercih eden yapıda olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda kişisel başarısızlık ve yetersizliklerini başkalarına zarar vererek gizlemeye çalışmaktadırlar.

İş yerinde mobbing uygulayanlar, yaptıkları davranışlarının nedenlerinin kurbanda aranması gerektiğini düşünürler ve kendilerini davranışlarından ötürü haklı görürler. Aynı zamanda mobbing uygulayanlar (Tınaz, 2008: 38).

- ‘İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçerler.
- Bir çatışma ortamı oluştuğu zaman, çatışmanın devamı ve kızışması için çalışırlar.
- Karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz ve kabul ederler.
- Hiçbir şekilde suçluluk duygusu duymazlar.
- Yaptıkları kötü davranışların iyi olduğuna inanırlar.
- Suçu başkalarına yüklemekten zevk alırlar.’

İş yerlerinde, daha üst konumda olan biri mobbing uygulayacaksa genellikle doğrudan kendisi mobbing uygulamamaktadır. Yanına çektiği daha alt seviyeden insanları, hedef kişi veya kişilerin üzerine göndererek mobbing uygulayabilmektedir. Yönetici konumunda olan bunu yaparken, zaman zaman mağdur tarafında bizzat gönlünü almaya çalışarak, yaşanan olumsuzluktan kendini kurtarmaya çalışmaktadır. Ayrıca mobbing saldırganı, belirlediği mağduru, değişik yollarla yıldırmaya çalışmaktadır. Doğru olmayan davranışlar sergilemekten çekinmeyerek, mağdurun iş konusunda başardıklarını çalarak ya da elinden alarak kendi yapmış gibi gösterip ve onu zor durumda bırakacak her yolu denemektedir. Böylece mağdurun aklında kendi yetenekleriyle ilgili soru işaretleri oluşmasını sağlamaktadır. Mağdurun kendi bilgisizliği ve düşük kapasitesi sonucu bunları yaşadığını düşünmesi mobbingciyi daha da mutlu etmektedir. (Çöl, 2003: 107).

1.3.3. Mobbingin Seyircileri

Mobbing sürecinde üçüncü taraf olan seyirciler, mağdur ve mobbing uygulayan tacizci dışında kalanlardır. Bu bireyler, mobbing olgusunu farkına vardıkları andan itibaren seyirci olarak nitelendirilmektedirler. Doğrudan doğruya mobbingin içinde yer almamakla birlikte, bu durumun farkında olduklarından bir şekilde mobbinge katılmakta, onu algılamakta ve etkilerine maruz kalmaktadırlar. Seyirciler, mobbing karşısındaki tavırlarına bağlı olarak mobbingi sona erdirebilecekleri gibi daha fazla şiddetlenmesine de sebep olabilirler. Bu durum mobbingin geleceğini belirleyebilmektedir. Bu bağlamda mobbing sürecinde seyirci olanlar; mağduru aralarına almayarak, onu dışlayarak aslında bu süreçte ona karşı sessiz bir tehdit oluşturmaktadırlar. İş toplantılarında mağduru orada bulunmasından dolayı rahatsız olduklarını gösteren bakışmalar ve konuşmalar onu daha da mobbingin içine atacaktır. Mağdura gizli numaralardan yapılan çağrılar, isimsiz tehdit mesajları ya da notlar onu daha paranoyak yapacak ve ona karşı cephe alanların kaç kişi olduğuna dair düşünceler onu strese sokacaktır.

Mobbing sürecinde seyirciler; iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. Genel olarak seyirci tipleri 3 grupta toplanmaktadır (Tınaz, 2008: 114).

- *'Mobbing Ortakları:* Verdikleri destek ve işbirliği ile mobbing uygulayana yardım ederler. Bazen bir sonraki kurban olmaktan korktukları için, bazen de gerçekten bu sürece dâhil olmaktan hoşlandıkları için ortak olurlar.'
- *'İlgisizler:* Mobbingcinin aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de yıldırma davranışından zevk duyarlar. Böylelikle mobbing sürecinin devamına göz yumarlar. Olup biten her şeyin farkında olmalarına rağmen umursamazlar.'
- *'Karşıtlar:* İşyerindeki bu gergin havadan hoşlanmayan seyirciler, kurbanı yardım etmeye çalışır veya en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar. Kurbanı destek olmaya çalışırlar.'

Mobbing sürecinde seyircilerin sessiz kalmasında zaman zaman mağdurun da rolü bulunmaktadır. Bunun nedeni, mağdurun yaşadıklarına dair bir şeyler anlatmamasıdır. Oysa mağdur durumu paylaşırsa, çevredeki güçlü insanları harekete geçirerek destek sistemi oluşturabilir. Bunun yanında bazen mağdur, seyircileri de çatışmanın içine çekmek isteyebilir. Böyle bir durumda seyirciler kendilerini mağdurdan korumak isteyebilirler. Genellikle gergin, huzursuz ve olmadık zamanlarda yardım isteyen biri için bir şeyler yapmaya çalışmak insanları tüketebilmektedir.

Mobbing seyircileri çok farklı tiplerde olabilmektedir. Bu farklılıkları onların mobbing sürecinde takındıkları tavırla ilgilidir. Her birinin davranış tarzı farklıdır. Seyircilerin davranış tipleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Tınaz, 2008: 115-117).

- *'Diplomatik Seyirci:* Herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda daima uzlaşmadan yana olan bireydir. Sevilen ya da nefret edilen biri olabilir çünkü aracı rolünü üstlenmektedir. Bu durumda ileride mağdur olma tehlikesi bulunabilir.'
- *'Yardakçı Seyirci:* Bu sınıfa giren kişiler mobbingciye bağlıdır. Onun sözünden çıkmaz ve sadıktır, ancak etraftan bunun anlaşılmasını istemez ve kendisinin güvenilecek biri gibi bilinmesini ister. Oyununu ona göre oynar.'
- *'Fazla İlgili Seyirci:* Başkalarının problemleriyle ilgilenen hatta başkalarının özel alanlarına girmeye çalışan seyircidir. Çok fazla ilgilidir ve her şeye karışır, zaman zaman yardım isteyen mağdur dahi ondan rahatsız olabilir.'
- *'Bir Şeye Karışmayan Seyirci:* Bu sınıftaki seyirciler hiçbir şeye karışmak istemezler. Karışmış olabileceklerini düşünerek de korkarlar. Tüm olaylardan uzak dururlar. Mobbingcinin yanında olmayarak mobbing sürecini hızlandırmazlar, ama mağdurunda yanında olmadıkları için ona yönelen tacize duyarsız kalırlar.'
- *'İki Yüzlü Yılan Seyirci:* Mobbing sürecinde tarafsız, görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi verseler de aslında birine ve bir görüşe hizmet ederler. Mobbing uygulayana destek çıkararak kendini mobbing olgusuna karşı korumaya çalışırlar. Bunun uğruna mobbing uygulanmadı diye yalan dahi söyleyebilirler.'

Mobbing seyircileri mobbing sürecinde mağdurun yanında olup, ona destek olabilirlerse bu sürecin akışının değişmesine yardımcı olabilirler. Böylece mobbing uygulayan taraf istediği gibi süreci yönlendiremez. Eğer mobbing uygulayan tarafın yanında yer alırlarsa yine süreci etkileyip değiştirebilirler, ama ne yazık ki bu iyi yönde olmamaktadır.

1.4. Mobbing Türleri

Bir işyerinde kişiye mobbing uygulayan, genelde ondan daha üst yetkiye sahip olan biri olsa da her zaman aynı durum söz konusu olmamaktadır. Bazen astlarda mobbing uygulama yoluna gidebilmektedirler. Hatta aynı yetkilere sahip, aynı statüde çalışan insanlar da birbirlerine mobbing uygulayabilmektedir.

İşyerlerinde mobbing; dikey (hiyerarşik) ve yatay (fonksiyonel) olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır. Dikey Mobbingde; üstler astlara ya da astlar üstlere mobbing uygulamaktadır. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve eşdeğerler arasında mobbing olmak üzere üç farklı şekilde ifade edilmektedir.

‘1. *Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing (Dikey)*: En yaygın olarak karşılaşılan mobbing biçimidir. Üst yönetimin sahip olduğu kurumsal gücü, astları ezmek, onları sindirmek ve kurum dışına itmek amacıyla kullanmalarıdır. Yönetim; şahsi çatışmalar, önyargılar gibi davranışlar vardır.’

Başarılı astların rakip olabilme tehlikesi ve başarısız çalışanların tasfiye edilmesi için mobbing uygulayabilmektedir. Aynı zamanda yukarıdan aşağıya doğru mobbingde; yöneticinin, hiyerarşik konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur (Tınaz, 2008: 5). Yukarıdan aşağıya mobbingin en yaygın ve en bilinen nedenleri şunlardır.

- ‘*Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi*: Yöneticiden daha çok çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Bu durumda yönetici, her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye ve etkinliğini azaltmaya çalışmaktadır. Eğer kendine kurban olarak basit bir işte çalışan bir bireyi seçmişse, daima daha çok iş isteyecektir. Onu tembellik veya yavaşlıkla suçlayabilir. Ancak kendinden emin bir tarzda çalışan;

yaratıcılığını ve başarısını yaptığı işlerle kanıtlayan bir başka bireye kıskançlık ve çekememezlik duyarsa hain planlar kurmaya başlayabilmektedir. Astın yaptığı işleri, kendi yapmış gibi bile gösterebilmektedir.’

- *‘Yaş Farkı:* Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde yönetici, o bireyi işyerinde kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korkabilir. Bu korkuyla hareket eden yönetici, işyerinde hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir. Bu durumun tersi de olabilir. Yönetici kendini genç ve deneyimsiz bulsa da mobbinge başvurabilmektedir.’
- *‘Kayırma:* Kayırılan kişi, üst ya da ast olabilir. Kayırılan kişi, yönetici ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğu emindir. Gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapma hakkını kendinde görür. Karakteri, zekâsı, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi uğraşabilir. Kayırılan kişi ast olduğunda da mobbing uyguladığı üstünün yetersiz olduğunu gösterecek tavırlara bürünebilmektedir.’
- *‘Politik Nedenler:* Politika, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Özellikle ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, mobbing ortamının oluşması son derece doğal olmaktadır.’

‘2. *Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing:* Mağdura bağlı, onun altında çalışanlar tarafından gerçekleştirilen mobbingdir. Genellikle üst kademedeki kişinin otoritesinin sorgulanmasıyla başlamaktadır. Bu durumda mobbingi gerçekleştiren tek bir kişiden değil birçok kişiden bahsetmek gerekmektedir. Örneğin hedef ilk kademe yönetici ise, mobbingde tüm bölüm çalışanları yer almaktadır. Çalışanlar kabullenmedikleri yöneticiye karşı isyan ederek, onu soyutlamakta ve sabote etmektedirler. Bu tür mobbinge nadiren rastlanmaktadır. Saldırganlar genellikle yöneticinin görevine talip olan, ancak bu göreve getirilmedikleri için kıskançlık hisseden veya yöneticinin bu göreve getirilmesini yanlış veya haksız bulanlardır’ (Akgeyik vd. 2009: 127).

‘3. *Eşdeğerler Arasında Mobbing (Yatay) :* Aynı hiyerarşik düzeyde birlikte çalışanlar arasında ortaya çıkan mobbing biçimidir. Meslektaşının şerefine, dürüstlüğüne ve uzmanlığına yönelik süreklilik arz eden saldırgan davranışlar anlamına gelmektedir.

Kişi haksız suçlanma, küçümsenme, tedirgin edilme ve duygusal eziyet yoluyla işyerinden zorla atılmak istenmektedir. Kişi kurnazca ya da açıkça yanlış yaptığı konusunda gerçekdışı suçlamalara tabi tutularak veya sürekli küçük görülerek mobbinge hedef olabilmektedir. Hedef seçilen kişi meslektaşları ya da yönetim tarafından açıkça suçlandığı için kendisine karşı cephe alındığı hissine kapılabilir. Kişiyeye karşı yapılan bu davranış sonuçta istifa ya da işten kovma ile sonuçlanabilmektedir.’

Dikey şekilde gerçekleşen mobbing, genellikle açık ve görünür bir şiddet olurken, yatay şekilde gerçekleşen mobbing, dikey kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları baskıyı ve mobbingi kabul etmezler. Aksine, bunu mağdurun iyiliği için yaptıklarını ifade ederler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışmaktadırlar (Tutar, 2004: 94).

1.5. Mobbingin Aşamaları

Mobbing birtakım aşamalarla sürecini oluşturmakta ve devam etmektedir. Zaman ilerledikçe her aşama bir öncekinden daha ağır şartlar oluşturmaktadır. Sürecin hızlı bir şekilde ilerlemesi de mağduru içinden çıkılmaz bir yöne çekmektedir. Bu süreç 5 farklı aşamada incelenmektedir. Bunlar;

- ‘1. *Aşama*: Henüz mobbing değildir, ancak mobbinge dönüşebilir. Bir anlaşmazlık ile karakterize edilmektedir. Bu aşamada mağdur henüz herhangi bir fizyolojik veya psikolojik rahatsızlık duymamaktadır. Küçük bir tartışma ya da bir konuda uzlaşamama söz konusudur. Mobbinge dönüşüp dönüşmeyeceğini zaman ve davranışların niteliği belirleyecektir.
2. *Aşama*: Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir. Kişiyi yıpratıcı davranışlar başlamıştır. Mağdur taciz edilmekte ve sürekli rahatsız edici tavırlarla üstüne gidilmektedir.

3. *Aşama:* Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girmektedir. Yönetim olayları tam olarak araştırıp, anlayamazsa yanlış anlamalar sonucu mağduru suçlu bulabilir. Özellikle mobbing uygulayanın yanında ona destek veren seyirci kitlesi de varsa, elbirliği ile mağduru yönetime karşı hatalı konumuna sokabilmektedirler. Hatta mağdurun yapmadığı yanlışları yapmış gibi göstererek, yönetimi yanıltabilirler.
4. *Aşama:* Bu aşama önemlidir, çünkü mağdurlar “zor veya akıl hastası” olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırmakta ve sonuçta işten kovulma veya zorunlu istifa söz konusu olmaktadır. Kişi bu aşamada psikolojik yardım ihtiyacı duyup, destek almak isteyebilir. Bu durumu fark eden işyerindekiler bunu kişinin aleyhine kullanabilirler. Onun doktora gitmesini farklı yorumlayarak, hakkında dedikodu yapabilirler. Psikolojik destek için gittiği yerden de uzun hastalık izinleri verilerse bu durumda mağdur kötü sona doğru ilerlemeye başlayabilmektedir.
5. *Aşama:* İşine son verilme. Mobbing olaylarının işyerinde mağdurun aleyhine yayılmasıyla birlikte artık kişi sona yaklaşmıştır. Örgütte istenmeyen kişi haline gelmiştir. Ne yazık ki işten kovulması sonrasında yeni bir iş bulma aşamasında her şey yine zor olacaktır. Örgütler yeni işe başvuran kişilerin başvurularını referanslarına bakarak ve bir önceki işyerlerinden bilgi alarak değerlendirmektedir (Leymann, 1990: 122).

Bu olayın sarsıntısı, sarsıntı sonrası stres bozukluğunu tetiklemektedir. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam etmekte ve hatta yoğunlaşmaktadır. Kişinin dinlenmemesi, ona inanılmaması ya da inanmak istenmemesi sonucunda mağdur son noktaya gelmiştir. Yönetimin hiçbir çaba göstermemesi ve birçok şeye göz yumması ve hatta bazı durumlarda bunu teşvik etmesi kişinin çaresiz kalarak iş yerinden uzaklaşmasıyla son bulmaktadır.

Mobbingin aşamaları ülkelerin kültürel farklılıklarına göre değişebilmektedir. Kuzey Avrupa ülkeleri modelinin yanında bir de İtalyan-Ege modeli bulunmaktadır. Bu model altı aşamadan oluşmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 92-95).

1. *Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu:* Bu ilk aşamada kurban belirlenmiştir. Amaç onu yıldırmaktır. Tartışmalar artık iş konuları dışına çıkmıştır.
2. *Aşama: Mobbingin Başlama Aşaması:* Kişi olanları anlama ve yapılanların nedenlerini düşünmeye başlamıştır. Henüz herhangi bir psikolojik rahatsızlığı yoktur. Kendisinden bilgi saklanmaya başlanır. Aşırı iş yükü yüklenir ve teslim tarihi belli olmayan, ne için istendiği belirsiz işler istenmektedir.
3. *Aşama: İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi:* Artık kişide birtakım sağlık sorunları görülmeye başlamıştır. Uykusu, yemesi ve içmesi dengesizleşmiştir. İşyerine karşı güveni azalmıştır.
4. *Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Mobbingi Görmezden Gelmesi:* Mobbing alenen uygulanmaya başlamıştır. Herkes farkındadır ve hiçbir şey yapılmamaktadır. Bu durum mağduru iyice hasta etmektedir. Yönetimin mobbingcilere hak vermesi, kişiyi daha da çaresiz bırakmaktadır.
5. *Aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi:* Mağdur kişi, tam anlamıyla depresyona sürüklenmiştir. İlaç tedavileri ve terapiler başlamıştır. Yönetimden destek görmeyen ve de suçlu olduğuna inandıklarını gören mağdurun, durumu giderek kötüleşmektedir.
6. *Aşama: İşten Ayrılma:* Son aşamadır. Kovulma veya istifayla sonuçlanmaktadır. Kişi erken emekliliğe de zorlanabilmektedir. Tüm bunların sonucunda da mağdur intihar edebilir ve mobbing uygulayana zarar verebilir.’

Her iki modelde de tüm aşamalar, kişiyi adım adım çıkmaza götürebilmektedir. Son aşamaya gelmeden mağdurun lehine oluşturulacak olan herhangi bir müdahale aslında mobbingi engelleyebilecekken bunun yapılmaması tüm aşamaların gerçekleşmesiyle mağduru kötü sona itebilir. Bu süreçte yönetim ve seyirciler en az mobbingci kadar mobbing uygulayan konumunda yerlerini almaktadırlar.

Aslında tüm bu aşamaların gidişatını ve sırasını örgüt yönetimi bozabilmektedir. Yöneticiler, amirler her zaman örgüt içi ilişkiler konusunda uyanık olmalıdırlar. Herhangi bir çatışma ortamı oluşmasına karşılık, ortamı yumuşatmada hazırlıklı olmalıdırlar. Bir

kişinin diğerleri tarafından dışlandığını ya da kötü muameleye maruz kaldığını tespit etmekte geç kalmamalıdır. Olayların gidişatını takip ederek, mobbing olgusunu fark ederlerse mağduru koruyarak, onun istenmeyen kişi olarak damgalanmasını önleyebilirler. Bu şekilde mağduru kaybetmemiş olacaklardır. Verimli çalışan ve çalışanını önemseyen örgütler, işyerinde kimsenin mobbinge kurban olmasına izin vermezler.

Mobbingin aşamaları farklı süreçlerden geçmektedir. Her süreç ve aşama sonrasında mobbing daha farklı alanlara kaymaktadır. Sonuç olarak her aşamada mobbing belirli bir dereceye ulaşmaktadır.

Sonuç olarak incelemiş olduğumuz mobbing kavramı çok geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu nedenle genel itibari ile ortak bir tanımlı mevcut değildir. Çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapmış olduğum araştırma neticesinde ise ortak bir tanımın olduğu kendimce ortaya çıkmaktadır.

Mobbing, her türlü şiddet, baskı, cinsel taciz, psikolojik saldırı gibi unsurları içerisinde barındıran bir yıldırma politikasıdır. Kendime göre belirtmiş olduğum tanımdan da anlaşılacağı üzere mobbing, bir yıldırma politikasıdır. Çeşitli türlerde ve şekillerde ortaya çıkarak, karşıdaki kişileri yıldırmaya yönelik yapılan bir dizi faaliyetlerdir.

İnsanlar bir arada yaşadığı için her türlü etkileşime açık olmaktadır. Bu nedenle de her kurumda ve her yerde mobbinge rastlamak mümkündür. Kişiler mobbinge maruz kalmamaları ve hatta mobbingi uygulayan olmamaları için kendilerini her türlü yetiştirmeleri gerekmektedir. Daha duyarlı ve sağduyulu bir yaklaşım ile insanlar içerisinde bu yıldırma politikaları zaman içerisinde yok olacaktır. Eğer insanlar bunun tedbirini almaz ise kendileri en büyük zararı görecektir. Son olarak mobbing sürecinin aşamalarını gösteren şekil yardımıyla bölümümü sonlandıracağız.

Çatışma / Anlaşmazlık



Psikolojik Terör



Yönetimin Katılımı



Yanlış Teşhis



İş Yaşamının Son Bulması

Şekil 1.1. Mobbing Sürecinin 5 aşaması

2. BÖLÜM

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİLERİ

İlk bölümde ayrıntılı olarak incelediğimiz mobbing kavramı, genel itibari ile bir yıldırma politikasını oluşturmaktadır. Bu nedenle de insanlar çoğu zaman bu yıldırılardan etkilenerek kötü duruma düşmektedirler. İnsanlar arasında bu kadar soruna neden olan mobbing, elbette örgütler açısından da sorunlar teşkil etmektedir. Bu bölümde mobbingin örgütsel bağlılığa olan etkisi üzerinde durulacaktır.

2.1. Mobbinge Neden Olan Faktörler

İş yerinde mobbingin belirli bir nedeni yoktur, birçok faktör mobbinge kaynaklık edebilir ve mobbingin birçok nedeni olabildiği gibi nedensiz de olabilir. Hiçbir şey yokken kişilerin psikolojisinden kaynaklanan herhangi bir rahatsızlık, mağdurun kişiliği ya da mobbing uygulayanın ruhsal yapısı da neden olabilmektedir. Aynı zamanda işyerinin yönetiminden kaynaklanan birtakım sorunlar mobbing oluşumunu tetikleyebilmektedir. Toplum yapısı ve sosyal doku da bu nedenler içinde gösterilebilmektedir.

2.1.1. Kişilik Nedenleri

Kişilik deyince, bir insanı başkalarından ayıran duruş, tutum ve davranışları içeren tüm ruhsal özellikler anlaşılmaktadır. Çok çeşitli toplumsal ve kişisel ortamlarda sergilenen, bireyin kendisini ve çevresini algılaması, ilişki kurma biçimi ve düşünceleri ile ilgili süregelen durumdur (Karasu, 2005: 2). Kişisel nedenler ile hem mobbing yapanın kişiliği hem de mobbinge maruz kalan mağdurun psikolojisi incelenmektedir. Bu inceleme baskıcı davranışların oluşmasında hangi nedenlerin etkili olduğunu anlama açısından önemlidir.

Psikolojide stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılan “A tipi” ve “B tipi” kişilik biçimleri bulunmaktadır. A tipi kişiliğe sahip olanlar; ‘Rekabetçidirler, sosyal alanda ve mesleği konusunda hırslıdırlar, dakiktirler, güçlü ve etkileyici bir kişilik yapısına sahiptirler. Aynı şekilde sabırsızdırlar, aynı anda bir kaç iş yapmayı severler, insanlara ve olaylara çabuk sinirlenirler, duygularını saklarlar ve kendilerini başkalarının işlerini

bitirmeye zorlarlar. Aynı anda iki işi birden yapmaya çalışır, boşa zaman geçirmeyi sevmezler, atılgan ve kendisini devamlı zaman baskısı altında hisseden insanlardır.

B tipi kişiliğe sahip olanlar ise ‘Daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçi ve daha az saldırgan olarak tanımlanmaktadır. Stres yaşadıkları, ancak zorlamalar ve tehditler karşısında daha az paniğe kapıldıkları belirtilmektedir. Bu tür insanlar zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içeresindedirler. Kararlı bir hızda çalışır ve kendilerini daha fazla güven içinde hissederler. Bu durumda B tipi kişinin A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenememektedir’ (Durna, 2005: 278).

İnsan “A” tipi bir kişilik özelliğine sahip ise, hem mobbing kurbanı olma, hem de ona karşı koyma potansiyeli daha yüksek olmaktadır. “A” tipi kişilerin çoğunda görülen saldırganlık, ihtiras, rekabet, iş tutkunluğu, acelecilik, sabırsızlık gibi özellikler, onları; dinginlik, sabır, hoşgörü, tolerans, göz ardı etme, önemsememe, ağırdan alma gibi özelliklere sahip olan “B” tiplerinden ayırır. A tipinde olanların küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, B tipleri olaylara daha farklı yönden bakabilmektedirler. B tiplerinin de mobbing kurbanı olma ihtimali vardır, ancak bunlar mobbing karşısında fevri hareket etmeden, daha kontrollü ve dengeli tepki göstermektedirler (Tutar,2004: 36).

Mobbingci dediğimiz mobbing hareketine başvuran kişiler genellikle; kendi eksik taraflarını, hatalarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler; farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskanç yapıda insanlardır. Hedef aldıkları kişi ya da kişilerin zor durumlarıyla eğlenerek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışırlar.

Mobbing uygulayan kişiler, bunu alışkanlık haline getirmişlerdir. Bu yüzden de her an mobbing uygulayabilecekleri birini bulmaları zor değildir. Mobbingin, uygulanma nedeninin önemli veya önemsiz olması da saldırgan için önemli değildir. Onun için önemli olan yaralı egosunu tatmin etmektir, bu nedenle küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazır ve nazırdırlar (Tutar, 2004: 41). Mobbingci yani saldırgan duygusal zekâdan yoksun, korkak, nevrotik rahatsızlıkları olan ve insani ve etik değerlerden uzak bir kişiliktir. Çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusu da

taşımaktadır. Kuşkucu, alıngan, kinci ve öfkelidirler. Algıları sürekli açıktır ve suçlayıcı bir tavır içinde fırsat kollarlar. Kendilerine güvenmezler ve de bu yüzden tehdit duygusu altında yaşamaktadırlar.

Mobbing uygulayanlar şu şekilde gruplandırılabilir; (Yaman, 2009: 21-23)

- *'Kötü Kişilik:* Kötü kişiler, kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için başkalarının ruhsal gelişimini, bu gücü kullanarak yok etmek istemektedirler. Kendilerini garantiye almak ve kollamak için başkalarını feda etmekten çekinmezler.'
- *'İlahi Hak:* Mobbing uygulayan kişiler içinde özellikle yönetici konumunda olanlar, güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini zannederler. Buna hakları olduklarını düşünürler. Bu hakka dayanarak baskıcı davranışlar sergilemekten rahatsızlık duymazlar.'
- *'Tehdit Altındaki Ben Merkezilik:* Mobbingci, şişirilmiş bir benlik olgusuna sahip ise, hoşuna gitmeyen bir durum olduğunda aşırı tepki gösterebilir. Onun benmerkezciliği, tepkisini arttırabilir.'
- *'Narsist Kişilik:* Narsist kişilik, klinik olarak sosyal özürü olarak değerlendirilen ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için güç kullanan, kendini diğer insanlardan sürekli üstün gören bir tutum ve davranış bozukluğudur.'
- *'Antipatik Kişilik:* Aşırı denetleyici, korkak ve sinirlidirler. Her zaman güçlü olmak isterler. İtibarlarını yükseltmek ve hırsları için kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler.'
- *'Önyargılı ve Duygusal Mobbingci:* Mobbing uygulayanların sergiledikleri davranışların rasyonel bir açıklaması yoktur. Mağdurun mobbinge maruz kalması, dinsel, sosyal, etnik bir nedene bağlı olabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, terfi veya ödül de onu mobbinge kurban edebilmektedir.'

- *'Sadist Kişilik:* Mobbingci eğer sadist bir kişiliğe sahipse, yaptıklarından zevk duyar. Mağdurun acı çekmesi, üzülməsi ve rahatsızlanması onu mutlu eder.'
- *'Ayrıcalıklı ve Vazgeçilmez Olduğuna İnanan Mobbingci:* Mobbingciler, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi onlara sağlamaktadır.'
- *'İki Yüzlü Mobbingci:* İkiyüzlü kişiliğe sahip mobbingciler, mağduru hiç rahat bırakmazlar. Onu sürekli stres altında tutmaya çalışırlar. Tüm bunları yaparken de yalan söylemekten çekinmezler, hatta suçlu olmadıklarını karşılarındakine inandırmak için ellerinden geleni yaparlar.'
- *'Pusuda Bekleyen Mobbingci:* Bu gruba giren mobbingciler görünürde seyirci konumundadırlar. Mağdurla doğrudan teması girmezler. Çatışmaların içinde bulunmazlar. Mağdura yapılan haksız davranışlara ve mobbing uygulamasına bile bile karışmadıkları için mobbing uygulayanla eşdeğerdedirler.'
- *'Zorba Mobbingci:* Zorba kişiliğe sahip olanlar, acımasızca ve zalimce davranışlar sergilerler. Kendilerini herkesten üstün görürler ve mobbing uyguladıkları kişilere köle gibi davranmaktan çekinmezler.'
- *'Hiddetli ve Bağırğan Mobbingci:* Bu tip kişiler, korkutarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Sebepsiz yere bağırıp, çağırıp, küfür ve beddua ederler. Tüm bu bağırıştan sonrada bir şey olmamış gibi işlerine devam ederler.'
- *'Megaloman Mobbingci:* Megaloman kişiliğe sahip bireyler; kişisel farklılıklara, başkalarının yetenek ve başarılarına önem vermezler. Kendilerini büyük görürler. Hedef seçtikleri kişilere kendi üstünlüklerini kabul ettirmeye çalışırlar.'

Mobbinge hedef olan kişiler, genellikle üstün mesleki özelliklere sahip kişilerdir. Yeni fikirler üreten yetenekli kişilerdir. Yetkinlik düzeyleri yüksek, yaratıcı, dürüst, başarı yönelimli ve kendilerini işlerine adanmış kişiler, bazı kişileri rahatsız edebilmektedir. Bu tür kişiler, insanlara güven duyar, iyi niyetlidir ve politik davranmayı bilmezler. Kurumlarına

çok bağıdırlar ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. Yalnızca işlerine yönelip, işle ilgili olmayan konuların içine girmeyi sevmezler. Kurum içinde işlerini kaybetmek, onları daha da derinden etkilemektedir. Stresle başa çıkamadıkları için özel yaşamları da bozulmakta ve sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2009: 6). Yüksek düzeyde stresli olayların, ani ve acı bir şekilde mağdura etki etmesiyle mağdurun kişiliği kırılan ve zayıf bir duruma gelmektedir.

Mobbingde mağdur rolünü üstlenmeye aday kişi farklı tiplerde ve özelliklerde olabilmektedir. Mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya olan kişiler şu şekilde sıralanabilir (Tınaz, 2008: 102-104).

- *'Yalnız Bir Kişi:* Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek de olabilir.'
- *'Acayip Bir Kişi:* Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Aynı zamanda azınlık bir gruba dâhil olan bir kişinin de mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.'
- *'Başarılı Bir Kişi:* Önemli bir başarı göstermiş ve yöneticinin takdirini kazanmış biri çalışma arkadaşları tarafından kolayca kıskanılabilir. Bu bireyin arkasından söylentiler çıkarılır, her türlü oyunlar oynanır ve hatta çalışması engellenebilir.'
- *'Yeni Gelen Kişi:* Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin orada çalışanlardan daha fazla özelliklere sahip olması, mobbing mağduru olma riskini artırır. Aynı zamanda kişinin sadece daha genç ya da daha güzel olması da mobbinge neden olabilmektedir.'

Bir işyerinde mobbinge uğrayan bazı insanların ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu kişilerin ortak özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Arpacıoğlu, 2009: 3):

- 'İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,

- Dürüst, güvenilir, çalıştığı örgüte sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan ve idealist,
- Kendini sürekli geliştiren, azimli ve başarılı,
- İşyerinin çıkarlarını ve ismini öne alan, kendi başarılarından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini cömertçe paylaşan,
- Yüksek bir "onur" duygusuna sahip,
- Haksızlığa dayanamayan ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,
- Mükemmeliyetçi olduğu için her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
- "Hayır" demekte zorlanan,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen,
- Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünenlerdir'

2.1.2. Örgüt Yapısı

Örgütün yapısı, çalışanlara verilen önem, uygulanan kurallar ve daha verimli bir çalışma ortamı için hazırlanan projeler mobbingin oluşumu açısından önemlidir. Örgütün koyduğu katı kural ve prosedürler, zor çalışma koşulları, saldırgan bir örgüt kültürü oluşturabilmektedir.

Aynı zamanda örgütte yaşanan mobbing, çalışanların iş doyumunu ve performansını azaltan, çalışanlar arasında çatışma doğuran ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyen temel bir sorundur. Bu sorunun uzun süre çözülmemesi, mobbing uygulanan birey ya da bireylerin örgüt dışına itilmelerine sebep olmakta, hatta çoğu yeni bir iş bulamaz veya çalışamaz duruma gelmektedir. Bir iş yerinde oluşabilecek huzursuzluk, baskı ve zorlama yalnızca bir kişinin çalışma kapasitesini etkilememekte, bunun yanında bir işyeri ya da örgüt için önemli ve değerli olan yatırımlarını da düşürmekte ve aşağı çekmektedir.

Mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörler sıralanabilir (Tınaz, 2008: 4):

- ‘Mobbingin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması,
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi,
- Hiyerarşik yapının fazla olması
- “Kapalı kapı” politikasının uygulanması,
- İletişim kanallarının zayıflığı,
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet işlemlerinin yetersizliği,
- Yetersiz liderlik,
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması,
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması,
- Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesidir.’

Bir örgütte yüksek düzeyde örgütsel sorunlar varsa ve yüksek düzeyde belirsizlik yaşanılıyorsa, o zaman böyle örgütlerde herhangi bir çalışana mobbing uygulamak çok kolay olmaktadır. Bu tür iş ortamları, bireyi iş yönünden çeşitli hatalara götürür ki, bu durum bireyin aleyhine kullanılmaktadır. Örgütlerde bir gerilimin olması, mobbing olayını daha çok desteklemektedir. Bu durum, bireyi her olumsuzluğun nedeni haline getirebilmektedir (Cemaloğlu, 2007: 114). Eğer bir örgüt kötü yönetiliyorsa, örgüt içinde aşırı rekabetçi bir ortam oluşturuluyorsa, yoğun bir işyeri stresi yaşanılıyorsa gerekli eğitimler yeterince önemsenmiyorsa ve kişiler olmaları gereken pozisyona yerleştirilmiyorsa, o örgütlerde sorun var demektir. Örgütün yönetiminde eksiklik ve yanlışlıklar söz konusu demektir. Bu da bu tip örgütlerde mobbing olgusunun kolayca ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Bir örgütte hangi davranışların kabul edildiğini, hangi davranışların reddedildiğini örgütün kültürü ve iklimi belirlemektedir. Örgüt ikliminin iyi olmadığı işyerlerinde, çalışanlar arasındaki iletişim ve sosyal ilişki düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır. Diğer yandan örgüt yöneticilerinin eşit ve adaletli oldukları, liderlik özelliklerini taşıdıkları örgütlerde ise, mobbing eylemlerinin kontrol altına alınabildiği görülmektedir.

Bununla birlikte bir örgütte mobbing sürecini önleyebilmek için, örgütteki belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Görev tanımları açıkça yapılmalı, sorumluluklar belirlenmelidir. Yönetimde saydamlık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için çalışanları

kararlara katmaya özen gösterilmeli ve gerekli ortam yaratılmalıdır. Mobbing, tabandan tavana kadar örgütün bütününe etkilediği için adı konulamayan birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karmaşanın oluşumuna yol açmaktadır. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol belirsizliği, sosyal iklimin yetersizliği gibi faktörler mobbing nedeni olan örgütsel faktörlerdir. Önceleri bir veya birkaç kişinin, birine düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel mobbing sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaktadır. Süreç işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlamakta ve işinden istifa etmeye kadar gidebilmektedir. Örgüt içinde iş doyumu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanmaktadır. Yetişmiş bireylerin işten ayrılması da maliyetlere yansımaktadır (Gül, 2009: 518).

Ayrıca örgütlerde mobbinge neden olan birçok farklı faktör vardır. Örgüt kültürü, iletişim, dışarıdan etkileme, stres, yönetim biçimi, korku gibi nedenlerde mobbinge neden olabilmektedir. Örgüt kültürünün zayıf olması örgüt içi sorunların giderek çoğalması ve zararlı hale gelmesine neden olmaktadır. Genellikle mobbing, örgüt kültürünün zayıf olduğu kurum ve kuruluşlarda görülmektedir. İletişim, sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Bu durum gerçekleşmediğinde bir takım sorunlar da beraberinde ortaya çıkmaktadır. Mobbingde kurbanın kendisi ve çevreyle kurduğu iletişime bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Aynı zamanda çalışanlar, dışarıdan da etkilenmemelidirler. Aksi takdirde diğer örgütlerle kıyas yapmaya başlarlar ve uyumsuzluk içine girebilirler. Stres, bireyleri olduğu gibi örgütleri de etkilemektedir. İş stresi, çalışanların sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Aynı şekilde korku da bir örgütte mobbing için neden oluşturabilmektedir. Korkan personel, işine konsantre olamamaktadır. Kendi güvenliğini düşünmekten işini yapamamaktadır. Bu da örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Mobbingin örgütsel sonuçlarına bakıldığında anlaşmazlıkların, hastalıklı bir örgüt kültürü oluşmasına neden olduğu görülmektedir. Düşük moral ve yaratıcılığın kısıtlanması, hastalık izinlerinin artması, personel devir oranının yüksek maliyeti, düşük verim, çalışanlara tazminat ödenmesi, düşük iş kalitesi, dava masrafları ve yükselen personel maliyetleri gibi birçok olumsuz sonuçla karşı karşıya kalınmaktadır.

Mobbing eksik ve yetersiz yönetimden de kaynaklanmaktadır. Motivasyon eksikliği, çalışanlar arasındaki moralsizlik, çalışanlara yetki vermemek, örgütsel bağlılığın azalması, işyerindeki monotonluk, zaman ve enerjinin ekonomik bir şekilde kullanılmaması, işyerinden çalışanları soğutmak, kültürel yoksunluklar, sürekli çatışmalar sonucu oluşan kötü iklim mobbing davranışlarına zemin hazırlamaktadır. Mobbing davranışlarıyla bireylerin örgüte olan bağlılıkları zayıflatılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık da kişisel ve örgütsel açıdan bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma, yüksek çalışan devri, devamsızlık, işte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetlerdir. Sınırlı rol dışı davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu ve çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol hep mobbingle birlikte örgütte oluşan olumsuzluklardır. (Bingöl, 2007: 51).

2.1.3. Sosyal Yapı

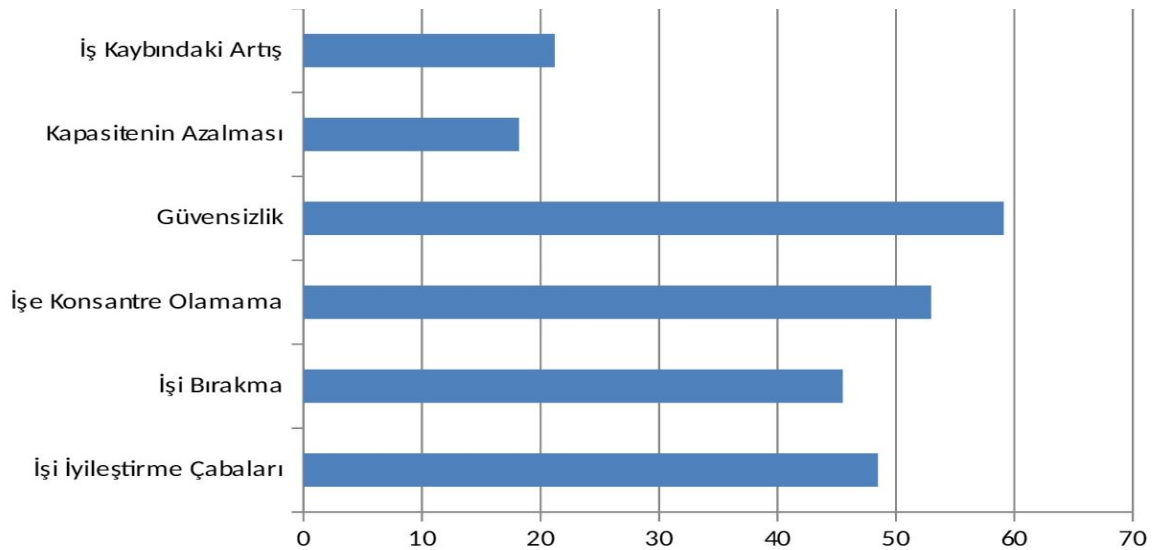
İşletmelerin kendilerine ait kültürleri vardır ve bu kültür, toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenir. Bir ülkenin felsefesi, inançları, insanına verilen değer o ülkede yapılanmış şirketlerine de yansımaktadır. Eğer bir ülkede insanlar bir ürün ya da malzeme gibi görülüyorsa, o toplumlarda mobbing olaylarına daha çok rastlanmaktadır. Bir toplumun zamana bakışı, yardımseverliği, işbirlikçiliği ve farklı yaşam tarzlarına gösterdiği tolerans çalışma hayatına da yansımaktadır.

Örgüt ile çevre etkileşimi içerisinde değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin mobbing davranışlarını besleyen bir zemin oluşturduğu görülmektedir. Yeni oluşan toplumsal değerler mobbingi tetiklemekte ve hem fiziksel hem de ruhsal hasar oluşturmaktadır.

Bu değerler şu şekilde sıralanabilir (Çobanoğlu, 2005: 67):

- *'Aşırı Rekabet:* Limitsiz bir kazanma hırsı ile güçlü olanın zayıfı yok edebilir görüşünün yaygınlık kazandığı bir değerdir.'
- *'Aşırı Verimlilik Baskısı:* Daha çok kar etme anlayışıyla insanlara baskı yapılmakta ve insanlar çok çalışmaya zorlanarak, aşırı iş yükü altında ezilmektedir.'

- *'Bencillik ve Egoizm:* Yalnızca ben merkezli bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma isteği mobbing tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadır.'
- *'Bireysellik:* Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve "her koyun kendi bacağından asılır" veya "bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın" anlayışıyla ortak duyarlılık alanlarının yok olması. Böylece, mobbing mağdurlarının yalnız bırakılması yoluyla mobbing aktörlerinin kurban sayıları giderek artırılmaktadır.'
- *'Ahlaki İlke ve Değer Kaybı:* Kar etmeyi her şeyin üstünde tutarak ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına fırsat vermek ve ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yummak. Mobbing tavır ve davranışlarının giderek artmasında en önemli unsurlardan birini ahlaki ilke ve değer kaybı oluşturmaktadır.'
- *'Devamlı Değişim ve Yenilik:* Değişimin vazgeçilmez olduğunu sık sık tekrar ederek sürekli ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak.'
- *'Sınırsız Özgürlük:* Yöneticiler, verimlilik adına ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için sınırsız özgürlük hissine kapılabilmektedirler. Kim ne derse desin istediklerini yapmakta serbest olduklarına inanırlar. İşgücünü de alınıp satılan, değişebilen bir araç olarak görmektedirler.'



Şekil 2.1. Mobbingin Mağdurlar Üzerindeki Etkileri

2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bugünün rekabetçi ortamında kar amacı güden ve gütmeyen her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemli bir faktördür. Zira örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel-örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir (İnce, 2005: 1).

İngilizcede ‘organizational commitment’ sözcüğü ile ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı, literatürde iki biçimde, ‘örgütsel bağlılık’ ya da ‘örgütsel adanmışlık’ şeklinde kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir(İnce,2005: 3).

Başka bir tanım ise Becker(1960) tarafından; “örgüte bağlılık, iş görenin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır. ” şeklinde yapılmıştır. Becker’e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder. Bu tanıma göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşur(İnce, 2005: 6).

Mowday ve arkadaşları(1982) örgütsel bağlılık alanında gerçekleştirdikleri literatür taraması sonucunda kavramın ne anlama geldiği hususunda kesin bir uzlaşmanın henüz sağlanamadığını belirtmişlerdir. Kavramın tanımı üzerinde bir uzmanlaşma

sağlanamamasının en temel nedenlerinden birisi örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin gün geçtikçe artması, bu alanda yetişmiş olan araştırmacı ve düşünürlerin konuya kendi bakış açılarını getirmeye çalışmalarıdır(İnce,2005). Dolayısıyla, farklı disiplinlerde uğraş veren araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramına kendi anlamlarını yüklemeye çalışmış ve bu nedenle de çok farklı açıdan tanımlar yapılmıştır(Bakan, 2011: 7).

Porter vd.(1974), örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamaktadır(Reichers, 1985: 468):

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmek ve güçlü bir bağlılık duymak,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunmak,
- Örgüt üyeliğinin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak

Bu faktörler özdeşleşme, içselleştirme ve sadakat olarak da adlandırılmaktadır. Bağlılık, örgütte kalma arzusu duyma, kalma niyeti, üyeliğini devam ettirme, katılım ve performans sağlar. Örgütün değerleri kişisel değerler ile uygun olduğu zaman, örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır.

Örgütsel bağlılık: “örgütün özelliklerinin veya bakış açısının birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesi”, olarak da tanımlanmaktadır(Güçlü, 2006: 11).

Örgütsel bağlılık çalışmalarına en önemli katkı Allen ve Meyer tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını; “bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum” olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluştuğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar örgüte bağlılık konusunu tek bir boyutla değil, üç farklı bileşenlerden oluşan çok boyutlu bir açıdan incelemişlerdir.

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky(1966) bağlılığı “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımlamıştır. Kiesler, Sakumura'ya göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir. Kidran örgütsel bağlılığın “daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti olduğunu ifade etmektedir (Çöl,2003: 5).

Örgütsel bağlılığı Yüksel “sadece işverene sadakat etmek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlar. Celep, örgütsel bağlılığı “bir örgütün bireyden beklediği şekli ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” (Basak, 2010: 26).

Meyer ve Allen’a (1996; 255) göre, örgütsel bağlılık psikolojik bir boyuta sahiptir, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği kurumun kendisine sunduğu olanak ve fırsatları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve kurum açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun var olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir.

Bağlılık, en yalın haliyle belli bir varlığa karşı geliştirilen duygusal bir yönelme, sosyal bir birimle ki bu sosyal birim; işletme, işletmenin alt sistemleri, çevre, aile, meslek, sendika vb. olabilir özdeşleşme olarak tanımlanabilmektedir.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derece bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir

şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Çöl, 2003: 9).

Örgütsel bağlılık kavramı yukarıda görüldüğü gibi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımları iki şekilde sınıflandırmak genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Becker, Staw, Salancik gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının davranış yönünü ele alarak tanımlamışlardır. Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian gibi araştırmacılar ise; örgütsel bağlılık kavramının tutum yönünü öne çıkartmışlardır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. İş görenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırırlar. İş görenin sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırır. Tutumsal yaklaşım ise; iş görenin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürer. İş görenin, işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulur. Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikoloji alanında çalışanlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır. Örgütsel bağlılığın tutumsal veya davranışsal olmasından öte, iş görenlerin örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerin neler olduğu araştırmacıların daha fazla dikkatini çekmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların önemli bir bölümünün bu yönde gerçekleştiği görülmektedir (Yazıcıoğlu, 2009: 21).

2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir ifadeyle ortaya konulamaması, onun iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına ve birbiri yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramıyla iç içe olan, zaman zaman yanlış bir şekilde birbiri yerine kullanılan mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve iş tatmini gibi kavramlarla olan ilişkisi ve bu kavramlarla mukayesesine değinmekte yarar vardır (İnce, 2005: 16).

2.3.1. Mesleğe Bağlılık

Meslek; insanlara yararlı mal ve hizmet üretmek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, kuralları toplumca belirlenmiş etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilir (Kuzgun,2000: 3).

Mesleki veya diğerk bir ifadeyle mesleğe bağlılık kişinin sahip olduğu becerive uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir.

Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Mesleki bağlılıkla örgütsel bağlılık mukayese edilecek olunursa, genellikle bu iki kavramın birbirinin zıttı olduğu görüşü hâkimdir. Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik arz etmektedir. Genellikle faydacı örgütlere bağlılığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı olan çalışanlar için fevkalade zor olduğunu, bu tür çalışanların mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğu belirlenmiştir.

Morrow ve Wirth'in (1989) çalışmasını inceleyen Balay bir mesleğe bağlılığın üç koşulu gerektirdiğini belirtmiştir. Bunlar (Balay, 2000: 46):

- Mesleğin amaç ve değerlerine inanma ve onları benimseme,
- Mesleğin gerektirdiği çabayı gönüllü olarak gösterme arzusu,
- Meslekteki üyeliğin devamını istemektir.

Yazarlara göre, 'Örgüte ve mesleğe bağlılık hemen her zaman çatışma halinde bulunması gereken bağlılık türleri olmayıp, bir birey için hem mesleğe hem de örgüte bağlılık aynı anda düşük veya yüksek düzeyde olabilir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bazı durum ve bireyler açısından ise mesleğe ve örgüte bağlılıklardan birisi düşük iken diğeri yüksek düzeyde bulunabilir.' Bu söylenenler şöyle formülize edilebilir (Bakan, 2011: 15):

- Birinci durum: Mesleğe bağlılık yüksek- örgüte bağlılık yüksek,
- İkinci durum: Mesleğe bağlılık düşük- örgüte bağlılık yüksek,
- Üçüncü durum: Mesleğe bağlılık yüksek- örgüte bağlılık düşük,
- Dördüncü durum: Mesleğe bağlılık düşük- örgüte bağlılık düşük,

'Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcayıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır.

Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır.' Bunlar(İnce, 2005: 16):

İşe Yönelik Genel Tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı”, “işinin kendisi için her şey olduğu”, “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hâkim olur.

Mesleki Planlama Düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Alutto ve arkadaşları mesleklerinde kendilerini daha fazla geliştirmeleri ile ilgili planları olan kişilerin daha fazla bağlılık gösterdiklerini ileri sürülmektedir.

İşin Nispi Önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese de, eşine beğendiremezse de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi.

2.3.2. İşe Bağlılık

İşe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkları ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkânı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir.

Porter ve arkadaşlarının geliştirdikleri teoriye göre işe bağlılık, kişinin kurumu ile kendini özdeşleştirme ve kendini işe verme kararlılığını gösterir.

İşe bağlılık gösteren kişilerin; işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler göstereceklerini savunmuşlardır. İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir. İşe bağlılık, personelin davranışlarını ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Fakat işe bağlılık performans ve iş tatmini değildir(İnce, 2005: 20).

İşe bağlılık kavramı, "İş görenin işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansımaları" olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, iş görenin işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. İşle ilgili konuların kişinin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olmasıdır. Bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi için harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gerektiğinden fazla çalışması, işe bağlılığın önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir.

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, kavram ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralamaktadır(İnce, 2005: 19) :

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arkadaşları arasındaki ilişki
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

Blau ve Pinder, işe bağlılık gösteren iş görenlerin aşağıdaki özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir (Balay, 2000: 45);

- İşe etkin şekilde katılım,
- İş, yaşamın merkezi olarak görme,
- İş, kendine özsaygının temeli olarak algılama,
- Kendini iş performansı ile tanımlama.

Bu özelliklere bakarak, işe bağlılıkta anlatılmak istenen hususun iş görenin işini benimseme derecesi olduğu görülmektedir. İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak bütünleşmesinin ya da benlik imgesindeki işin önem derecesinin yüksek olmasının bir sonucudur. İşe bağlılık, devamsızlık ve iş gücü devir oranı gibi davranışsal sonuçların öngörülmesi ve anlaşılmasında önemli bir iş tutumudur.

2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar birtakım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler.

Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler.

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve zaman zaman karıştırılabilen diğer bir kavram ise; çalışma arkadaşlarına bağlılıktır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Kişi kurumda çalışmaya başladığında, halen orada çalışan çalışanlar kişiye rehberlik yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir.

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların basında, Hrebiniak ve Alutto(1972), Buchanan(1974), Morrow(1983), Blau ve Boal(1987), Salancik(1977) ve Angle ve Perry(1981) çalışmaları gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk bu faktörleri dört ana gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar(İnce, 2005: 57):

- Geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeleri,
- Kişisel-demografik faktörler,
- Örgütsel-görevsel faktörler,
- Durumsal faktörlerdir.

Aşağıda örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bazıları bulunmaktadır. Ancak sözü edilen bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde kestirdiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak güçtür (Özel, 2009: 21):

1. Yaş, cinsiyet ve deneyim,
2. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
3. Rol belirliliği, rol çatışması,
4. Yapılan işin önemi, alınan destek,
5. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
6. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
7. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,

8. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
9. Terfi olanakları, ücret, diğer iş görenler,
10. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi.

Buna göre bir çalışanın işe başladıktan sonra, örgüte olan bağlılığının nasıl olacağını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Gerald Salancik, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana gruba ayırmaktadır. Bunlar görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade faktörleridir ve aşağıdaki gibi özetlenebilir (Erol, 1998: 65-67):

- **Görünürlük:** Bir davranışın bağlılığı etkileyen en önemli belirleyicisi, davranışın diğerleri tarafından gözlemlenebilir oluşudur. Gizli ya da gözlemlenemeyen davranışların bağlılık üzerindeki etkisi azdır. Bir kişiyi örgüte bağlamanın en basit ve güçlü yolu, kişi ve örgüt ilişkisinin örgüt toplumunun bilgisine açık olmasıdır.
- **Açıklık:** Görünürlük kişileri örgüte bağlamak için yeterli değildir. Görünürlüğü açıklık ile desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış ne kadar açık ise, inkâr edilmesi o kadar zordur. Açıklık, kişinin davranışlarını inkâr edemeyeceği orandır.
- **Geriye Döndürülemezlik:** Davranışın geriye döndürülemezliği ise, kalıcılığı, iptal edilemezliğidir. Geri döndürülemez davranışın bağlılığa etkisi bilindiğinden birçok şirket çalışanlarına başka firmalara aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadırlar. Bu yararların geri döndürülemezliğini yani kaybolacağını bilen çalışan, ya bu yararlardan vazgeçecek ve şirketten ayrılacak ya da şirkette çalışmaya devam edecektir.
- **İrade:** Örgütsel bağlılıkta davranışların geri döndürülemezliği önemlidir. Ancak, zaman ve baskı altında çalışmak bazen örgütsel bağlılığı azaltabilir. Çünkü kendi iradesi dışında, baskı gördüğü için bir görevi yerine getirmek zorunda kalan bir çalışanın örgüte bağlılığı azalabilmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanım doğrultusunda, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelenmiştir (İnce, 2005: 59).

2.4.1. Kişisel Faktörler

‘Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Morris ve arkadaşlarının 1993 yılında yaptıkları araştırmanın dışında, genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır’ (İnce, 2005: 59).

İş görenlerin cinsiyetleri, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı, kadınların çalışma yaşamında aktif olarak yer almaya başladığı yıllardan itibaren artış göstermeye başlamıştır. Ancak, bu araştırmalarda cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin niteliği kesin olarak açıklanamamıştır. Bu konudaki araştırmaların incelendiği ilk meta-analiz çalışmasının birinde iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğu, bir diğerinde ise ilişki olmadığının belirtilmesi bu konudaki daha net bir biçimde göstermektedir. Sonuçlar arasındaki bu farklılık, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasında araştırmacıların farklı teorileri benimsemelerine bağlanabilir. Bu teoriler, cinsiyet modeli ve iş modeli teorileridir. ‘Cinsiyet modeli teorisinde, kadınların evdeki sorumluluklarına(annelik ve ev işleri gibi) çalışma yaşamlarındaki sorumluluklarından daha fazla önem verdikleri ve bu nedenle kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden farklı olduğu iddia edilmektedir. Bu modele göre, aile içindeki yükümlülükleri yüzünden evli kadınların çalıştıkları örgütlerine karşı erkeklerden daha az örgütsel bağlılığa sahip olacakları iddia edilmektedir’(Güçlü, 2006: 58-59).

İş modeli teorisinde ise; iş niteliklerinin ve çalışma koşullarının tüm çalışanlar için eşit olduğu kabul edilerek, kadınların ve erkeklerin aynı istihdam koşulları altında çalıştıkları örgüte aynı seviyedeki bağlılık sergileyecekleri iddia edilmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğer önemli olanı da yaş faktörüdür. Yaş faktörü genellikle çalışanın kıdemi ve hizmet süresi dikkate alınarak incelenmektedir. Tek başına yaş faktörünün dikkate alındığı bir araştırmada, yaşın bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Kirel(1999) tarafından yapılan bir çalışmada genç grup içerisinde yer alan çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha arzulu

oldukları ve yaşlılara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir(Varol, 2010: 18).

Kişisel faktörlerden bir diğeri ise çalışma süresidir. Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla ilgili olarak Cohen'in görüşleri ise şöyledir:

'Çalışma süresi arttıkça iş görenin işletmeden elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için iş görenin kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır.'

Bir diğerk faktör, iş beklentileridir. Örgütlerin varlık nedenleri insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaktır. İnsanlar örgütlere bu amaçla katılmaktadırlar. Çoğu zaman örgütler bu amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç konumundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olan kişisel özelliklerden bir diğeri de eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi yükseldikçe alternatif istihdam olanakları elde etme imkânı arttığından veya örgütün karşılamakta zorlanacağı beklentiler içerisine girileceğinden dolayı eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki söz konusudur. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin örgüte sağlayacağı katkının karşılığını, örneğin ücret olarak karşılamada bazı örgütler zorlanabilir. Eğitim düzeyi düşük kişilerin alternatif iş imkânları az olduğu için, bu bireylerin mevcut örgütlerine daha çok bağlılık göstermeleri mümkündür.

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir diğerk kişisel değişken de ırktır. Farklı millet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel

motifler gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İletişim, örgütsel bağlılıkla çeşitli yönlerden ilişkilendirilmektedir. Örneğin, Allen'in(1992) yaptığı araştırmada toplam kalite yönetimini uygulayan firmalarda iletişim, 'Örgütsel bağlılık değişkeninin %59'unu açıklamaktadırlar. De Rider(2004)görev ilişkili iletişimin örgütsel bağlılığın önemli bir nedeni olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Mathieu ve Zajac(1990) gerçekleştirdikleri meta-analiz sonucunda liderin yaptığı iletişimin bağlılık üzerindeki önemine vurgu yaparak, yönetici tarafından zamanında ve uygun şekilde yapılan iletişim etkinliklerinin iş görenin örgüte olan bağlılığını artıracığını ifade etmiştir'(Bakan, 2011: 139-140).

Kariyer fırsatı, önemli bir bağlılık belirleyicisidir. Örgüt tarafından mevcut ve gelecekteki işler için iyi bir eğitim aldığını düşünen çalışanların bağlılık seviyesinin daha yüksek olacağı düşünülür. Akıl hocalığı(mentorship), kariyer enformasyonunun, duygusal desteğin ve tavsiyelerin kariyer gelişimini sağlayacak araçlar olarak örgütte kullanılmasıdır. Bu yönde ilişkilerin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların bağlılık hissi daha kuvvetli çıkmaktadır. Terfiler, çalışanlar tarafından ödül olarak algılanır ve onların çalışma isteğini artırır. Bileşim International şirketinin Türkiye'de yaptığı bir araştırmada daha yüksek bir ücret için örgütünü değiştireceklerin oranı %68 çıkmıştır. Bu da ülkemizde örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir etmen olarak ücreti gözler önüne sermektedir.

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir. Bu şekliyle yönetim tarzı, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir. Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğu Williams ve Hazer tarafından tespit edilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derece de engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden

olduğunu söylemek mümkündür. İnce ve Gül(2005), iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azalttığını, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimalinin güçlü olduğunu ileri sürmektedirler (Atalay, 2010: 81).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İş görenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmiştir. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezleri desteklemiştir.

Çalışanların güçlendirilmesi ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Güçlendirme, formal örgüt uygulamaları ve informal teknikler sayesinde çalışanların daha etkin olmasını sağlayacak ve çalışanların kendilerine olan güven duygularını sağlamlaştıracak bir süreçtir. Yöneticilerin güçlerini, bilgilerini çalışanlarıyla paylaştığı ve çalışanlarına bazı örgütsel sorumluluklar verdiği bu süreç sonunda becerilerini ve deneyimlerini zenginleştirme imkânı sunan bir örgütte çalışmak, bireylerin bağlılık hissini kuvvetlendirecektir. Buna ek olarak, çalışanların işin sonuçlarına yönelik aldıkları sorumluluk ve işe başlama döneminde işe yönelik gelişen deneyimlerin birey açısından taşıdığı anlam düzeyi, örgüte bağlılığın örgütte geçirilen ilk yıllar için de geliştirilmesine katkıda bulunan etmenler olarak ortaya çıkmıştır.

Bir diğer faktör ise rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Eğer bir örgütte rol gönderici tek ve gönderilen roller birbiriyle tutarlı olsaydı, görevi rol üstlenmek olan iş görenin çatışma içine düşme olasılığı en aza inerdi. Rol çatışması; iş görenin bir rolü oynayıp oynamayacağına, hangi rolü oynayacağına, rolü kimin için oynayacağına ilişkin ikircikliğinden doğan bir zorlamayı anlatır.

Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde belirsizliğin ve stresin yaşanmaması örgütsel kabul olarak değerlendirilirken, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması örgütsel uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Bu da örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırarak örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarılı olduğunda tatmin ve zevk veren görevleri olduğu sürece mümkündür.

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler arasında profesyonellik, yeni iş bulma olanakları ve işsizlik oranı gibi faktörler bulunmaktadır.

Yeni iş(alternatif iş) imkânlarının bulunup bulunmadığı da bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Şayet alternatif iş imkânları var ise, yaptığı işten veya çalışma ortamından hoşnut olmayan bir birey, örgütten ayrılmayı düşünebilir. Ancak alternatif iş imkânının bulunmadığı durumlarda, bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalıştığı örgütte kalmaya devam ettiği görülmektedir. Memnun olmadığı halde örgüt üyeliğini bir zorunluluk olarak devam ettiren örgüt üyesi, gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmez veya örgütle kimlik bütünleşmesi sağlayamaz. Bazen de alternatif iş imkânlarının varlığına rağmen örgüt ortamında hoşnutsuzluk yaşayan birey, örgütle doğrudan ilişkili olmayan nedenlerden dolayı da örgütte kalmaya devam edebilir (Bakan, 2011: 210).

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'egöre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir.

Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar şu şekildedir (Varol, 2010: 27):

- ‘Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap yayınlarını takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar.
- Sosyal sorumluluk taşırlar.
- Kendi kurallarına inanırlar.
- Özerklik talebinde bulunurlar.’

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır. Ancak profesyonellik; çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve

örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek olurlarsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir.

Yapılan çalışmalar, ülkelerdeki işsizliğin işe bağlılığı etkileyen bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. İşsizlik, çalışma yeteneğinde, isteğinde olan ve çalışmaya hazır kişilerin iş sahibi olamaması durumu olarak tanımlanmaktadır. İşsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda iş sahibi olan kişiler, yaptıkları işin değerini daha iyi anlamakta ve daha bağlı kalmaktadır. Çünkü işsizliğin yüksek olması beraberinde iş imkânlarındaki kısıtlılığı da getirmektedir. Dolayısıyla bu ülkelerde iş görenlerin işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Her ne kadar iş görenlerin işleriyle ilgili şikâyetleri olsa bile, işsiz kalma korkusu bu şikâyetleri bastırmakta ve iş görenleri işine bağlı kılmaktadır.

2.5. Mobbingi, Örgütsel Bağlılıkta Engelleme Yöntemleri

Mobbing işyerinde belki bir kişiye uygulanmakta ve onun üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır diye düşünülebilir. Oysaki mobbing olayı sadece bir kişi ve onun iş hayatında çektiği zorluklar olarak algılanmamalıdır. Bu kişi, hem iş hayatı hem de iş dışında yaşadığı hayat açısından büyük zararlar görebilmektedir.

Mobbingin önlenmesi için mağdurların yaşadıkları semptomlar üzerine odaklanılmalı ve iyi gözlemlenmelidir. Mobbingin saldırgan davranışlara neden olan bir olgu olduğu tanımlanmalıdır. Ayrıca örgütlerde mobbingi destekleyen ya da kolaylaştıran psikolojik durumlar tespit edilmelidir.

Diğer yandan mobbing davranışları hedef alınan mağdurun sağlığında, onurunda, gururunda, ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkisinde, ekonomik durumunda ya da tüm bunların birleşiminde hasar oluşturmaktadır (Yüçetürk ve Oke, 2005: 61). Aynı zamanda mağdurun sosyal çevresinde mağdurun yaşadıklarından dolayı olarak etkilenmektedir. Mağdurun çalıştığı örgüt ve iş arkadaşları da mobbingden aynı ölçüde olmasa da zarar görmektedir.

Tüm bunlardan dolayı, yalnızca mağdurun mobbingle mücadele etmesi yeterlidir denemez. Bu olgu sadece onun hayatını etkilemez. Aynı zamanda başka kişilerinde ileride mobbing mağduru olma riski düşünüldüğünde, toplumlar da bu konuda bilgilendirilebilir ve mobbingle mücadele konusunda destek sağlamaları beklenebilir. Mobbing sadece kişinin bireysel mücadelesiyle başa çıkabileceği bir olgu gibi görülmemektedir. Mobbingle savaşta herkesin desteği sağlanmalıdır.

2.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Mobbinge uğrayan bir kişi işyerinde yaşadığı stresi işyerinde bırakıp, evine gidemez. İşten çıktıktan sonra başlayan özel hayatında da mobbingin etkileri devam etmektedir. O yüzden kişiler mobbingle mücadele ederek sadece iş hayatındaki huzuru yakalamaya çalışmazlar, aynı zamanda özel hayatlarını da korumaya çalışmaktadırlar.

Çalışan insanlar, yaşamlarının çoğunu işyerlerinde geçirirler. Hatta işini mesai sonrası eve taşımak zorunda kalan birçok insan bulunmaktadır. Bu açıdan bir insanın hayatının büyük bir bölümünü kapsayan işyerinde kişiler rahat ve mutlu bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar ki çalışmalarında verimli olabilsinler. İşte bunun için mobbing gibi bir olgunun insanın hayatını kâbusa çevirmesine izin verilmemelidir. En azından bundan en az hasarla kurtulmanın yolu bulunarak mağdurların hayatlarına kaldıkları yerden devam etmeleri sağlanmalıdır.

Bir kişi işyerinde mobbinge uğradığını düşünüyorsa ve gittikçe hedef olduğu kesinleşiyorsa, öncelikle karşı karşıya kaldığı kötü davranışları hak etmediğine inanmalıdır. İkinci olarak da mobbing esnasında ona yapılan söz ve davranışları not etmelidir. Aynı zamanda mobbing olayları olduğu sırada şahit olan tanıklarda unutulmamalıdır. Onlardan bu konuda destek olmaları, yaşananları kaydetmeleri, sözlü olarak tanıklık etmeleri istenebilir. Üçüncü olarak, yaşanan mobbingin aile ve yakın arkadaşlar tarafından bilinmesine izin verilmelidir. Onların mağduru dinlemesi ve destek olması, mağdurun cevap aradığı soruların çözümüne yardımcı olmaları önemlidir. Mağdur tek başına anlam veremediği davranışları ailesi ve çevresiyle birlikte daha rahat anlayabilir. Onların bu konuda araştırma yapması, mağduru bilgilendirici kitaplar bulması mağdurun mobbingle mücadelesinde önem teşkil etmektedir.

Mağdur, mücadelesinin ilk aşamasında öncelikle hedefini belirlemelidir. Olmak istediği, çalışmak istediği işyeri ortamıyla ilgili bir hedef ortaya koymalıdır. Daha sonra da bu hedefe ulaşabilmesi için atılması gereken adımları, yani stratejik eylem planını belirlemelidir. Ne yapacağını bilmeden beklemek ya da bir şeyler yapmadan kenara çekilmek, mobbing sürecini daha da hızlandırabilir. Neler olduğunun farkına varıp, iyi düşünüp, planlı hareket edebilirse mobbingden daha az zarar görerek kurtulabilir.

Mağdur, mobbing karşısında üç tür davranış sergilemektedir. Bunlar (Tutar, 2011: 2):

- *Mobbinge Anlayış Gösterme:* Mobbinge anlayış gösterme, mobbingin tekrarlanma derecesi ve şiddetine göre değişmektedir. Yaşanan mobbing eğer stres oluşturmuyorsa, çatışmanın daha da alevlenmemesi için anlayış gösterilebilir. Ancak mobbing gittikçe şiddetleniyor ve sıklaşıyorsa, anlayışlı olma yöntemi kullanılmamalıdır. Tabii tüm bunlar kişiden kişiye değişebilmektedir. Strese dayanıklılık, her bireye göre farklılık göstermektedir.
- *Karşı Savaş Verme:* Mağdur kendini yalıtıp, bir kenara çekilirse saldırgan daha da üstüne gidebilir. O yüzden mağdur durumunda olan kişi yalnız kalmadan, etraftan destek alma yoluna gitmelidir. Karşı savaş için doğru stratejiler seçmelidir. Saldırmanın uyguladığı yöntemlerle, ona karşılık vermemelidir. Mobbing uygulayan kişiler; ahlak dışı, haksız yöntemleri seçtikleri için mağdur da bunları yaparsa haklıyken haksız duruma düşebilir. Tam tersine ona zaten dürüstlüğü, iyi niyeti, çalışkanlığı, azmi ve güvenilirliğinden dolayı mobbing uygulandığı düşünülürse gene bu silahlarla saldırıya karşı atağa geçmelidir.
- *Geri Çekilme:* Bu yöntem, mobbing uygulayan saldırganla mağdur arasında güç farkının fazla olması durumunda istemeden seçilen bir yoldur. Bazıları savaşıma gücünü kendinde bulamaz ve kişiliği gereği, karşılık veremez. Bu durumda savaşımdan geride durulabilir. Her zaman olmasa da bazı durumlarda savaşımdan da bir şeyler kazanılabilir.

Mobbingle mücadelede, mağdurlar birtakım hayatta kalma stratejileri oluşturabilirler. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Davenport vd. 2003: 82):

- ‘Kendine ve yapabileceklerine inanması,
- Üzüntünün bilinçli bir şekilde yaşanması,
- Arkadaş ve aileden yardım istenmesi,
- Kişinin kendini yalıtılmaması,
- Kişinin sevdiği şeylerle uğraşması: Çiçek, müzik, resim,
- Özgüvenini geliştirmesi,
- Yetenek ve becerilerini kullanması,
- "Kurban" zihniyetinden kurtulması,
- İşyerinden ve iş arkadaşlarından yardım istemesi,
- Yasal olarak hakkını aramasıdır.’

Mobbinge karşı karşıya kalan birey, ilk zamanlar durumun ne olduğunu farkında olmayabilir. Zamanla yaşadığı baskılar ve kötü olaylar sistemli bir şekilde artarak devam ettikçe bir şeyleri anlayabilir. Yaşadığı olayların sıradan ve önemsiz bir çatışma olmadığını idrak ettiği anda yapabileceklerini planlı bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmalıdır.

‘Mobbinge maruz kalan kişi mücadele edebilmek için, mobbing uygulayana bu durumdan rahatsız olduğunu ve bu duruma itiraz ettiğini söylemelidir. Yanında güvendiği ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşının bulunması da işini kolaylaştıracaktır. Saldırganın yapmasını istediği anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmeli ve ilk fırsatta saldırganı yetkili birine rapor etmelidir. Aynı zamanda gerektiğini hissediyorsa bir uzmandan psikolojik yardım alabilir, bu hem yardımcı olacaktır hem de kanıt oluşturacaktır. Ayrıca iş arkadaşlarıyla yaşadığı durumu paylaşmalıdır. Onlar da aynı şekilde yapılanlardan rahatsız olabilirler, grupça başvurmaları daha etkili olacaktır. Son olarak da kişi eğer dayanamıyorsa bir kaçış planı yapmalıdır. İstifa ya da iş arama bu planlar içine girebilir. Sağlığı zarar görmeden işten ayrılması en doğrusu olacaktır’ (Arpacıoğlu, 2009: 2).

‘Aynı zamanda mağdur mobbing sürecinde özgüvenini kaybetmemek için, içsel konuşmalar yapmalıdır. Olumlu düşünmeli ve kendisiyle ilgili olumlu olayları hatırlamaya çalışmalıdır. Kendisine olan saygısını kaybetmemelidir. Kendine ve değerlerine inanmalıdır. Yaşadıkları ne kadar zor olursa olsun, kendisiyle barışık olmaktan vazgeçmemelidir. Bunları başarabilirse, kendini mobbing karşısında güçlü hissedebilir. Aynı zamanda duygularını, yaşadığı durumları yazarak da kendini rahatlatır. Kendini

zorlamadan istediğini yaparak, iş dışında sıkıntısından uzaklaştıracak aktivitelerde bulunmak da mağdura iyi gelebilir. Eğer yalnız kalmak, sakin alanlarda bulunmak ona iyi geliyorsa o zaman o ortamları tercih etmelidir. Sportif faaliyetlerde bulunan bireyler, başka düşüncelerden rahatça uzaklaşabilirler. Mobbing yaşayan birey, spor yaparak işyerinde yaşadıklarını kafasından bir süreliğine de olsa atabilir. Ne kadar zor olsa da mağdur mizahtan da yararlanabilir. Yaşananlar komik olmasa da endişeyi azaltmak için, kafasını boşaltmak için gülmeye çalışarak kendini daha iyi hissedebilir' (Davenport vd. 2003: 83-87, Çobanoğlu, 2005: 107, Tutar, 2004: 139).

Bireysel Mücadele yöntem çeşitleri olarak üç şey sayabiliriz. Bunlar, öğrenilmiş güçlülük, NRP, Duygusal zekâdır. Bunlar; (İlhan, 2010: 4)

Mobbinge uğrayan, mobbinge karşı karşıya kalan ve onunla mücadele etmek zorunda kalan her birey farklı kişilik yapısına, değişik özelliklere sahiptir. Dolayısıyla bazı bireyler ruhsal ya da fiziksel yapılarından dolayı birtakım baskı ve zorlukları daha az yara alarak atlarken, bazıları çok fazla yara alabilmektedir. Bir kişilik özelliği olan öğrenilmiş güçlülük, ona sahip olan bireylerin strese ve zor şartlara daha kolay katlanmasını sağlamaktadır. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler, çalışma hayatında karşılarına çıkan sorunlarla daha iyi mücadele edebilmektedirler.

NLP, beynin doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan bir uygulamadır. Nöro Linguistik Programlama açılımıyla; insan kafasında oluşan düşünceleri ve meydana gelen değişiklikleri hızlı bir şekilde algılamaya yönelik etkin tekniklerin kullanıldığı uygulamalardan oluşmaktadır.

Duygusal zekâ kavramı 90'lı yılların başında Peter Salovey ve John Mayer tarafından "insanların kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına duygudaşlık kurması ve duygularını hayatı zenginleştirecek şekilde düşünmesi..." gibi özellikleri tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Aynı zamanda duyguları hissetmek ve düşünceleri desteklemek için duyguları ortaya koymak, anlamak, zihinsel ve duygu gelişimini arttırmak için duyguları etkili bir biçimde yönetme biçimidir (Çobanoğlu, 2005: 54).

2.5.2. Çevre

Mobbinge karşı karşıya kalan birey, bu baskıcı olaylardan kurtulmak için mücadele ederken ailesinin ve çevresinin desteğine ihtiyacı vardır. Her ne kadar işyerinde bu olayla baş başa kalsa da iş dışında onu motive edecek davranışlar ya da ona moral verebilecek arkadaşlar ve evde onu dinleyen bir ailesi olması bireyin yaşadığı mobbingin daha da kötü sonuçlanmasını engelleyebilir.

Mobbingi yalnızca mağdur yaşamaz. Aynı zamanda onunla birlikte ailesi, arkadaşları hatta iş arkadaşları da kişiyle birlikte az çok bir şeyler yaşamaktadır. Mobbing mağdurunun ailesi de kişi eve geldiğinde onun bezgin, yılmış ve ağlamaklı halinden dolayı üzüntü duymaktadır. Mağdura yardımcı olmak istemekte ve bunun için onunla birlikte mobbinge mücadeleyle başlamaktadır. Ailesinin ve arkadaşlarının yanında olduğunu gören mağdur da yalnız olmadığını düşünür ve mobbinge karşı direnme gücü artar.

Mobbing mağduruna ailesi ve çevresi şu şekilde yardımcı olabilir (Davenport vd. 2003: 103):

- ‘Mağduru her konuda mutlaka dinleyin.
- Mobbing olgusunu tanımlamasına yardımcı olun.
- Terapi önerin ve terapist isimleri bulun. Araması için ona yardımcı olun.
- Doktora gitmeyi önerin. Tıbbın yardımcı olacağını belirtin.
- Yasal danışma önerin. Avukatlar bulun ve randevu almaya çalışın. Yasal haklarını bilmesinin ona çok fayda sağlayacağını gösterin.
- Mali durumun kontrol altında tutulmasını sağlayacak yollar önerin.
- Zaman geçirmeden başka iş olanakları aramasını önerin. Hatta bu konuda ona seçenekler sunun.
- Özgeçmişini hazırlamasına yardım edin, onunla birlikte iş olanaklarına bakın.
- Sinemaya ve yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak ya da spor yapmak gibi ortak etkinlikler önerin.
- Kendisini sık sık arayın, kart ve çiçek gönderin. Sevineceği hediyeler alın.
- Yaşadığı olayla ilgili onu bilgilendirici kitaplar alın.’

Sonuç olarak mağdurun yanında olduğunuzu, onun tarafında, onu desteklediğinizi gösteren davranışlarda bulunun.

Aile ve çevre, mağdur onlarla mobbingi paylaştığı sürece yardımcı olabilir. Oysa işten çıkarılmış ve bunu ailesinden gizleyen bir sürü kişi bulunmaktadır (Tınaz, 2008: 170). Bu durumda kişi sorunlarıyla baş başa kalmak zorunda kalır. Ailesine anlatmadığı sürece onlar ne olduğunu bilemez ve dolayısıyla yardımcı olamazlar. O yüzden birey, yaşadığı bu durumu paylaşmalıdır. Kendi aklına gelmeyen hatta tek başına cesaret edemeyeceği birtakım şeyleri ailesinin ve arkadaşlarının desteğiyle yerine getirebilir. Böylece belkide mobbingden daha kısa sürede kurtulabileceği bir yol bulur.

Mağdurun çevresi, ona özgüvenini kazandırma aşamasında önemlidir. Kişinin başarılı olduğu alanları ona hatırlatarak ona eski kişiliğini kazanması için yardımcı olabilirler. Mağdura cesaret vererek, bu durumun hayatın sonu olmadığını, daha hayatta yapabileceği bir sürü iş olduğunu ona hatırlatabilirler. Ayrıca aile ve çevrenin yeterli olmadığı zaman bir uzmandan yararlanabilirler. Sonuçta onlarda nasıl davranmaları gerektiğini bilemeyebilirler. Doğru yaptıklarını zannettikleri davranışlar, aslında mağdur için yanlış olabilir. O yüzden onlar da bir profesyonele danışarak, mağdura daha faydalı olabilirler.

2.5.3. Örgütsel Mücadele

Kurumda yaşanan mobbing olayı, mağdurla birlikte orada çalışanlarla birlikte kurumun yapısını da etkilemektedir. Mobbinge maruz kalan kişinin yaşadıkları onun psikolojisini bozduğu gibi diğer çalışma arkadaşları da bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Bir sonraki mağdur olabilirim telaşı içinde çalışanlar hata yapabilmektedir. Bu da çalışmanın verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Kurum bundan dolayı oluşabilecek kayıpları önlemek için birtakım önlemler almalıdır.

Mobbing örgütler üzerinde gittikçe artan birçok olumsuz sosyal, psikolojik ve ekonomik etkiler bırakmaktadır. Örgütün gücünü zayıflatmakta ve çözülmesi zor örgütsel sorunlara neden olmaktadır. Üstelik mobbing örgütsel yapıda başarılı olduğu takdirde, başka bir kurban ya da mağdur üzerinde bunu tekrarlayabilmektedir.

‘Aynı zamanda mobbing, çalışanların ve örgütün performansı ve iş tatminini de olumsuz etkilemektedir. Örgütlere yasal ve ekonomik riskler yüklemekte ve örgütteki ekonomik harcamalar oldukça artmaktadır’ (Gök, 2011: 320). İşten çıkarmada ödenen tazminatlar ya da çalışana karşı dava kaybedildiğinde ödenmesi gereken paralar yıllar geçtikçe örgütün kaynaklarının azalmasına neden olmaktadır.

Diğer yandan hastalık izinlerinin artmasıyla, örgütten ayrılmak isteyen yetenekli çalışanlar örgüte başka bir yük bindirmektedirler. Erken emeklilik istekleri, yine örgütü zor durumda bırakabilir. Verimli çalışma sürelerinin düşmesi, örgüt içindeki araç ve gerecin zarar görmesi ve tüm bunlarla birlikte yaşanan durumdan dolayı oluşan şikâyetlerin artması hep örgüt için negatif yönlü sonuçlar doğurmaktadır.

Mobbingi önlemek için kurumların yapabilecekleri şu şekilde sıralanabilir (Çobanoğlu, 2005: 117-118):

- Kurumun vizyon ve misyonu anlaşılır biçimde tüm çalışanlara anlatılmalıdır.
- Bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanlar sadakatle çalışmalıdır.
- Çalışanların görev ve sorumlulukları net belirlenmelidir
- Kurum, çalışanına değer verdiğini hissettirmelidir.
- Çalışanlar üst yönetimden takdir, övgü, güven ve adalet duygusunu alabilmelidir.
- Toplantılardan ve eğitimlerden her çalışan haberdar olmalıdır.
- Çalışanlar fikir ve düşüncelerinin önemsendiğini fark etmelidir.
- Yönetici konumunda çalışanlara iş kültürü, iş ahlakı, kriz ve iletişim konularında eğitim verilmelidir.
- Çalışanlar, doğru ve dürüst çalıştıkları sürece kurumlarının arkalarında olduğunu bilmelidirler.

Mobbing her işyerinde ortaya çıkabilecek bir olgudur. Kurumlar bu davranışları görmezden geldiği ve göz yumduğu, hatta kışkırttığı takdirde mağdur kendisini çaresiz görmektedir (Tetik, 2010: 85). Mağdura bir kişi kötü davranırken, bu sayının artması hatta çalıştığı örgütün de bunu desteklediğini görmesi onun için daha büyük bir yıkım olmaktadır. Hatayı tamamen kendinde aramaya başlamakta ve işin içinden çıkamaz hale gelmektedir.

Örgütler mobbingin haklarında yaratacağı her türlü düşünceye maruz kalmamak için şunları uygulamaya çalışmalıdır (Davenport vd. 2003: 140):

- Örgüt içinde arabuluculuk merkezi kurulabilir
- Gizlilik açısından dışarıdan ücretli bir arabulucu bulunabilir.
- Örgüt içinde hukukçu veya tıp personeli gibi bir arabulucu kadrolu olarak bulundurmaya çalışılabilir.

Tüm bunların yanında örgütler mobbingi önlemek için ombudsmanlık kurumu oluşturabilirler. Ombudsman, kötü yönetim uygulamalarından zarar gören bireylerin şikâyetlerini çözüme ve yönetimin hatalı ve eksik uygulamalarını kamuoyunun gündemine getirmesi bakımından alternatif bir denetim kurumu olarak kabul edilmektedir. İşyerinde ombudsman kurumunun olması yöneticilerle yönetilenler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesine katkıda bulunabilir ve mobbing tarzı davranışların oluşmasını engellemede yardımcı olabilir.

Kurumlar, mobbing olgusunu görmezden gelir veya buna ters yönde destek olurlarsa, sonuçlarına da katlanmak zorunda kalırlar. Mobbinge birlikte örgütte (Tınaz, 2008: 26):

- Hastalık izinleri artar ve mağdur hasta olmasa bile, hastaymış gibi davranarak rapor alır. Bu durumda iş akışını aksatır.
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, örgüt için olumsuz olur. Ayrılan çalışanların yerine hemen aynı düzeyde çalışan bulmak kolay değildir.
- İşe yeni uzmanların alınması, örgüte yeni bir maliyet getirir.
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti de artar.
- Örgütte, genel olarak bir performans düşüklüğü yaşanır.
- İş kalitesinde düşme başlar.
- Çalışanlara ödenen tazminatlar, ayrı bir yük getirir.
- İşsizlik maliyetleri artar.
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masraflarıyla uğraşılmak zorunda kalınır.
- Erken emeklilik ödemeleri verilmek zorunda kalınır.

Tüm bunlar örgüt için zaman, para ve insan kaybı dolayısıyla kendi bünyesinde kayıplara sebep olur. Çok basit gördükleri bir çatışmanın ilerleyerek kuruma nasıl zarar verdiğini anlayamazlarsa sonuçlarıyla da mücadele etmek zorunda kalırlar.

‘Mobbingi engelleyebilmek için örgüt, bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmelidir. Bunun için yöneticiler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdır. Erken uyarı belirtilerinin dikkate alınması, mobbingin getireceği işgücü maliyetlerini azaltır, verimliliği artırır ve moral bozukluğunu engelleyerek mobbing mağduru veya mobbingi gözlemleyenlerin motivasyonlarını olumlu etkiler’ (Kırel, 2008: 322). Bu sayede mobbing olgusu başlamadan engellenebilir ve örgüt hem kendini hem de çalışanlarını korumuş olur.

‘Bir örgütte özellikle yöneticiler eşit ve adaletli olursa, liderlik özelliklerini taşırsa, o zaman mobbing davranışları kontrol altına alınabilmektedir. Mobbing sürecini önleyebilmek için örgütte hiçbir belirsizlik olmamalıdır. Her şey saydam olmalıdır’(Gül, 2009: 517). Herkes kimin ne için ne yaptığını bilmelidir. İş tanımları da açık ve net olmalıdır. Kendi işi dışında başka işler yapmaya zorlanan kişiler saptanmalıdır. Üst yönetim tüm bunların bilincinde ve farkında olarak kararlar almalıdır.

Mobbingle mücadelede sivil toplum kuruluşlarının ve sendikaların yaptığı çalışmalar da önemlidir. Aynı zamanda yalnızca mobbingle mücadele amacıyla oluşturulmuş pek çok kuruluş da bu olguyla baş etmede önemli bir yere sahiptir.

Sivil toplum kuruluşları mobbingi önleyici yöntemler geliştirmektedirler. Özellikle geniş kitlelere ulaşarak mobbing hakkında bilinç düzeyinin gelişmesine katkıda bulunmakta, diğer taraftan bir baskı grubu olarak, gerek hükümetleri gerekse kurumları bu konuda önlem almaları konusunda zorlamaktadırlar. Aynı zamanda mağdurlara sağladıkları hukuki ve sosyal destek de sürecin aşılması ve çözümlenmesi açısından yarar sağlamaktadır (Güngör, 2008: 147).

2.5.4. Hukuki Yapı

‘Mobbingle hukuki açıdan mücadele edebilmek için, çalışanların yasal haklarını bilmeleri gerekir. Oysaki çoğu mağdur, bu konuda bilgili olsa bile mücadele etmekten

çekinmektedir. Bunun maliyetini ya da bir sonuç alıp alamayacağını düşünmektedir. Hukuki açıdan mücadele etmek isteyenler şunları göz ardı etmemelidir' (Çobanoğlu, 2005: 198):

- *Olayları Kaydetmeli:* Eğer kişi kendisine yapılanın mobbing olduğunu düşünüyorsa; yaşadığı olayları, yerleri, kişileri varsa şahitleriyle birlikte not etmelidir. İleriki süreçlerde tüm bunlar ona gerekecektir.
- *İyi Bir Avukata Başvurmalı:* Başvurduğu avukatın, iş kanunları ve çalışma hayatını ilgilendiren konularda uzman olmasına özen göstermelidir. Yapacağı harcamaları, masrafları ve ödeme şekillerini baştan konuşmalıdır.
- *Yasal İşlemleri Gizlilik İçinde Yürütmeli:* Tüm bu işlerle uğraşırken, işyerinin ya da iş arkadaşlarının bu konuda bir şey bilmemesini sağlamalıdır. Hiç şüphe uyandırmadan, gizlice bu araştırmaları ve başvuruları yapmalıdır. Aksi takdirde, bir an önce işine son verilebilir.
- *Arabuluculuk Önerilerine Sıcak Bakılmalı:* Çalışılan kurum tazminat ödemek, iş aramak için zaman vermek, sigorta yapmak, geçici aylık bağlamak gibi uzlaşmacı bir tavır içindeyse, bunları dikkatlice düşünüp değerlendirmek gerekebilmektedir

Yasal açıdan hakkını aramak, mağdurun artık en son noktada başvurmayı düşündüğü yol olsa da mobbinge mücadele açısından mağdur için önemli bir çıkış yoludur. Böylece yaşanan olaylar herkesçe öğrenilir ve bilinir. Daha fazla kişi bu ve bunun gibi olaylardan haberdar olur. Aynı zamanda bu konuda açılan davaların fazlalığı, işyerlerinde mobbing olgusunu caydırarak konuya daha fazla dikkat çekilmesini sağlayabilir.

Uluslararası hukuk açısından bakıldığında, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'ne göre işyerinde en önemli problem mobbing tarzı davranışların günümüz çağında uygulanıyor olmasıdır. Bir işyerinde mağdur dışında çalışan diğer insanların da bu konuyu görmezden gelmesi ve mağduru yalnız bırakması hatta mobbinge kışkırtmayla dâhil olması sonucunda mobbing mağduru çaresiz kalmakta ve bu olayın yolu açılmaktadır. Sık sık tekrarlanan bu davranışlar, işyerinde çok ciddi şekilde tetikleyici bir stres ortamı yaratmaktadır (Yıldırım ve Yıldırım, 2009: 1445).

Çalışanın güvenliği açısından önem taşıyan ILO Sözleşmelerinden özellikle 111 sayılı sözleşme, 155 sayılı sözleşme ve 161 sayılı sözleşme, işyerinde karşılaşılan mobbing uygulamaları açısından önemlidir.

111 sayılı ILO Sözleşmesi (Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi adı altında; ırk, renk, cinsiyet, din ve siyasal inançları ne olursa olsun herkesin eşit şartlar içinde bulunduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda 2. maddesinde Sözleşmeciler Devletlerin, her türlü ayrımı ortadan kaldırmak amacıyla iş veya meslek edinmede ve edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği geliştirmeyi hedef tutan milli bir politika tespit ve takip etmeyi kabul ve taahhüt ettikleri belirtilmiştir (ILO 111 sayılı sözleşme).

Türk Hukuk sistemi kanunlarında henüz mobbingi ifade eden ya da onunla ilgili hazırlanmış ve uygulanmış bir kanun bulunmamaktadır. Ancak son yıllarda mobbing kavramını tanıyan, kabul eden yargı kararları bulunmakta ve bu konunun araştırıldığı, tartışıldığı fark edilmektedir.

Mobbingle ilgili açık bir yasa olmamakla birlikte; Anayasa, İş Kanunu, Medeni Kanun, Borçlar Kanunu ve Ceza Kanunu'nda mobbinge uğrayan kişiyi korumak adına birtakım hükümlerin bulunduğu görülmektedir.

'657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda da hem memurların hem de amir konumunda olanların görevleri açıkça belirtilmiştir. 10. maddede amirlerin görev ve sorumlulukları ifade edilerek, memurlarına hakkaniyet ve eşitlik içinde davranması ve amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanması gerekliliği belirtilmiştir' (657 DMK, madde 10).

Bu maddedeki hakkaniyet ve eşitlik ibaresi, amirlerin bir çalışanını diğerlerinden ayırarak mobbing uygulamaması ve adaletsizce davranmamasını ifade etmektedir.

'Madde 11'de de; devlet memurlarının kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslara uymakla ve amirleri tarafından verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü ve görevlerinin iyi ve doğru yürütülmesinden amirlerine karşı sorumlu oldukları belirtilmiştir' (657 DMK, madde 11).

Devlet Memurları Kanunu'nun 125. maddesinde de devlet memurlarına verilecek disiplin cezaları ile her bir disiplin cezasını gerektiren fiil ve haller belirtilmiştir (657 DMK, madde 125). Bu maddede uyarma ve kınama cezalarının içeriğine yer verilmiştir. Amirler bu maddeye dayanarak ortada herhangi bir suç yokken, çalışanları haksız yere cezalandırma yoluna gitmemelidirler.

- *Anayasa Açısından:* Kişinin onurunu ve saygınlığını anayasal düzeyde düzenleyen ve koruyan hükümler Anayasa'nın m.17/I ve m.17/III hükümleridir. Kişi dokunulmazlığını düzenleyen m.17/I hükmüne göre "Herkes yaşama maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına haizdir". İnsan onuruna saygıyı düzenleyen m.17/III hükmüne göre ise "Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz" denilmektedir (Tınaz , 2008: 97, Anayasa madde 17).

Bu maddelerden anlaşılacağı üzere, kimseye eziyet ve işkence yapılamaz ibaresi işyerinde yaşanan mobbinge örtüşmektedir. Öyle ki, mobbing çerçevesinde mağdurun haysiyetine ve onuruna yönelik yapılan aşağılamalar, hakaretler Anayasanın bu maddeleriyle hiçbir şekilde bağdaşmamaktadır.

Kimsenin yaşına, cinsiyetine ve gücüne uygun olmayan işlerde çalıştırılmaması gereği Anayasa "da belirtilmesine rağmen, mobbing olaylarında bu maddenin hiç göz önüne alınmadığı görülmektedir. Erkeklerin fazla olduğu bir ortamda çalışan bir kadın iş gören mobbinge cinsiyeti yüzünden maruz kalabilmektedir. Çalışanlara kendi işleri dışında yapmakta zorlanacakları, hatta kendi iş tanımlarına girmeyen görevler verilerek onlara mobbing uygulanabilmektedir.

- *İş Hukuku Açısından:* Diğer taraftan ise mobbing, iş hukukunda iş sağlığı ve güvenliği açısından değerlendirilebilir. 4857 sayılı İş Yasası, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin konuları geniş bir biçimde düzenlemiştir. 77. maddesinde "İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler" ibaresi bulunmaktadır. 'Bu çerçevede, iş sağlığı ve güvenliği sadece fiziksel riskleri değil aynı zamanda psikolojik riskleri de kapsadığı yönünde yorumlanabilir. Mobbing bu madde kapsamında değerlendirilerek, işverenin

işçiyi gözetme borcu bulunduğu belirtilebilir' (4857 Sayılı İş Kanunu madde 77, Güngör, 2008: 184)

Bu maddeden hareketle işveren, işyerinde çalışanları rahatsız edici davranışlar olduğunda gerekli tedbirleri almalıdır. Bu konuda tüm çalışanlarını eğitmeli ve eğitimler düzenlemelidir. Bir kişiye ait işyeri araçlarına zarar verilmesi ya da o kişinin kullanımını engelleyici biçimde davranılması konusunda işveren dikkatli ve takipçi olmalıdır.

Bu kanunla, çalışan şeref ve namusuna yönelik hakaret suç sayılmaktadır. Mobbing tam da bunu uygulanmaktadır. Kişiyeye yöneltilen ağır aşağılayıcı sözler, ailesiyle ilgili yapılan imalı konuşmalar hep mobbing sürecinde mağdura uygulanan davranışlardır.

İşverenler, işyerinde mobbingi görmezden geldiklerinde aslında mobbingciyi koruma yolunu seçmiş olmaktadır. İşyerinde bir çalışanını, diğerinden kayırmayla birlikte adaletsiz bir çalışma ortamı oluşmaktadır. İş Kanununun 5. maddesinde "Eşit Davranma" ilkesinde söz etmektedir. "İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiyeye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiyeye farklı işlem yapamaz." Denilerek yönetimin çalışanları arasında ayırım yapmaması gerektiğini anlatmaktadır (4857 Sayılı İş Kanun madde 5).

- *Medeni Kanun Açısından:* Türk Medeni Kanununda, kişilik haklarına yönelik saldırılar şeklinde ortaya çıkan mobbingin, kişinin psikolojik yaşantısına zarar verdiği gerçeğinden yola çıkılarak Medeni Kanunun kişiliği koruyan 24. maddesi mobbing açısından mağdur lehine yorumlanarak ele alınabilecek bir niteliktedir. Medeni Kanun md. 24 şöyle demektedir: "Hukuka aykırı olarak kişilik haklarına saldırılan kimse, hâkimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır" (4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu madde 24, İlhan, 2010: 1182).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı azalabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır(Balay, 2000: 83).

Örgütsel bağlılık literatüründe gerçekleştirilen ilk çalımsalar; yüksek örgütsel bağlılığın, is performansı ve dolayısıyla verimliliği arttıracığı düşüncesinden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmalar örgütsel bağlılığın sonuçlarının ortaya çıkarılması yönünde başlamıştır. Meyer ve Allen'e(1997) göre örgütsel kavramının doğusuyla birlikte oluşan hipotezler aşağıda sıralanmıştır(Sürgevil, 2007: 35-36):

- 1)Duygusal bağlılığın, devamlılık bağlılığının ve normatif bağlılığın hep birlikte çalışanın ise devam etmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, bağlılığın tüm biçimler, çalışanın örgütten ayrılma eğilimi ve gönüllü iş değiştirme davranışıyla negatif bir ilişki göstermelidir.
- 2)Örgüte karşı yüksek duygusal bağlılık gösteren bir çalışan, düşük duygusal bağlılık gösteren bir çalışana göre, örgüte katkıda bulunma konusunda daha istekli olacaktır. Yüksek duygusal bağlılığı olan çalışanlar, aynı zamanda daha az devamsızlık yapmayı tercih edecekler ve işlerinde daha iyi performans göstermek için daha iyi motive olacaklardır.
- 3)Örgüte karşı yüksek devamlılık bağlılığı ile bağlanan çalışanlar, duygusal nedenlerle değil, örgüte devam etmemeleri halinde oluşacak maliyetleri bilincinde oldukları için örgütte kalmaktadırlar. Sadece devamlılık bağlılığına sahip olmanın, içerleme ve sinirlilik duyguları yaratması ve bu duygularında uygunsuz iş davranışlarına yol açabilmesi mümkündür.
- 4)Örgüte karşı yüksek normatif bağlılık gösteren bir çalışan, zorunluluk ve görev duygularıyla örgüte bağlıdır. Meyer ve Allen(1991), bu tarz duyguların bireyleri uygun davranışlarda bulunma ve örgüt için doğru olanı yapma konusunda motive edeceğini öngörmektedir. Bu doğrultuda, örgüte yönelik olarak geliştirilen normatif bağlılığın; iş

performansı, ise devam etme ve örgütsel vatandaşlık gibi iş davranışlarıyla pozitif yönde bir ilişki göstereceği beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda Randall(1987), ‘Örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmiştir’. Bağlılık düzeylerini düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ifade etmiştir. Bu bağlılık düzeyleri ve kişisel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır(Perçin, 2009: 40).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık işe bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır. Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar aşağıdaki gibidir(İnce, 2005: 94):

1) Bağlılık ve Performans: Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkisi açısından literatürde farklı görüş ve bulgulara rastlanılmaktadır. Bazı araştırmacılara göre örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıkması beklenir. White’ a(1987) göre ‘İş gören ile performans arasındaki ilişki aşağıda belirtilen üç tarzda gerçekleşebilir’ (Bakan, 2011: 216):

a) İşe Bir Bütün Olarak Bağlılık: İşe genel olarak bağlılık duyan birey düzenli bir devamsızlık davranışı göstererek, aşırı kontrole gereksinim göstermeyecek ve gönüllü olarak yüksek düzeyde çaba sarf edecektir.

b) Spesifik Bir İşe Bağlılık(İşin Spesifik Bir Bölümüne Bağlılık):Uzmanlaşma düzeyinde işin spesifik bir bölümüne bağlılık duyan birey, kendini gerçekleştirme ve kariyer hedeflerine ulaşma adına yüksek düzeyde bir çaba gösterecektir.

c) Örgüte Bağlılık: Örgüte bir bütün olarak bağlılık duyan birey, örgütte üyeliğinin devam etmesi ve örgüte yaptığı yatırımların karşılığını uzun dönemde alabilmesi adına yüksek düzeyde bir performans sergileyecektir.

2) Devamsızlık: Bireyler örgüt ile aralarında duygusal bir bağ oluşturduklarında, örgüt hedefleri ve bireysel hedefleri özdeşleştirdiklerinde, ise daha fazla katılım göstermeleri ve gönüllü olmaları olasıdır. Gellatly, Meyer ve Allen, Smith ve Steers gibi araştırmacıların araştırdıkları deneysel sonuçlar da bu düşüncüyü desteklemektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük düşüş olduğu görülmektedir (Atalay, 2010: 89).

Meyer vd.(1993), ‘Çalışanlardan devamsızlıkla ilgili, a) ise gelmedikleri toplam gün sayısı ve b) kişi istemediği için(gönüllü) ise gitmediği toplam sayısı olan iki tahminde bulunmalarını istemiştir. Duygusal bağlılık, toplam devamsızlık ölçüsüyle korelasyon göstermemiş olsa bile, gönüllü yapılan devamsızlıkla anlamlı bir korelasyon göstermiştir.’ Hackett vd.(1994), ‘Otobüs şoförleriyle yaptıkları bir çalışmada yüksek bağlılığı olan çalışanların, düşük duygusal bağlılığı olan çalışana göre, kendi inisiyatiflerinde devamsızlık yapma ihtimallerinin daha düşük olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmaların sonuçları, duygusal bağlılığın istemeden yapılan devamsızlıkla değil; ancak bile yapılan devamsızlıkla anlamlı korelasyon verdiğini göstermektedir. Ayrıca, her iki devamsızlığın birleştirildiği araştırmaların; duygusal bağlılığın, çalışanların kendi kontrollerinde olan ise devamları üzerindeki etkisini olduğundan daha az gösterdiği öne sürülmektedir’ (Sürgevil, 2007: 37-38).

3) Performans: Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın, performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Farklı kültürlerdeki iş görenler üzerinde yapılan araştırmalarda da örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

4) İşten Ayrılma Niyeti: Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi işgücü devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Obstroff (1992) ‘Örgütsel bağlılığın çalışanların daha iyi örgütsel performans, düşük işgücü devri ve düşük iş bırakma eğilimi gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır’ (İnce, 2005: 97).

Bir iş görenin isten ayrılma isteği veya maksadı iş gören devrini en azından iki yolla etkiler. Birincisi, işten ayrılma isteği doğrudan iş gören devrine neden olur. Yani, bir iş gören alternatif bir iş imkânlarına sahip olmasa dahi kendi işinden ayrılma yönünde karar alabilir. Özellikle, işsiz insanlara minimum düzeyde de olsa bir destek sağlamayı amaçlayan sosyal refah sistemindeki değişiklikler, işinden ayrılacak ve işsiz duruma düşecek insanlar için de ekonomik bir dayanak noktası oluşturarak işten ayrılma isteğinin doğrudan işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmasına yardımcı olur.

‘İkincisi, bir iş görenin işten ayrılma isteği bu istekte bulunan iş görenin alternatif iş imkânlarını araştırmasına yol açarak iş gören devrini dolaylı yönden etkilemiş olur. Özellikle, yaptığı işten memnuniyet düzeyi düşük olan iş görenler alternatif iş imkânlarına karşı daha duyarlı olur ve kendilerine uygun alternatif bir iş imkânı elde ettiklerinde mevcut işlerinden ayrılabilirler’ (Bakan, 2011: 229).

5) Stres: ‘Bağlılığın önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Demografik değişkenlerde göz önünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır’ (İnce, 2005:98).

‘Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmaların bir kısmında örgütsel bağlılık ile psikolojik, fiziksel ve iş stresi arasında negatif ilişki bulunmuştur(Begley ve Czajka,1993; Jamal,1990;Ostroff ve Kozlowski,1992). Reilly ve Orsak(1991) araştırmalarında, örgütsel bağlılık ile stres bağımlı değişkenleri(iş stresi ve duygusal tükenmişlik gibi) arasında negatif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalarda, örgütsel bağlılık duygusunun bireyde güven yaratarak çalışanı stresin ortaya çıkardığı maddi ve manevi olumsuz sonuçlardan koruduğu ileri sürülmüştür’ (Bakan,2011:215).

Sonuç olarak, mobbing ile örgütsel bağlılık arasında etkileşim içerisinde yer alan bir ilişki olduğu akademik çalışmalar sonucunda gözlemlenmiştir. Bu nedenle de iki kavram birbirinden ayrı düşünülmemektedir. Mobbing örgütsel bağlılığın artmasında ve azalmasında baş etken olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunların büyük bir çoğunluğu mobbinge dayanmaktadır.

Örgütün mevcut yapıları, mobbinge karşı direncini göstermektedir. Bu nedenle de örgütün sağlam yapısı mobbinge uğrama olasılığını azaltmaktadır. Özellikle örgütün iç ve dış yapıları etkililiğini daha da artırmaktadır.

Bir diğer husus olan çevre faktörü de örgütün mobbing ile ilişkisini etkilemektedir. Hangi şartlar ve koşulların içerisinde yer aldığı belli olmayan örgütler daha çok mobbingden etkilenmektedir.

Elde etmiş olduğumuz bilgiler ışığında, mobbingin örgütsel faaliyetleri çok ciddi bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle örgüt yapılarının gücü mobbing ile ters orantı içerisinde yer almaktadır. Ne kadar güçlü örgüt o kadar az mobbinge eşittir. Son olarak aşağıda belirteceğimiz tablo ile beraber, mobbingin örgüte, psikolojik ve parasal maliyetlerini gösteren tablo ile konunun daha da iyi anlaşılması sağlanacaktır.

Çizelge 2.1. Psikolojik ve Parasal Maliyetler (Davenport vd.)

Etki Alan	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
Bireyler	Fiziksel rahatsızlıklar Stres Kazalar Sakatlıklar Tecrit edilme İntihar Psikolojik rahatsızlıklar Arkadaşlıkların kaybı Ayrılık acısı çekme Mesleki kimlik kaybı	İlaçla ayakta tedavi Sigorta primleri Doktor masrafları Kaza masrafları Avukat masrafları Terapi masrafları İşsizlik İş arama Taşınma
Kuruluşlar	Moral Kaybı Hastalıklı şirket kültürü Yaratıcılık yeteneğinde azalma Anlaşmazlıklar Tazminat ödemeleri	Düşük verim Düşük iş kalitesi Yüksek iş gücü devri Hastalık izinlerinin artması Erken emeklilik Uzmanlık kaybı
Aileler	Çaresiz kalma acısı Aile içi çatışmalar Çocuklara etkileri Ayrılık veya boşanma	Ayrılma veya boşanma masrafları Ailenin gelir kaybı Terapi masrafları

Toplum Topluluk	Toplumda mutsuz birey sayısında Artış Politik duyarsızlık	Sağlık masrafları Sigorta masrafları Vergi kayıpları Malulen emekliliğin artması
----------------------------	---	---

3. BÖLÜM

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

İlk iki bölümde değindiğimiz mobbing ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış olduğumuz alan araştırmasını ayrıntılı olarak bu bölümde incelemeye çalışacağız.

Eklerde sunacağımız anketler sayesinde ulaştığımız bilgileri bölüm içerisinde ayrıntılı olarak incelemeye çalışacağız. Alan araştırmamız neticesinde ulaştığımız bilgiler ve sonuçlar ayrıntılı olarak sunulacaktır.

3.1. Araştırmanın İçeriği

1980’li yıllardan itibaren “sosyal dışlama” kavramı, akademik çevrelerde tartışılmaktadır. Yıldırma (bullying, mobbing) kavramı zorbalık, fiziksel saldırı, tehdit anlamındadır (Yüçetürk 2003). Leymann, yıldırma (bullying, mobbing) kavramını örgütlerde işgörenler arasında yaşanan düşmanca davranışlar için kullanmaktadır (The mobbing Encyclopaedia, (<http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>);Akt. Çalışkan, 2005). Maguire (1999) yıldırma kavramını, örgütlerde “kansız savaş” olarak tanımlamıştır (Akt. Westhues, 2004: 37). Jennifer, Cowie ve Ananiadou (2003: 492-493) ise, yıldırma, tekrar tekrar ortaya çıkan ve iş görenlerde stres yaratan bir durum olarak ifade etmiştir. Bir durumun yıldırma sayılabilmesi için olumsuz davranışların son altı aydan beri sürekli devam etmesi gerekir. Yıldırmanın karakteristik tanımı, uzun süre tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalmadır. Örgütte iş görenler arasındaki çatışmanın aksine yıldırma, bir veya birkaç kişinin diğer kişiler tarafından hedef hâline getirilmesi ve onlara karşı yapılan sistematik saldırganlıktır(Hoe, 1999; Akt. Cemaloğlu, 2007).

Zapf yaptığı araştırmasında, yıldırmanın nedenlerini değişik başlıklar altında incelemiştir. Yıldırmanın nedenleriyle ilgili olarak kurbanlar düşmanlarının kendilerini örgütten dışarı atmaya çalıştıklarını, bir düşmanın diğer iş görenleri etkileyerek kendilerine karşı harekete geçirdiğini belirtmektedirler. Yıldırmanın diğer nedenleri arasında örgütün iklimi, yüksek stres, zaman baskısı ve örgütsel sorunların etkili olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel sorunlar yıldırmanın yaşanmasında etkilidir (Zapf ve Osterwalder, 1998). Yıldırmanın diğer bir

nedeni de, kurbanın kendisi ve çevreyle kurduğu iletişimin niteliğidir. Bazen suçun kurbanda ya da sosyal grupta olduğunu söylemek zordur. Bazı nedenlerden dolayı, farklı kişilik özellikleri olan kişilerle bütünleşmek imkânsızdır. Ancak burada yaşanan sorun, kurbanın, yıldırımaya maruz kalmasında kişisel sorumlulukları üzerine alıp almamasıdır. İş görenlerin yıldırımaya maruz kalmalarında, sosyal becerilerde eksikliği, performans düşüklüğü, “zor adam olmak” (örneğin bir şeyin kesinliği hakkında titizlik), saldırgan olmak veya her şeyden şikâyet edip sızlamak gibi özellikler taşıdığını göstermektedir.

Bazı araştırma sonuçları, yıldırma ile kurbanların sağlığı ve huzuru arasında önemli ilişkilerin olduğunu göstermiştir (Brodsky, 1976; Einarsen ve diğerleri, 1998). Örgütte yıldırımaya maruz kalan endüstriyel erkek işçilerin %23'ünün psikolojik rahatsızlık ve huzursuzluğa yakalandığı ifade edilmektedir (Einarsen ve Raknes, 1997). Kurbanların çoğunda psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklar görülmüştür. Örneğin kendini beğenmeme, kaygı, bunalım, konsantrasyon bozukluğu, kronik yorgunluk, uyku problemi, mide problemleri, baş ve bel ağrısı, sinirlilik, kendinden nefret etme ve intihar gibi düşüncelere sahip oldukları saptanmıştır (Bjorkqvist ve diğerleri, 1994; Brodsky, 1976; Einarsen ve diğerleri, 1996; Leymann 1990). Yapılan bir diğer araştırmada ise, 17 kurbanın tümünde uykusuzluk, sinirlilik, melankoli, duyarsızlık, konsantrasyon eksikliği ve sosyal fobi saptanmıştır. Klinik gözlemlerde de, işyerinde yıldırımaya maruz kalanlarda şu özellikler saptanmıştır: izole etme, sosyal uyumsuzluk, psikosomatik hastalıklar, bunalım, yardıma muhtaçlık, öfkelenmeler, baskılar, kaygı ve umutsuzluk.

Örgütlerde yaşanan yıldırmanın nedenleri ile ilgili yapılan araştırmalar, iki ana başlık altında toplanmaktadır. Yıldırımaya maruz kalanlara ve yıldırmanın yaşandığı ortama göre iki kategoride incelenebilir. Einarsen (1999:17) yıldırımaya maruz kalanların, bu süreci yaşamasının nedeni olarak kıskançlığı ana sebep olarak göstermektedir. Aynı zamanda özgüven eksikliği, yetersiz iletişim, uyuşmazlığında etkili olabileceğini ifade etmektedir. Bazı araştırmalarda da yıldırımaya maruz kalanların bu durumu yaşama sebebini, yüksek özgüvenleri ve ulaşamayacak olmalarınıdır. Bu durum karşısında yıldırımaya teşebbüs edenlerin provokasyona gelebilen iş görenler oldukları ifade edilmektedir. Başkalarına yıldırma eylemi içinde olan kişiler incelendiğinde, bu iş görenlerin saldırgan ve zayıf karakterli oldukları görülmektedir (Randall, 1997; Akt. Jennifer *et al.*, 2003: 490). Hoel *et al.*, (1999) ise başkalarına yıldırma uygulayanlar için tam bir kişilik özelliğinde bahsedilemeyeceğini, ileri sürmektedir.

Yıldırma ile ilgili bu görüşler, yıldırmanın örgüt içerisinde insan ilişkileri, örgüt kültürü, örgütün değerleri ve performansı üzerinde etkili bir değişken olduğunu göstermektedir. Bu etkili değişkenin, kamu kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olup olmadığı bilinmemektedir. Bu konuda literatürde araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma, A kamu kurumunda yıldırma mağduru olan çalışanların A kamu örgütüne bağlılıklarını saptamaya yöneliktir.

3.2. Araştırmanın Amacı

İşyeri terörü, duygusal taciz vb. kavramlarla da ifade edilen yıldırma olgusu, işyerlerinde çalışanlara, bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ahlak dışı düşmanca davranışları ifade etmektedir çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda herhangi bir sınırı bulunmayan yıldırma davranışları, bir örgütsel psiko-şiddet biçimidir.

Yasal düzenlemeler nedeniyle özellikle kamu kurumlarında kaba şiddetin kabul edilemezliğinden dolayı psikolojik şiddetin uygulanması yaygınlaşmaktadır. Bu yolla hedef seçilen kişiler, daha doğru bir deyişle kurbanlar; bıkırma, yıldırma, dışlama, örgütün sunduğu bazı olanaklardan maruz bırakma, aşağılama, örgütsel kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi psikolojik şiddete neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalarak, mobbing mağduru olmaktadırlar (Tınaz, 2008:46).

Yıldırma kurbanlarının çoğunda psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. İş görenlerin, kendini beğenmeme, kaygı, bunalım konsantrasyon bozukluğu, kronik yorgunluk, uyku problemi, mide problemleri, baş ve bel ağrısı, sinirlilik, kendinden nefret etme ve intihar gibi düşüncelere sahip oldukları saptanmıştır (Cemaloğlu,2007:346).

Bu araştırmanın amacı, A Kamu Kurumunda görev yapan iş görenlerin yaşadıkları yıldırma ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Bu araştırmada yukarıda belirtilen araştırmanın amaca ulaşabilmesi ve araştırma konusunun aydınlatılabilmesi için aşağıdaki alt problemlere ilişkin cevaplar aranacaktır.

1.A Kamu Kurumunda görevli iş görenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri nedir?

2.A Kamu Kurumunda görevli iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyi nedir?

3.A Kamu Kurumunda görevli iş görenlerin yıldırma yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4.A Kamu Kurumunda görevli iş görenlerin yıldırma yaşama düzeyleri onların örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Araştırmada;

- Ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız olarak bilgi verecekleri,
- Tespit edilen araştırma yöntemiyle A kamu kurumu çalışanlarına yönelik yıldırma ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilecek bilgilerin toplanabileceği,
- Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olacağı, temel varsayımlarından hareket edilecektir.

Araştırmanın kapsamı literatür taraması ve alan araştırması olmak üzere iki kısımdan oluşacaktır. Araştırmanın giriş bölümünde, yıldırma(mobbing) ile örgütsel bağlılık hakkında kavramsal bilgiler verildikten sonra, uygulama kısmında alan araştırması sonucunda elde edilen bulgulara, sonuç ve önerilere yer verilecektir. Bu kapsam çerçevesinde araştırmanın amacına ulaşabilmek için bazı sınırlamalar yapılmıştır: Araştırma evreni 1 haftalık bir süreçte Antalya’da hizmet içi eğitime katılan A Kamu Kurumu iş görenleriyle sınırlıdır.

Araştırmamızda ankete katılan 500 kişinin vermiş olduğu cevaplar ayrıntılı olarak çözümlenip tablolar ve şekiller yardımıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

3.4. Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'nin 81 il ve ilçesinde bulunan, A Kamu Kurumunda* çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Araştırma, seçkisiz yöntemle ve 2014 yılında Antalya-Kemer'de düzenlenen Hizmet içi Eğitimine davet edilen iş görenler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.5. Anket

Çalışmamızın ana amacını oluşturan iki anket bulunmaktadır. Yapılan anket ile birlikte elde edilen sonuçlara ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir. Yapmış olduğumuz anket ile ilgili içerik ise ek kısmında mevcuttur.

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanmasında üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. İlk bölümde araştırma örnekleminde yer alan iş görenlerin demografik değişkenlerini belirlemek amacıyla “Kişisel Bilgiler”, ikinci bölümde, A Kamu Kurumunda iş görenlerinin algılarına göre iş yerinde yıldırma yaşama düzeyini belirlemek amacıyla “Yıldırma(Mobbing) Ölçeği”; kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümü olan kişisel bilgiler kısmında araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, görev alanları, görev yerleri ve mezun olunan kurum değişkenleri bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde iş görenlerin algılarına göre iş yerinde yaşadıkları yıldırma düzeyini belirlemek amacıyla “Yıldırma (Mobbing) Ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçek toplam 22 maddeden oluşmaktadır. İlk 21 madde beşli likert tipindeki ölçekte, derecelendirme seçenekleri; 1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. 22. Madde ise “evet” “hayır” şeklindedir.

* İlgili kamu kurumu isminin tezde kullanılmasına izin vermediği için A kamu kurumu niteliğindeki kamu kurumunu nitelendirmesi yapılmıştır.

İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için kullanılan Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) örgütsel bağlılığın üç türü olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte toplam 16 madde bulunmaktadır. Beşli likert tipindeki ölçekte, derecelendirme seçenekleri; 1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Yapılan anket sonucunda, Veri toplama aracı, 2014 yılında A Kamu Kurumunda iş görenlerine, araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulama yapılmadan önce iş görenlere bilgi verilmiş ve uygulama için uygun gün ve saatler belirlenmiştir. Uygulama toplantı salonlarında ve bütün iş görenlerin aynı anda aracı doldurmaları sağlanmış ve veri toplama aracını doldurmaları esnasında araştırmacıya soru sorabilecekleri bir ortamda uygulama yapılmıştır

Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi amacıyla, ölçekler aracılığıyla toplanan veriler SPSS 17.0 paket programına aktarılmış; toplanan verilerin analizinde temel olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin özellikleri dikkate alınmış ve her alt problem için ayrı bir alt başlık oluşturularak elde edilen veriler çözümlenerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi amacıyla, öncelikle ölçeklerden alınan maddelerinin ve her bir boyutun puanlarının aritmetik ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri hesaplanmış, iş görenlerin yıldırma yaşama düzeylerinin gösterdikleri örgütsel bağlılık türleri üzerindeki yordayıcı gücünü incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri, standartlaştırılmamış ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları, yarı kısmi korelasyon katsayıları, çoklu korelasyon, R^2 ve düzeltilmiş R^2 değerleri çalışmanın Bulgular ve Yorumlar kısmında sunulmuştur.

Elde etmiş olduğumuz bulgular aşağıda belirttiğimiz gibi sonuçlanmıştır.

3.6. Anket Bulguları

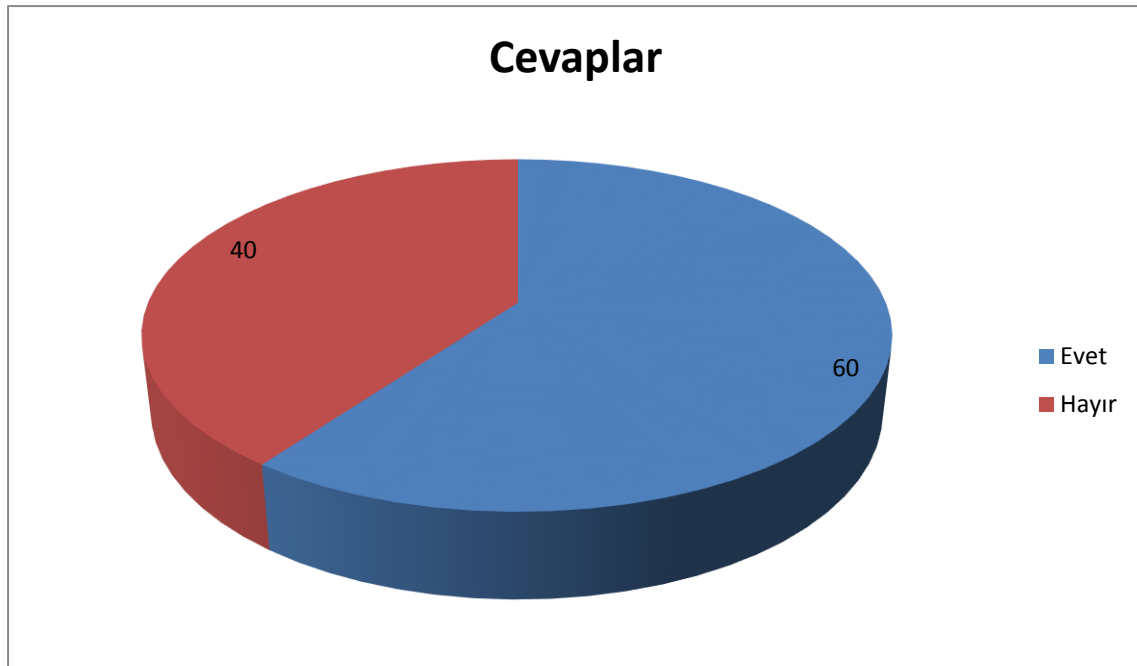
Bulgular ve Yorumlar

Anketimize Katılan Kişilere Yönelik Demografik Bilgiler

Yapmış olduğumuz anket neticesinde birtakım kişisel bilgilerde ortaya çıkmıştır. Bireylerin, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu gibi alanlarda da sorular sorulduğu için bu bilgilerde araştırmamız neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu bilgileri daha iyi anlaşılabilmesi için tablolar şeklinde aşağıda belirtmeye çalışacağız.

Çizelge 3.1. Cinsiyet Tablosu (Katılanlar Arasında Mobbinge Maruz Kalma Açısından)

Cinsiyet	Evet	Hayır
Bay	40	140
Bayan	120	180
Toplam	120	380



Şekil 3.1. Cinsiyete göre mobbinge maruz kalıp kalmama durumu

Tablodan da anlaşılacağı üzere kadınların büyük bir çoğunluğu yani %40'ı (120 kişi) mobbinge maruz kalırken, erkeklerin %20'si (40 kişi) mobbinge maruz kalmaktadır. Daha önceden yapılmış araştırmalar ve bilgiler neticesinde de genel olarak bu bilgiler ortaya çıkmaktadır. Tüm dünyada kadınların mobbinge uğrama durumları daha fazladır. Bu nedenle kadınları mobbingden kurtarmak için daha kapsamlı çalışmalar yapılmak zorundadır.

Çizelge 3.2. Medeni Durumu gösteren Bilgiler

Medeni Durum	Cevap
Evli	250
Dul/Boşanmış	50
Bekâr	200

Tablodaki bilgiler anketimize katılan bireylerin medeni durumlarına ilişkin bilgileri içermektedir. Anketimize katılan 500 kişinin yarısı (250 kişi) evli olarak kurumlarında görev yapmaktadır. %10'luk (50 kişi) kesim ise boşanmış durumdadır. %40'lık kesimi oluşturan (200 kişi) ise bekâr olarak görevlerine devam etmektedir.

Çizelge 3.3. Yaş Aralığına İlişkin Bilgiler

Yaş	Cevap
21-30	200
31-40	220
41 ve üzeri	80

Tablodaki bu bilgiler ışığında kurumda çalışan genç nüfusun fazla olduğu dikkat çekmektedir. Anketimize katılan bireyler içerisinde %40'lık (200 kişi) bir kesim 21-30 yaş arasında olarak hizmet etmektedir. Yine %45'e yakın (220 kişi) ise orta yaş diye tabir edeceğimiz 31-40 yaş arası grubu ifade etmektedir. 41 ve daha üzeri olan kişiler ise anketimize göre %13'lük (80 kişi) bir kesimi ifade etmektedir. Genel değerlendirme itibari ile anketimize genel olarak genç katılım olmuştur.

Çizelge 3.4. Kıdem bilgilerine yönelik değerlendirme

Kıdem	Cevap
1-10 yıl	300
11-20 yıl	150
21 yıl ve üzeri	50

Tablodaki bilgiler ışığında da yine genç bir çalışma kadrosu göze çarpmaktadır. %60 gibi (300 kişi) büyük bir kesimi ifade eden anketimizde daha yeni çalışanlar olduğunu göstermektedir. Bu nedenle de genç ve dinamik bir yapı söz konusudur.

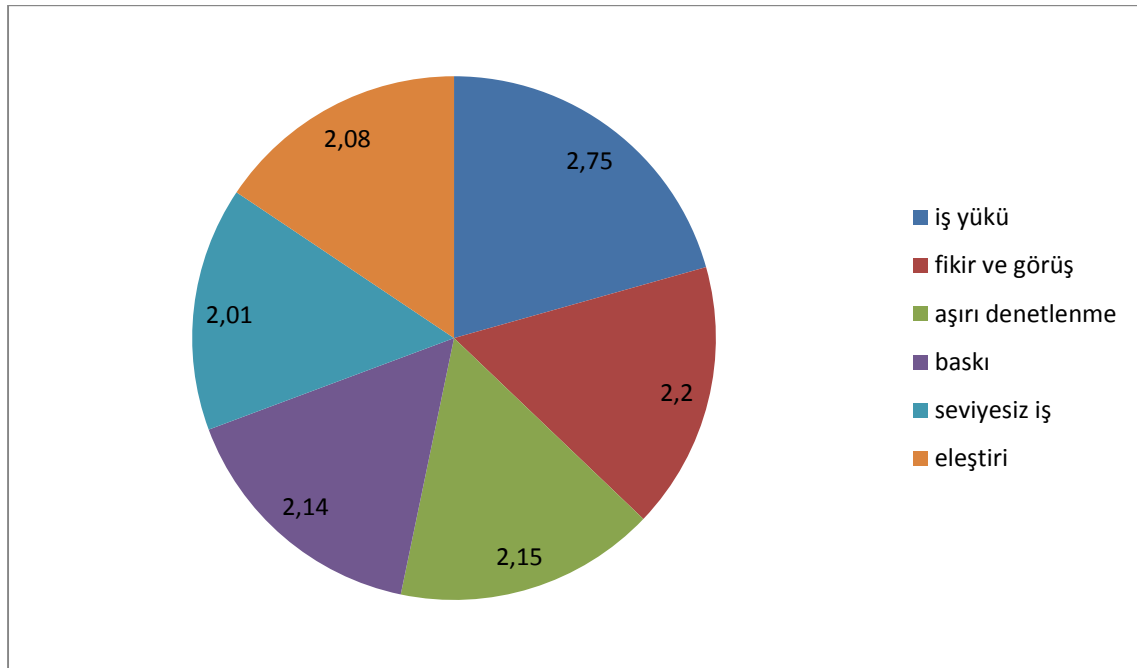
Bu bölümde ise anket sorularının özellikle ölçek ve yıldırma durumlarına karşı vermiş oldukları cevaplara yönelik değerlendirmeler yapılacaktır.

Çizelge 3.5. A Kamu Kurumu İş görenlerinin Yıldırma yaşama Durumlarına İlişkin Dağılım

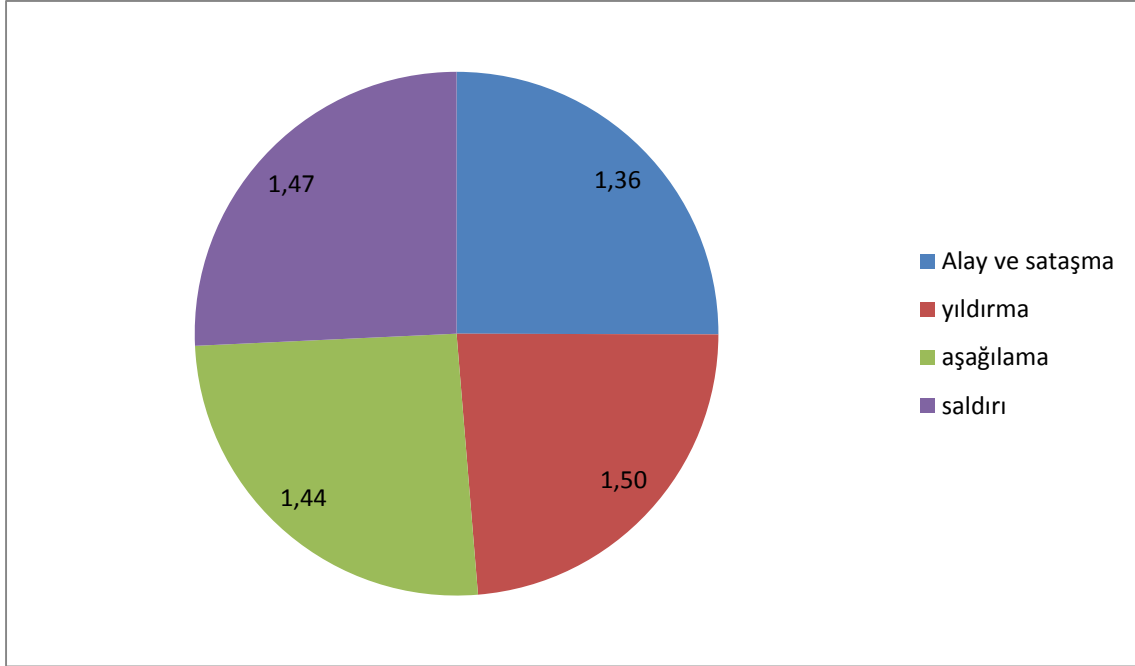
	Yıldırma ile İlgili İfadeler	n	\bar{X}	S	Min	Max
1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	456	1,96	1,14	1,00	5,00
2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	463	1,80	1,19	1,00	5,00
3	Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	462	2,11	1,26	1,00	5,00
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	463	1,84	1,13	1,00	5,00
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	465	1,69	,964	1,00	5,00
6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	456	1,76	1,09	1,00	5,00
7	Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	462	1,44	,876	1,00	5,00
8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	461	1,93	,968	1,00	5,00
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	460	1,47	,884	1,00	5,00
10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	461	1,50	,888	1,00	5,00
11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	453	1,88	1,05	1,00	5,00
12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	458	1,91	1,10	1,00	5,00
13	İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	457	2,01	1,20	1,00	5,00
14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	441	2,31	1,54	1,00	5,00
15	İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	457	1,50	,800	1,00	5,00
16	Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	456	2,08	1,19	1,00	5,00
17	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	455	1,64	,975	1,00	5,00
18	İşinizin aşırı denetlenmesi	453	2,20	1,24	1,00	5,00
19	Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	459	2,15	1,72	1,00	5,00
20	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak.	455	1,36	,817	1,00	5,00
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	460	2,75	1,54	1,00	5,00

Çizelge 3.5 incelendiğinde; A Kamu Kurumu iş görenlerinin en çok $\bar{X} = 2,75$ “Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak” $\bar{X} = 2,31$ “Fikir ve görüşlerinin dikkate

alınmaması” $\bar{x} = 2,20$ “İşinizin aşırı denetlenmesi” $\bar{x} = 2,15$ “Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması” $\bar{x} = 2,14$ “Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi” $\bar{x} = 2,01$ “İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler” $\bar{x} = 2,08$ “Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi” konularında yıldırımaya maruz kalmaktadırlar. A Kamu Kurumu iş görenlerinin en az maruz kaldıkları yıldırma ise $\bar{x} = 1,36$ “Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak”, $\bar{x} = 1,44$ “Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi” ve $\bar{x} = 1,47$ “Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlarıdır. Başka bir anlatımla, A Kamu Kurumu çalışanları daha çok iş ortamı ve çalışma biçimi konularında yıldırımaya maruz kalmaktadırlar.



Şekil 3.2. Çalışanların En Fazla Uğradığı Yıldırma durumları

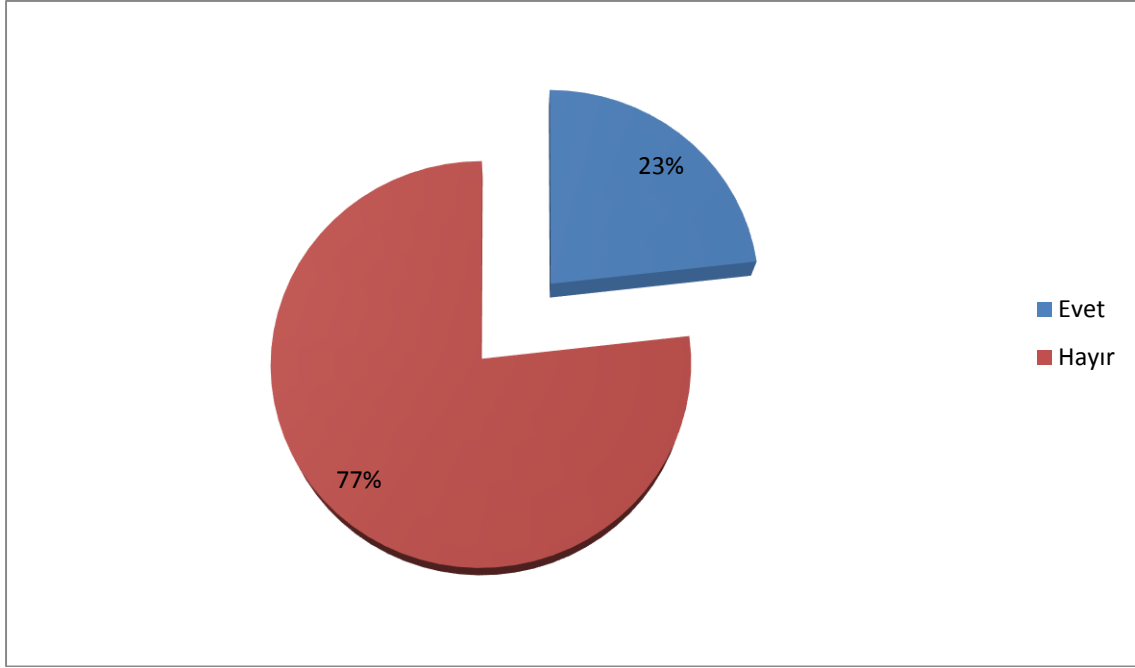


Şekil 3.3. Çalışanların Uğradığı En az Yıldırma durumları

Çizelge 3.6. A Kamu Kurumu Çalışanlarının İşyerinde altı ay süreyle yıldırma maruz kalma durumlarına ilişkin dağılım

Yıldırma Maruz kalma Durumu					
Evet		Hayır		Toplam	
F	%	F	%	f	%
89	23,2	291	76,8	380	100

Çizelge 3.6 incelendiğinde, A Kamu Kurumu iş görenlerinin dörtte biri (%23,2) yıldırma maruz kaldıklarını belirtirken, dörtte üçü (% 76,8) yıldırma maruz kalmadığını ileri sürmektedir. Başka bir anlatımla, dört A Kamu Kurumu iş göreninden birisi, yıldırma mağdurudur.



Şekil 3.4. Yıldırımaya Maruz Kalma durumları

Çizelge 3.7. A Kamu Kurumu İş görenlerinin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Dağılım

	Kurumunuza karşı hissettiklerinize yönelik ifadeler	N	\bar{X}	S	Min	Max
Duygusal Bağlılık						
1.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	469	3,15	1,40	1,00	5,00
2.	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	466	3,58	1,27	1,00	5,00
3.	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	450	3,36	1,37	1,00	5,00
4.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	453	3,32	1,2	1,00	5,00
5.	Çalıştığım kurumdan dışındaki insanlara gururla bahsediyorum.	444	3,20	1,34	1,00	5,00
6.	Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	462	3,19	1,35	1,00	5,00
Devam Bağlılığı						
7.	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	463	3,58	2,31	1,00	5,00
8.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	462	3,36	1,35	1,00	5,00
9.	Benim için bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanaktan sağlayamama ihtimalidir.	462	2,89	1,36	1,00	5,00

10.	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	466	3,40	1,35	1,00	5,00
11.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	450	3,22	1,33	1,00	5,00
Normatif bağlılık						
12.	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	465	3,47	1,38	1,00	5,00
13.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	451	3,21	1,34	1,00	5,00
14.	Bu kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	458	3,04	1,39	1,00	5,00
15.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	458	3,36	1,38	1,00	5,00
16.	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	464	2,87	1,47	1,00	5,00

Çizelge 3.7. verilen örgütsel bağlılık durumuna ilişkin dağılım incelendiğinde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta aritmetik ortalama değerinin

$\bar{X}=3$ ile $\bar{X}=3,50$ arasında olduğu görülmektedir. Sadece “Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim” ifadesi $\bar{X}=2,87$ düzeyindedir. Başka bir anlatımla, A Kamu Kurumu iş görenlerinin hem duygusal, hem devam hem de normatif bağlılıkları orta düzeydedir.

A Kamu Kurumu Çalışanlarının Yıldırma Yaşama Düzeyleri ile Çalışanların Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki İlişki

Çizelge 3.8.Örgütsel Bağlılık İle Yıldırma (Mobbing) Arasındaki Korelasyon Dağılımı

Değişkenler	1	2	3	4
1- Duygusal bağlılık	-	,683**	,202**	-,298**
2- Normatif bağlılık		-	,373**	-,292**
3- Devam bağlılığı			-	,072
4-Yıldırma				-

** p<.01

3.7. Anket Sonuçları

A Kamu Kurumu iş görenlerinin örgütsel bağlılıkları ile yıldırma (mobbing) arasındaki korelasyon dağılımı incelendiğinde; duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r=,683$ $p<.01$) duygusal bağlılıkla devam bağlılığı ($r=,202$ $p<.01$) ve normatif bağlılıkla devam bağlılığı arasında ($r=-,292$ $p<.01$) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Determinasyon katsayıları incelendiğinde, duygusal bağlılıkla normatif bağlılık arasındaki ilişkinin % 46’sını, duygusal bağlılıkla devam bağlılığı arasındaki ilişkinin % 4’ünü, normatif bağlılıkla devam bağlılığı

arasındaki ilişkin ise %14'ünü açıklamaktadır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile yıldırma arasındaki ilişki dağılımı incelendiğinde, duygusal bağlılık ile yıldırma (mobbing) arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r=-,298$ $p<.01$), normatif bağlılıkla yıldırma arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde ($r=-,292$ $p<.01$) anlamlı bir ilişkinin olduğu, devam bağlılığı ile yıldırma arasında anlamsız bir ilişkinin ($r=,072$ $p>.01$) olduğu görülmektedir. Determinasyon katsayıları incelendiğinde, duygusal bağlılık ile yıldırma, normatif bağlılık ile yıldırma arasındaki ilişkinin % 9'unu açıkladığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, A Kamu Kurumunda görevli iş görenler, görev yaptıkları işyerlerinde yıldırma mağduru oldukça duygusal ve normatif bağlılıkları olumsuz yönde etkilenirken, yıldırma iş görenlerin devam bağlılığını etkilememektedir.

Çizelge 3.9. Duygusal Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	B	t	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	4,117	,169		24,344	,000		
Duygusal Bağlılık	-,153	,027	-,298	-5,610	,000	-,298	-,298
R=,298 R ² =,089 F ₍₁₋₃₂₄₎ =31,475 p=.000							

Çizelge 3.9'da verilen duygusal bağlılığın yordanmasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yıldırma ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=,298, R^2=,089$, $p<.01$). Yıldırma A Kamu Kurumu İş görenlerine yönelik duygusal bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık % 9'unu açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde ise, yıldırma, duygusal bağlılık üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, yıldırma yaşayan A Kamu Kurumu iş görenlerinin duygusal bağlılığı azalmaktadır.

Çizelge 3.10. Normatif Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	B	t	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	3,983	,153		26,032	,000		
Normatif Bağlılık	-,145	,025	-,292	-5,774	,000	-,292	-,292
R= ,292 R ² = ,085 F ₍₁₋₃₅₇₎ =33,333 p=.000							

Çizelge 3.10'da verilen normatif bağlılığın yordanmasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yıldırma ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=,292, R^2=,085$, $p<.01$). Yıldırma A Kamu Kurumu iş görenlerine yönelik

normatif bağılıktaki toplam varyansın yaklaşık % 9'unu açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde ise, yıldırma, normatif bağıllık üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, yıldırma yaşayan A Kamu Kurumu iş görenlerinin normatif bağıllığı azalmaktadır.

Çizelge 3.11. Devam Bağıllığın Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	B	t	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	3,098	,146		21,219	,000		
Devam Bağıllığı	,033	,024	,072	1,358	,175	,072	,072
R= ,072 R ² = ,005 F ₍₁₋₃₅₁₎ = p=,175							

Çizelge 3.11'de verilen devam bağıllığın yordanmasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yıldırma ile devam bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (R=,072,R²=,005, p>.01). Yıldırma A Kamu Kurumu iş görenlerine yönelik devam bağıllığındaki toplam varyansın yaklaşık 0,005'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde ise, yıldırma, devam bağıllığı üzerinde önemli bir yordayıcı olmadığı görülmektedir. Başka bir anlatımla, yıldırma yaşayan A Kamu Kurumu iş görenlerinin devam bağıllığı azalmamaktadır.

Çizelge 3.12. Örgütsel Bağıllığın Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	B	t	p	İkili R	Kısmi R
Sabit	11,486	,380		30,197	,000		
Örgütsel Bağlılık	-,320	,062	-,286	-5,186	,000	-,286	-,286
R= ,286 R ² = ,082 F ₍₁₋₃₀₃₎ =26,891 p=0,000							

Çizelge 3.12'de verilen örgütsel bağıllığın yordanmasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yıldırma ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (R=,286,R²=,082, p<.01). Yıldırma A Kamu Kurumu iş görenlerine yönelik örgütsel bağılıktaki toplam varyansın yaklaşık % 8'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde ise, yıldırma, yıldırma örgütsel bağıllık üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, yıldırma yaşayan A Kamu Kurumu iş görenlerinin örgütsel bağıllığı azalmaktadır.

Çizelge 3.13. Ankete Katılanların ölçek sorularına verdikleri yanıtlarına göre dağılımları

Modeller	Kesinlikle Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Emin Değilim		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		X	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
M1	112	49,1	133	14,5	110	4,4	52	22,8	23	9,2	2,29	1,48
M2	137	60,1	87	16,2	145	6,1	88	13,2	110	4,4	1,88	1,25
M3	124	54,4	141	18,0	25	10,6	30	13,2	21	9,2	2,10	1,40
M4	154	67,5	130	13,2	24	8,4	22	9,6	10	4,1	1,80	1,14
M5	181	79,4	115	6,6	6	2,6	14	6,1	12	5,2	1,66	0,97
M6	190	83,6	114	6,1	11	4,8	11	4,8	4	3,6	1,33	1,45
M7	174	76,3	118	7,9	20	8,8	15	6,6	4	3,6	1,55	1,65
M8	150	65,5	124	10,5	33	25,7	26	11,4	20	9,0	1,78	1,22
M9	164	71,9	126	11,4	10	11,6	16	7,0	18	7,8	1,60	1,12
M10	195	85,5	111	4,8	15	6,6	9	3,9	18	7,8	1,41	0,83
M11	140	60,1	144	19,3	26	11,4	26	11,4	6	3,8	1,91	1,20
M12	148	64,9	117	7,5	31	15,7	25	11,0	16	6,0	1,48	0,91
M13	179	78,5	116	7,0	6	2,6	22	10,6	8	3,9	1,65	1,10
M14	194	85,1	131	5,7	11	4,8	12	5,3	4	1,8	1,45	1,01
M15	183	80,3	171	7,5	15	6,6	11	4,8	9	4,0	1,23	0,97
M16	124	54,4	27	11,8	20	8,9	10	5,2	24	10,5	1,32	1,00

‘Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım’ maddesine bireylerin 112 kişisi kesinlikle katılıyorum, 133 kişisi kesinlikle katılmıyorum, 110 kişisi emin değilim, 52 kişisi kısmen katılmıyorum, 23 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

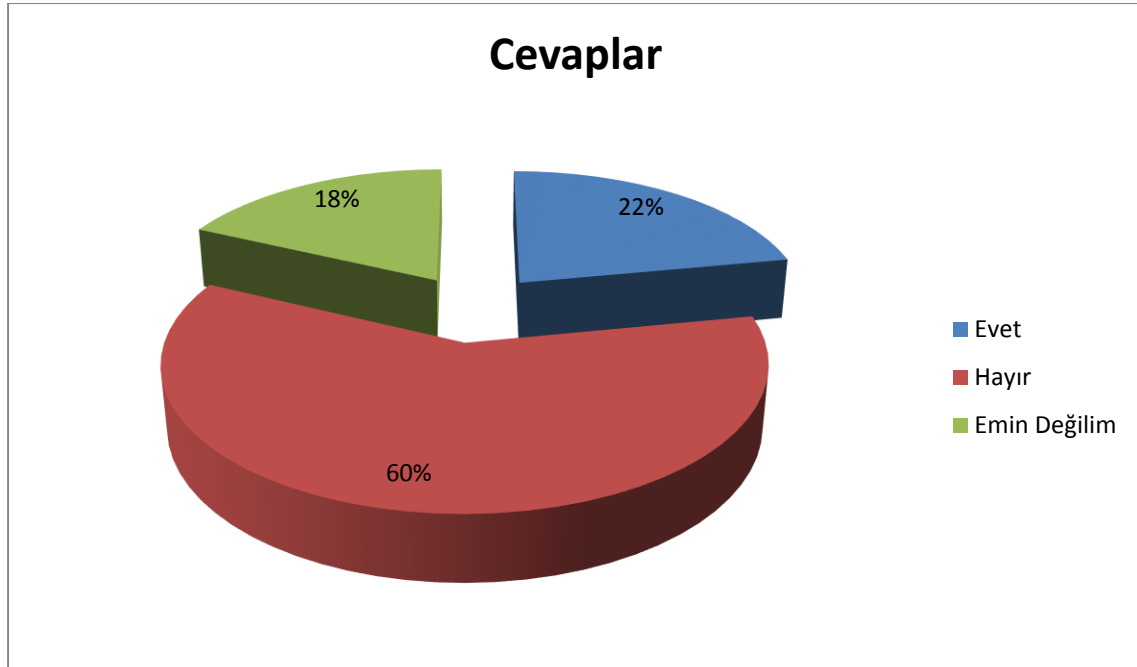
‘Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum’ maddesine bireylerin 137 kişisi kesinlikle katılıyorum, 87 kişisi kesinlikle katılmıyorum, 145 kişisi emin değilim, 88 kişisi kısmen katılmıyorum, 110 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

Yukarıda çözümlemesine yaptığımız bilgiler genel itibari ile tablomuza yansıtılmıştır. Tabloda yer alan bilgiler ankete verilen cevaplar neticesinde oluşmuştur. Her soruda ayrı ayrı analizler neticesinde yukarıdaki tabloya ulaşılmıştır.

Çizelge 3.14. Ankete katılanların mobbinge maruz kalma durumlarına göre dağılımları

Durum	Frekanslar	Yüzde Frekanslar
Evet	120	22
Hayır	300	60
Emin Değilim	80	18
Toplam	500	100

Çizelge 3.14’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların %22’i (120 kişi) işyerinde altı ay boyunca haftada en az bir defa mobbinge maruz kaldığını, %60’ı (300 kişi) ise böyle bir mobbinge maruz kalmadığını ifade etmektedir. Bireylerin %18’i (80 kişi) ise mobbinge maruz kalıp kalmadığından emin olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu yanıtları şekil ile gösterecek olursak;

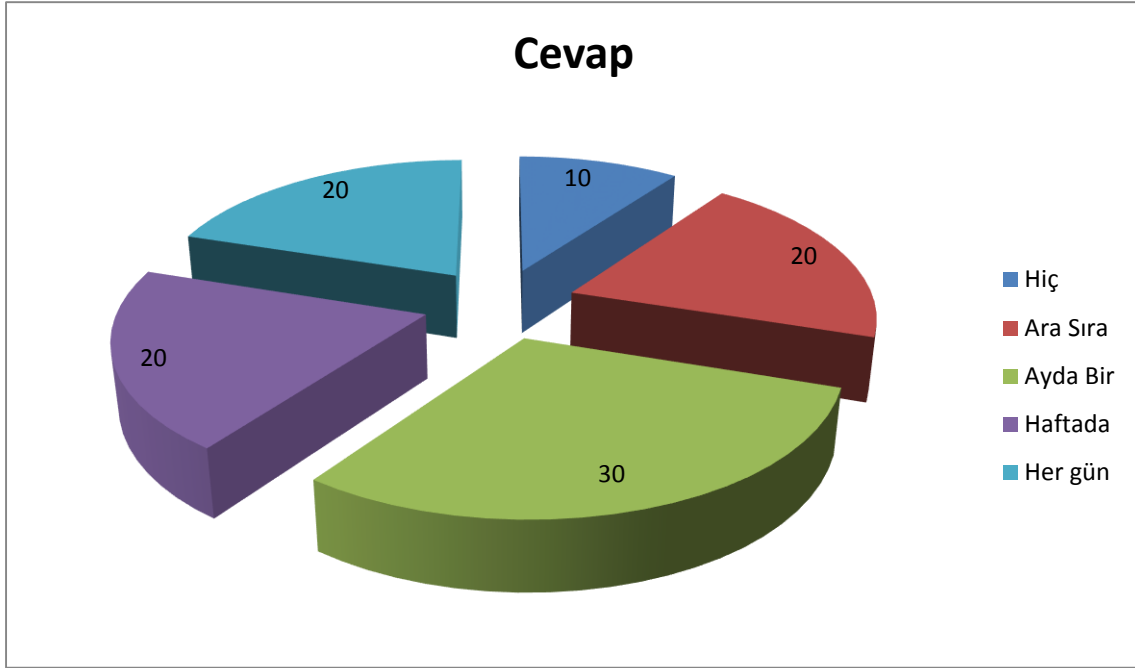


Şekil 3.5. Ankete Katılanların mobbinge maruz kalma durumu

Yukarıdaki Çizelge 3.14’de görüldüğü gibi bireylere işyerinizde mobbinge maruz kalıp kalmadıkları sorulmuş alınan cevaplar tabloya yansıtılmıştır. Mobbinge maruz kalan veya emin değilim cevabı veren 200 bireyin bu yıldırımlara karşı kaldıkları soruların cevapları ve dağılımları aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.15. Birinin başarınız etkileyecek bilgiyi saklaması (Yıldırma Cevapları)

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	20	10
Ara Sıra	40	20
Ayda Bir	60	30
Haftada Bir	40	20
Her gün	40	20
Toplam	200	100

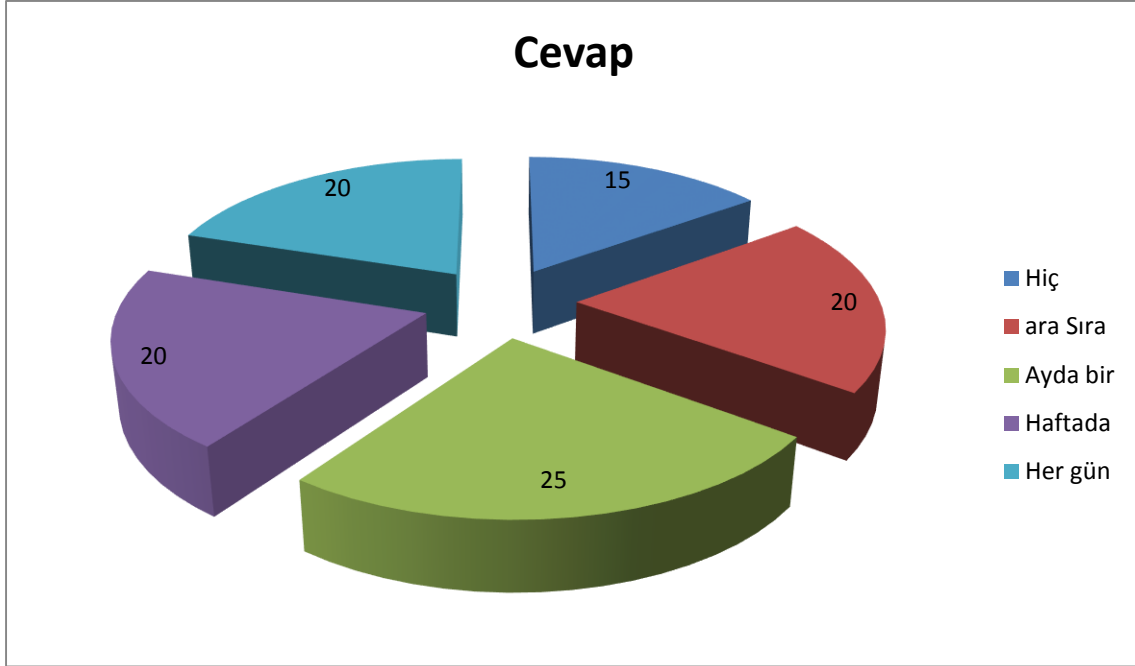


Şekil 3.6. Bilgi saklanarak kalınan yıldırma verilen cevapların dağılımı

Yapmış olduğumuz tablo ve şekilden de anlaşılacağı üzere katılımcıların çoğunluğu (%30) ayda bir olarak birinin başkasının başarısını etkileyecek bir bilgiyi saklaması konusunda yıldırma uğradığı görülmektedir. Çok fazla sıklıkla yaşanmadığı araştırmamız neticesinde ortaya çıkmıştır. Genel ve yoğunluk itibari ile ayda bir olarak yansımaktadır.

Çizelge 3.16. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek cevabının dağılımları

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	30	15
Ara Sıra	40	20
Ayda Bir	50	25
Haftada Bir	40	20
Her gün	40	20
Toplam	200	100

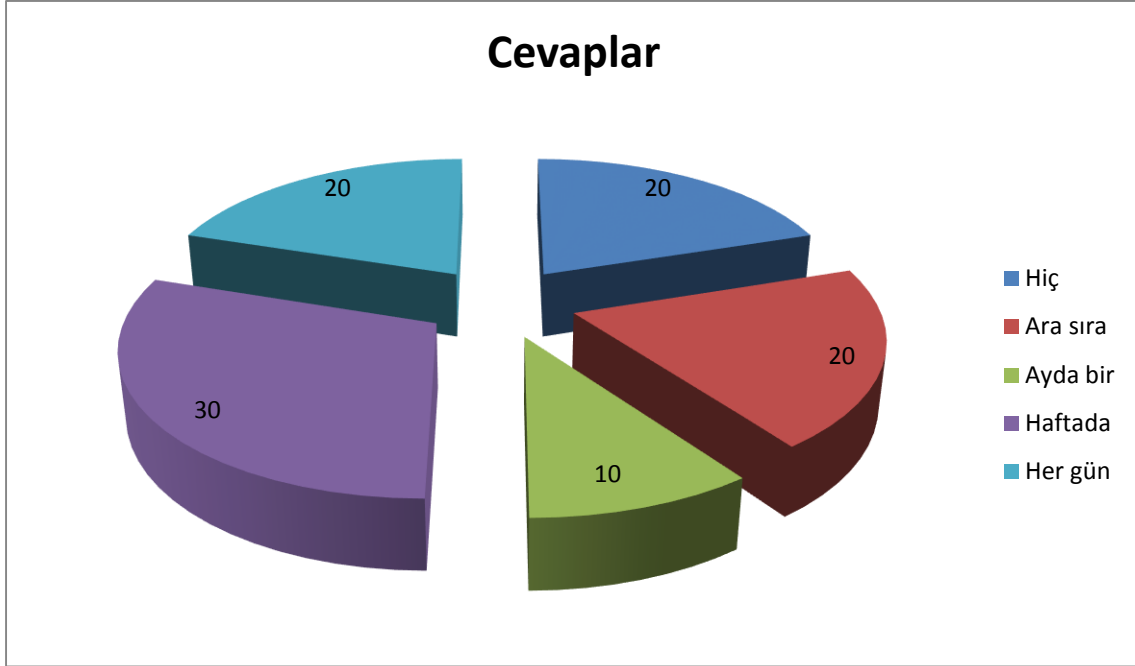


Şekil 3.7. Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek cevabına ilişkin dağılım

Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek cevabının dağılımlarına ilişkin incelediğimiz tabloda ise en fazla %25 oranında bir kitle ayda bir bu duruma maruz kaldığını ifade etmektedir. Bu nedenle yeterlilik düzeyi genel itibari ile kurumda yıldırıma ayda bir oranında yansımaktadır.

Çizelge 3.17. Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi cevabının dağılımı

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	40	20
Ara Sıra	40	20
Ayda Bir	20	10
Haftada Bir	60	30
Her gün	40	20
Toplam	200	100

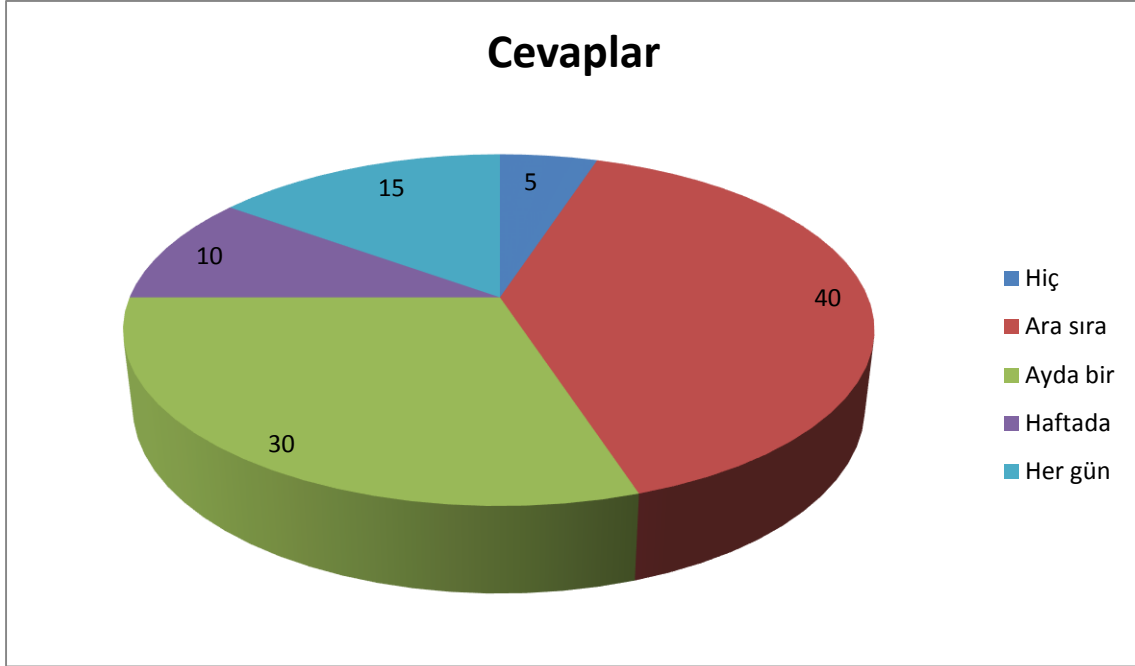


Şekil 3.8. Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi cevabına ilişkin dağılım

Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi cevabının dağılımına yönelik incelediğimizde ise yoğun olarak (%30) haftada bir bu yıldırma politikasına uğramaktadır. Haftada bir gibi yüksek bir oranda olduğu için kurum içerisinde bu tarz yıldırma davranışına uğrama olasılığı daha fazladır.

Çizelge 3.18. Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi cevabına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	10	5
Ara Sıra	80	40
Ayda Bir	60	30
Haftada Bir	20	10
Her gün	30	15
Toplam	200	100

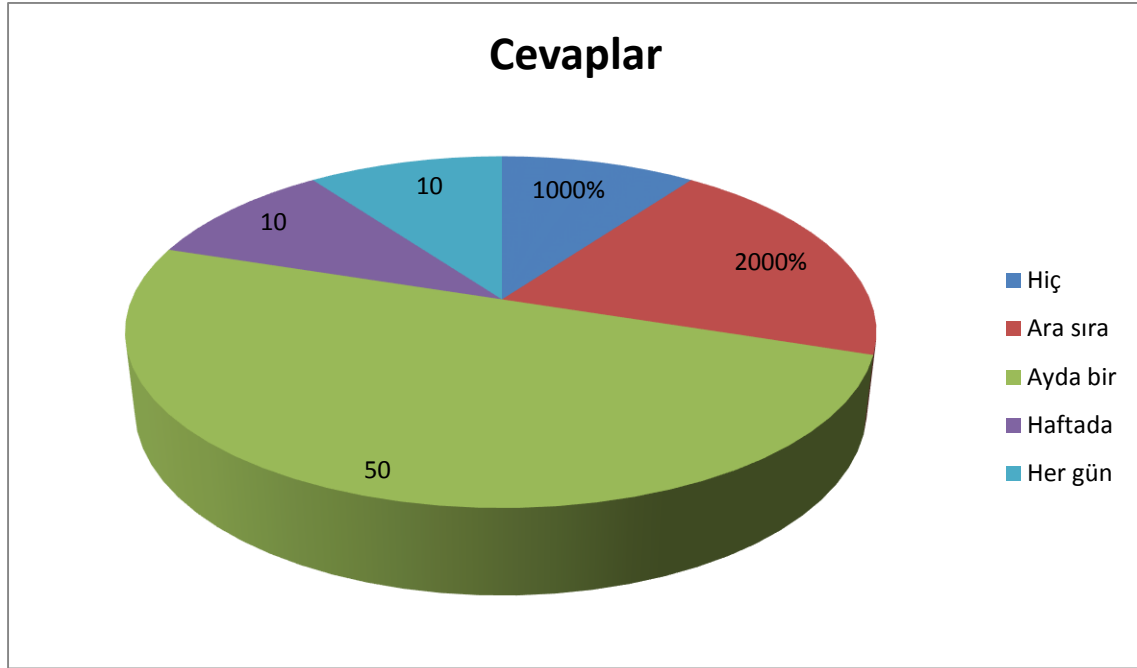


Şekil 3.9. Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi cevabını dağılımı

Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi cevabına ilişkin dağılımı incelediğimiz de ise yine %30 gibi bir oran ayda bir bu yıldırma durumu ile karşı karşıya kaldığını ifade etmektedir. Ama en fazla olarak %40 gibi yüksek bir oranla ara sıra uğradığını belirtmektedir.

Çizelge 3.19. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması cevabının dağılımları

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	20	10
Ara Sıra	40	20
Ayda Bir	100	50
Haftada Bir	20	10
Her gün	20	10
Toplam	200	100

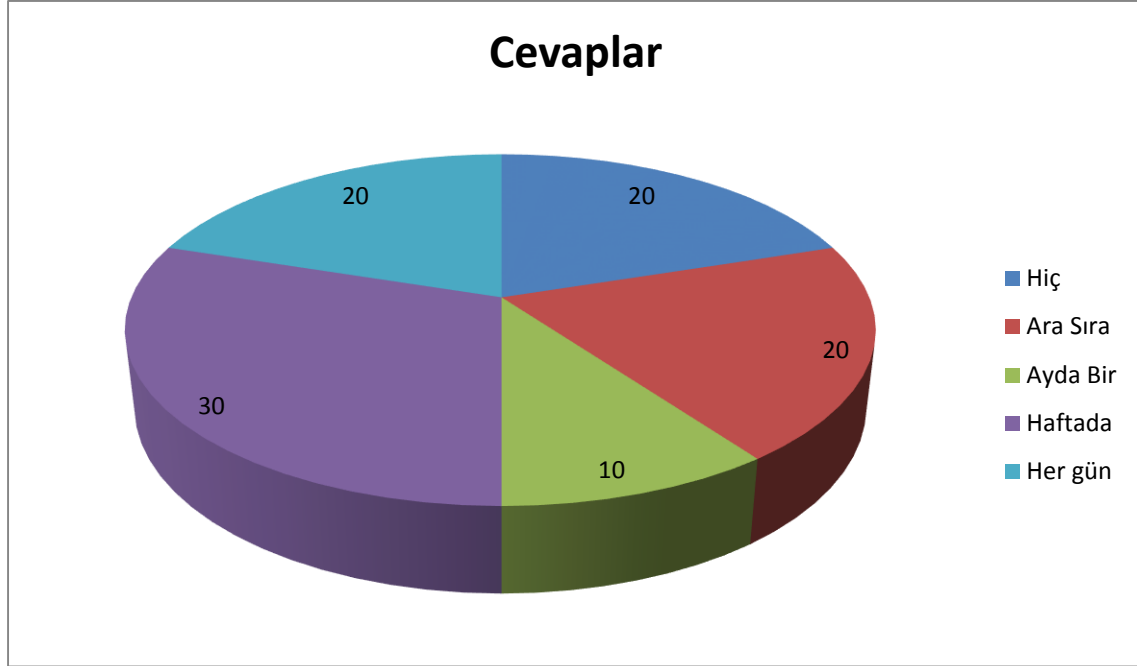


Şekil 3.10. Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması cevabına ilişkin dağılım

Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması cevabına ilişkin dağılımına baktığımızda ise katılımcıların yarısı ayda bir olarak bu yıldırmaya maruz kalmaktadır. Genel itibari ile yüksek bir oranı göstermektedir. Bu nedenle kurum içerisinde bu yönde tedbirlerin alınması performansı ve verimi artıracaktır.

Çizelge 3.20. Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme cevabına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzdeler
Hiç	40	20
Ara Sıra	40	20
Ayda Bir	20	10
Haftada Bir	60	30
Her gün	40	20
Toplam	200	100

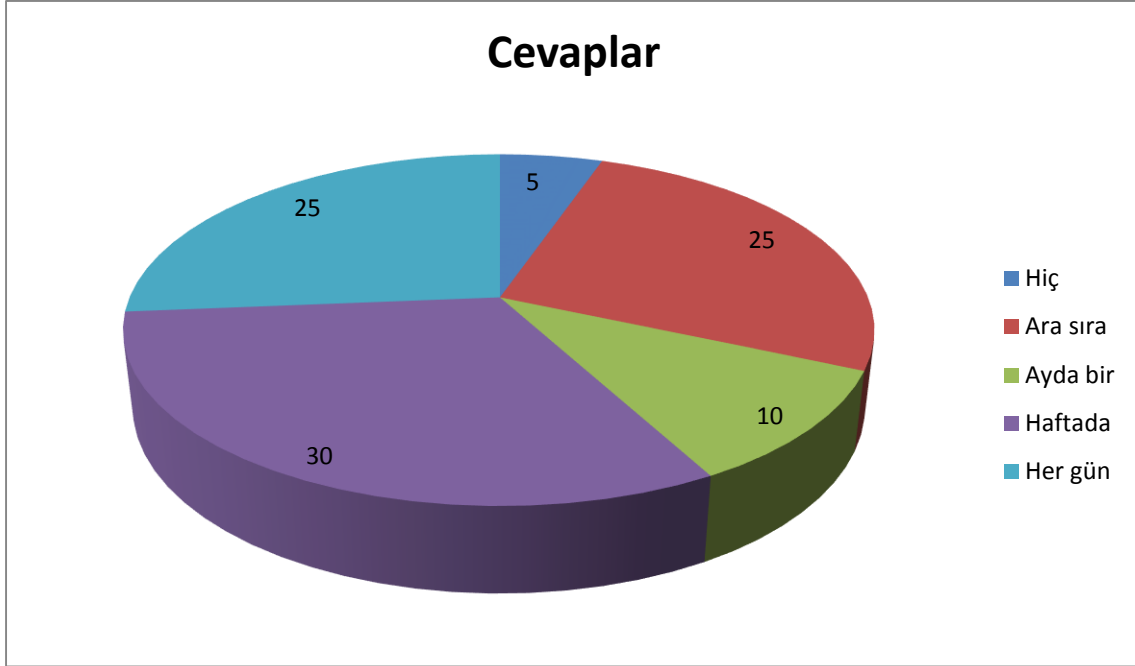


Şekil 3.11. Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme cevabına ilişkin dağılım

Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme cevabına ilişkin dağılıma bakıldığında zaman birbirine yakın sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle kurumun bu konuda daha hassas bir politika izlemesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlar dolaylı olarak bu problemden etkilendiğini göstermiş olmuşturlardır.

Çizelge 3.21. Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi cevabına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	10	5
Ara Sıra	50	25
Ayda Bir	20	10
Haftada Bir	60	30
Her gün	50	25
Toplam	200	100

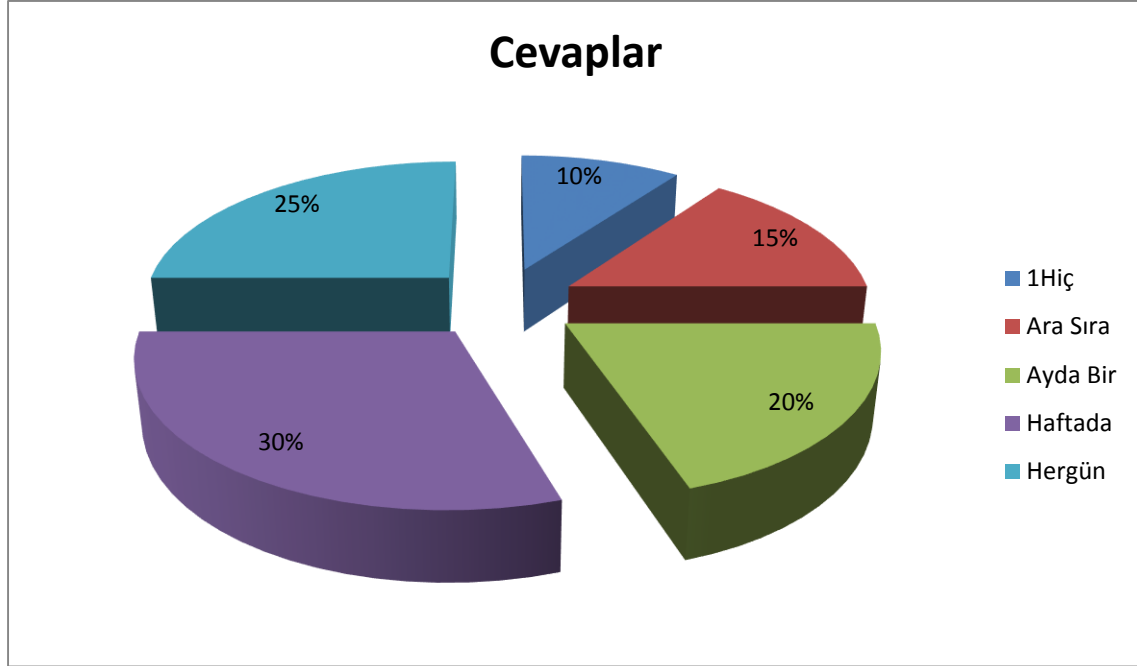


Şekil 3.12. Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi cevabına ilişkin dağılım

Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi cevabına ilişkin dağılımına ilişkin ortaya çıkan sonuçlarda genel itibari ile haftada bir bu sorunla karşılaşılmaktadır. Sonuçta bireyler haftada bir gibi yüksek bir oranda yıldırımaya maruz kalmaktadır.

Çizelge 3.22. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak cevabına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	20	10
Ara Sıra	30	15
Ayda Bir	40	20
Haftada Bir	60	30
Her Gün	50	25
Toplam	200	100,0

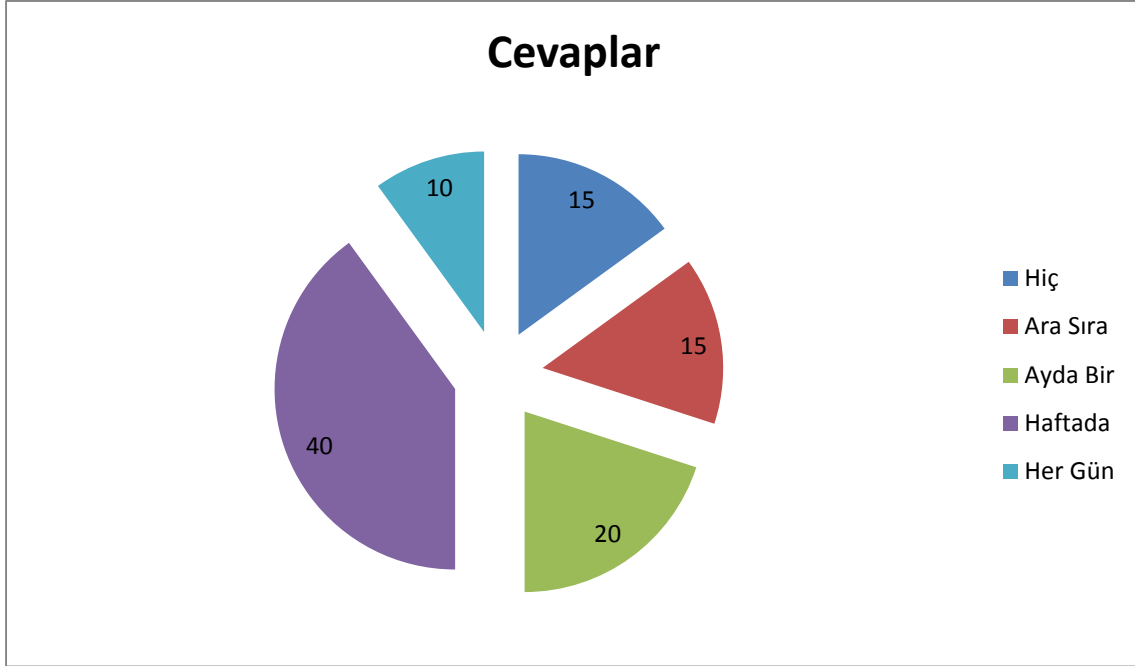


Şekil 3.13. Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak cevabına ilişkin dağılım

Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak cevabına ilişkin dağılımına baktığımız zaman yine yoğun olarak haftada bir yaşandığı görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar bu yıldırma politikası ile sık sık yüz yüze gelmektedir. %30 gibi katılanların vermiş olduğu cevaplar neticesinde büyük bir oran çıkmıştır. Bu nedenle bu konuya yönelik ciddi eğilimler olmalıdır.

Çizelge 3.23. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlara ilişkin dağılımlar

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	30	15
Ara Sıra	30	15
Ayda Bir	40	20
Haftada Bir	80	40
Her Gün	20	10
Toplam	200	100,0

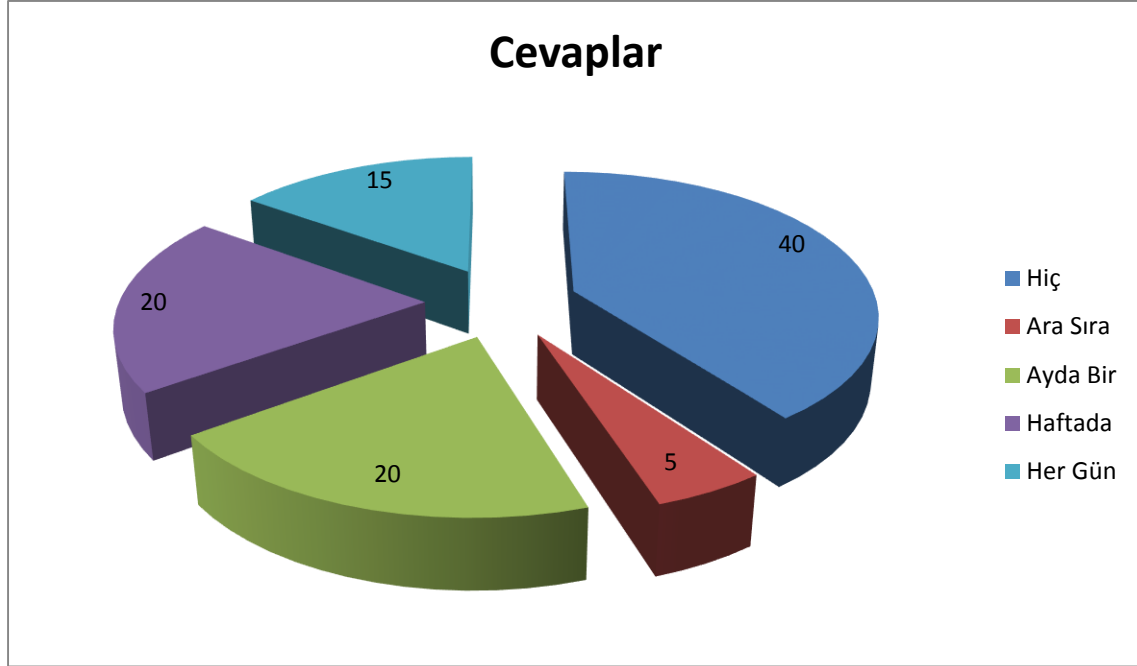


Şekil 3.14. Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlara ilişkin dağılımlar

Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlara ilişkin dağılımlara baktığımız zaman çok büyük bir oranın (%40) haftada bir bu sorunla karşı karşıya kaldığı ortaya çıkmaktadır. Kişisel saldırı düzeyinde gerçekleşen bu oran ciddi bir sorun olarak kurum içerisinde kendini göstermektedir.

Çizelge 3.24. Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları cevabına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	80	40
Ara Sıra	10	5
Ayda Bir	40	20
Haftada Bir	40	20
Her Gün	30	15
Toplam	200	100,0

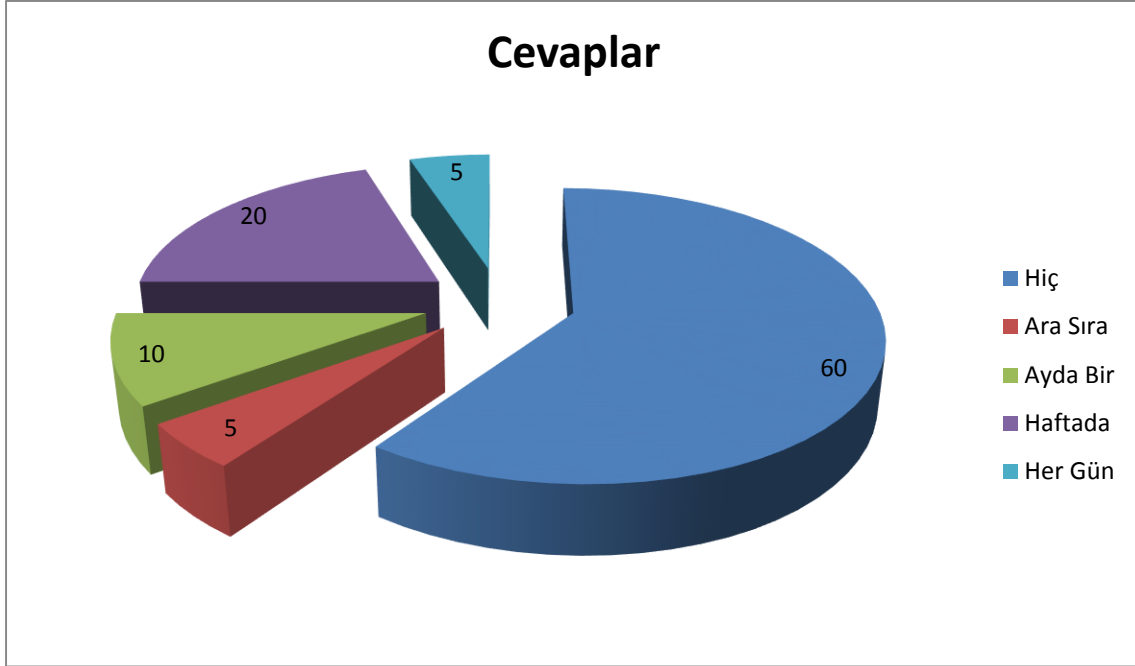


Şekil 3.15. Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları cevaplarına ilişkin dağılım

Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları cevaplarına ilişkin dağılımına baktığımızda ise kurum içerisinde bu konuya ilişkin çok fazla rahatsızlığın olmadığı görülmektedir. %40 gibi bir oran bu sorunla hiç karşılaşmadığını vurgulamıştır. Bu nedenle kurum içerisinde çalışanlar arasında çok fazla sıkıntı olmadığı görülmektedir.

Çizelge 3.25. Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi cevaplarına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	120	60
Ara Sıra	10	5
Ayda Bir	20	10
Haftada Bir	40	20
Her Gün	10	5
Toplam	200	100,0

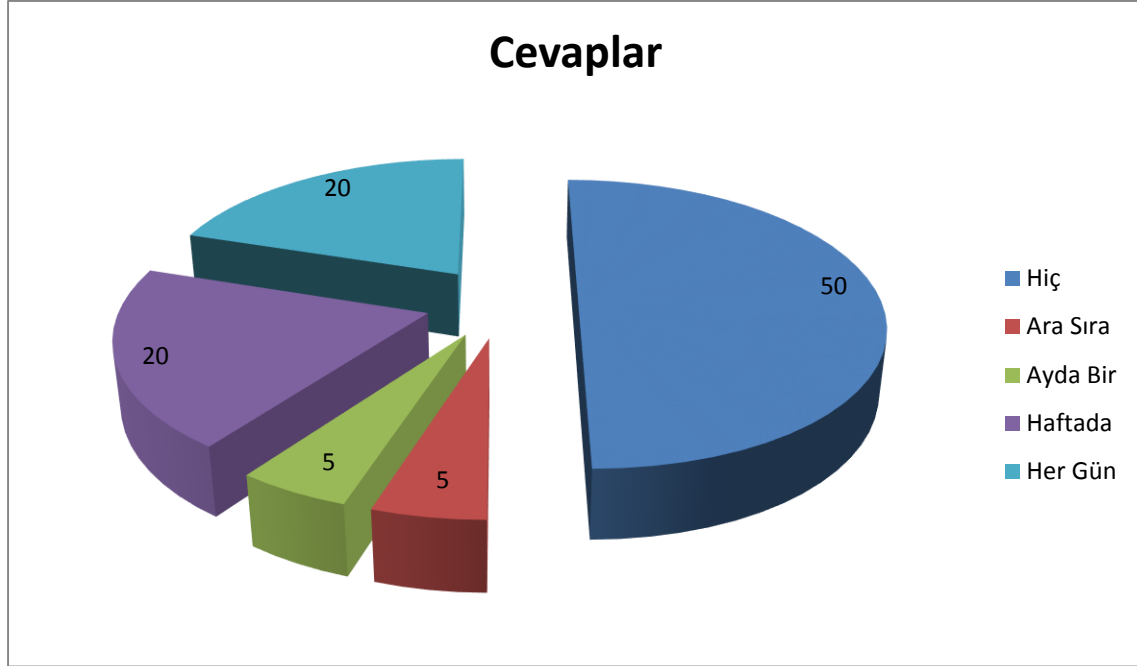


Şekil 3.16. Yanlış ve hatalarımızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi cevaplarına ilişkin dağılım

Yanlış ve hatalarımızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi cevaplarına ilişkin dağılımına baktığımız zaman ise %60 gibi bir oranın bu soruna hiç uğramadığı görülmektedir. Kurum içerisinde bu kadar yüksek oranda hiç cevabı verildiği için bu sorun küçük bir kesim içerisinde baş göstermektedir. Daha kaliteli yaklaşımlarla bu oran daha da artırılabilir.

Çizelge 3.26. Yaklaşımlarımızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma cevaplarına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	100	50
Ara Sıra	10	5
Ayda Bir	10	5
Haftada Bir	40	20
Her Gün	40	20
Toplam	200	100,0

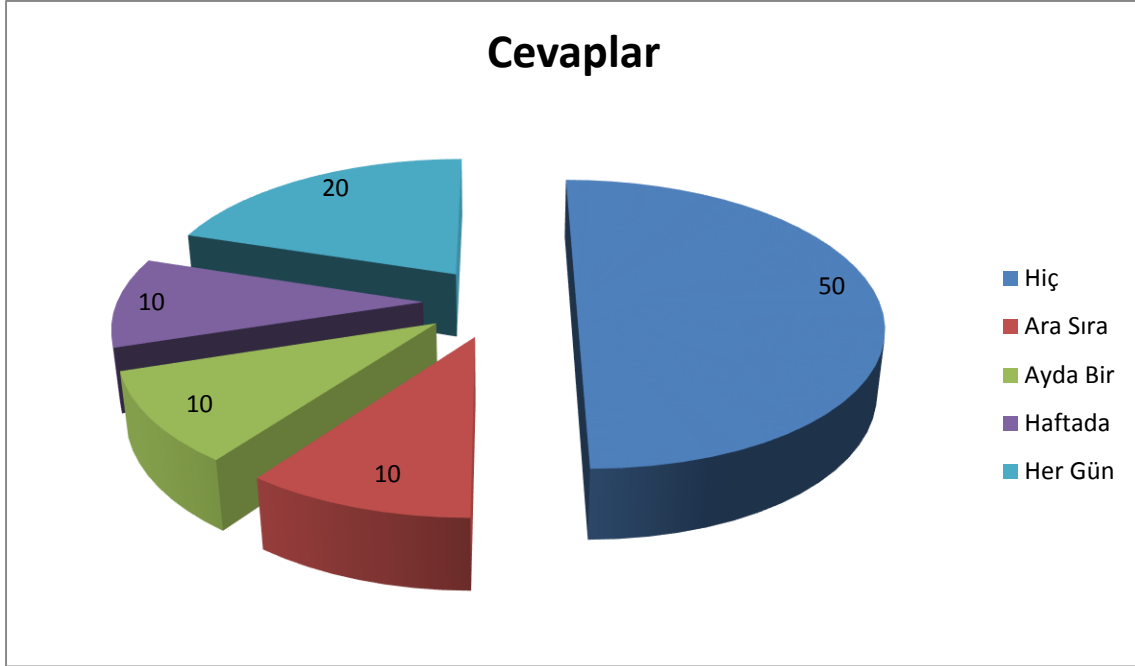


Şekil 3.17. Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma cevaplarına ilişkin dağılım

Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma cevaplarına ilişkin dağılımına ilişkin ise %50 oranında katılımcılar hiç cevabını vermiştir. Doğal olarak anketimize katılanlar içerisinde yarıyı temsil eden bu oran bu sorunun ortaya çıkma durumunu azaltmış durumdadır. Kurum anlayışlı ve ilgili bir tavır gösterdiği bu durumda aşikârdır.

Çizelge 3.27. İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler cevaplarına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	100	50
Ara Sıra	20	10
Ayda Bir	20	10
Haftada Bir	20	10
Her Gün	40	20
Toplam	200	100,0

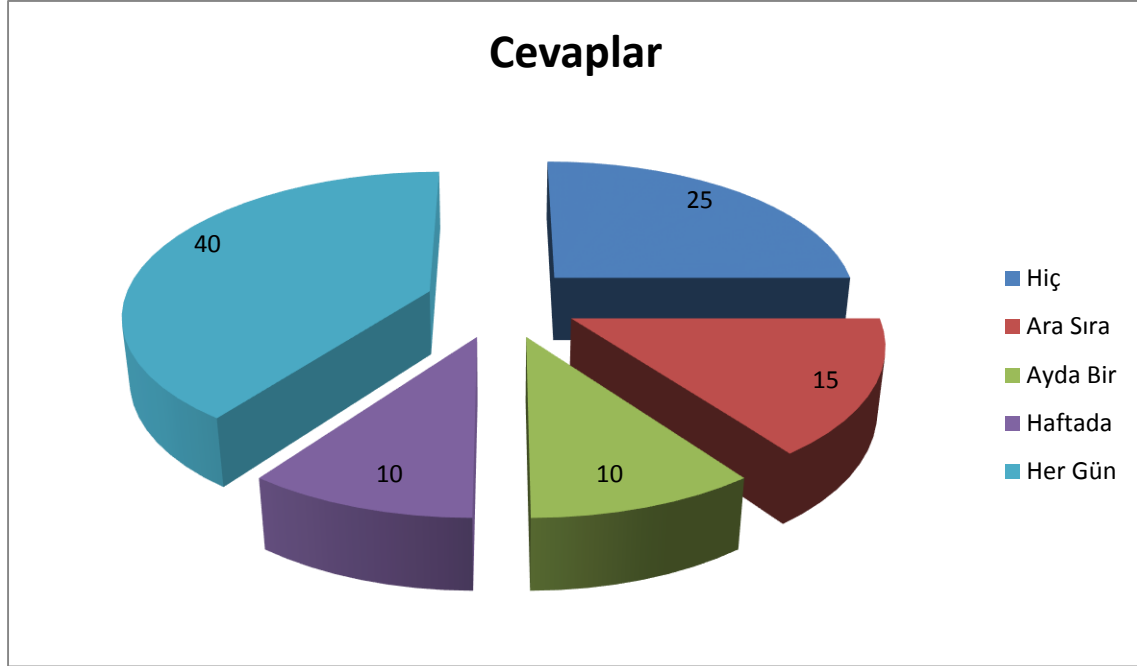


Şekil 3.18. İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler cevaplarına ilişkin dağılım

İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler cevaplarına ilişkin dağılıma baktığımızda yine yüzde elliye temsil eden bir oran ile bu durumun hiç yaşanmadığı tespit edilmiştir. Diğer oranlara bakıldığı zaman ise birbirine yakın sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 3.28. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması cevaplarına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	50	25
Ara Sıra	30	15
Ayda Bir	20	10
Haftada Bir	20	10
Her Gün	80	40
Toplam	200	100,0

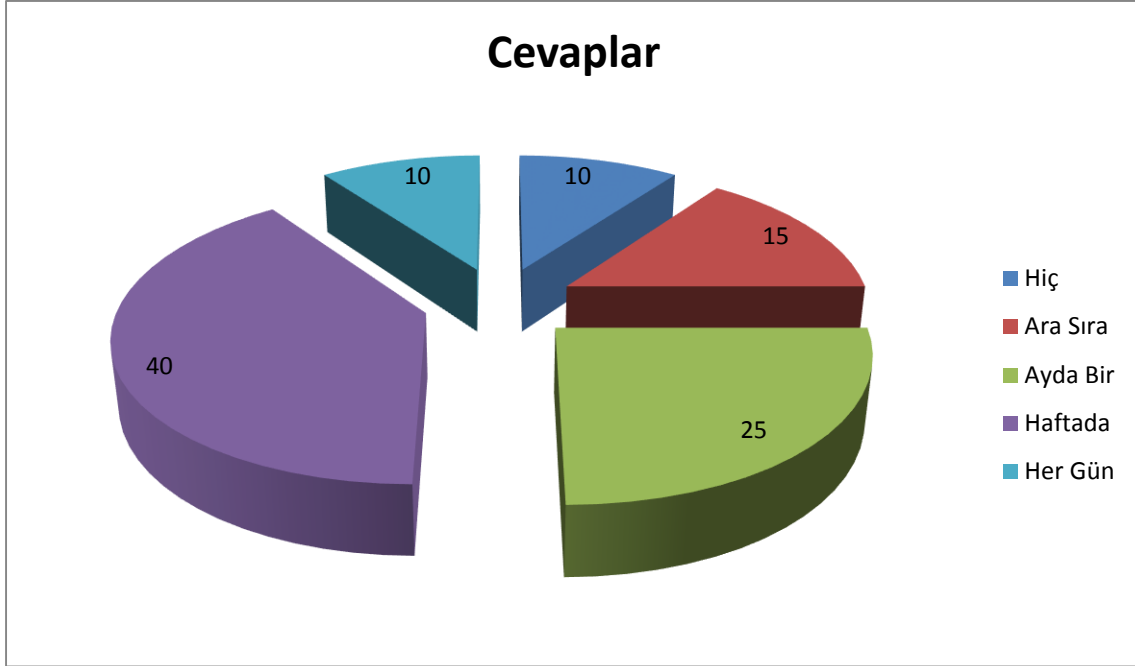


Şekil 3.19. Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması cevaplarına ilişkin dağılım

Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması cevaplarına ilişkin dağılıma baktığımız zaman ise %40 gibi bir oran her gün bu soruna maruz kalmaktadır. Oranın yüksek olması bu konu ile ilgili genel bir sorun olduğuna da işaret etmektedir. Bu nedenle bu konuya yönelik tedbirler alınması gerekmektedir.

Çizelge 3.29. İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması cevaplarına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	20	10
Ara Sıra	30	15
Ayda Bir	50	25
Haftada Bir	80	40
Her Gün	20	10
Toplam	200	100,0

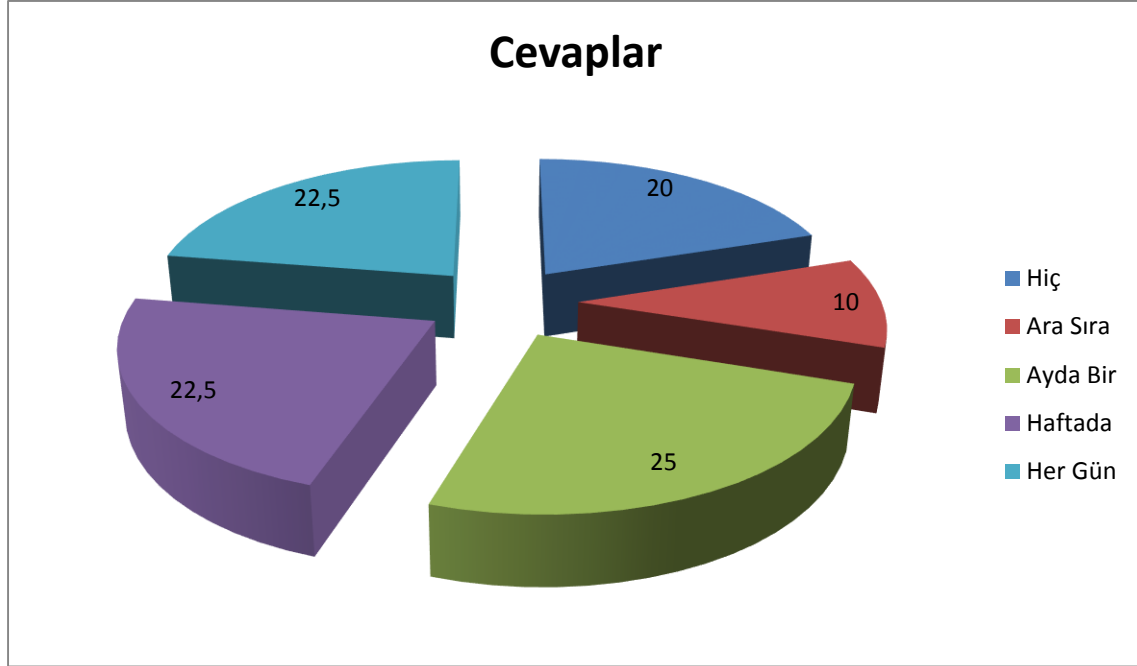


Şekil 3.20. İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması cevaplarına ilişkin dağılım

İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması cevaplarına ilişkin dağılıma baktığımız da ise %40 gibi bir oran haftada bir bu olaya maruz kalmaktadır. Bu nedenle kişiler davranışları konusunda hassas davranmak zorunda oldukları açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Karşıdaki bireye daha fazla hassas davranarak bu sorunun giderilmesi gerekmektedir.

Çizelge 3.30. Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi cevaplarına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	40	20
Ara Sıra	20	10
Ayda Bir	50	25
Haftada Bir	45	22,5
Her Gün	45	22,5
Toplam	200	100,0

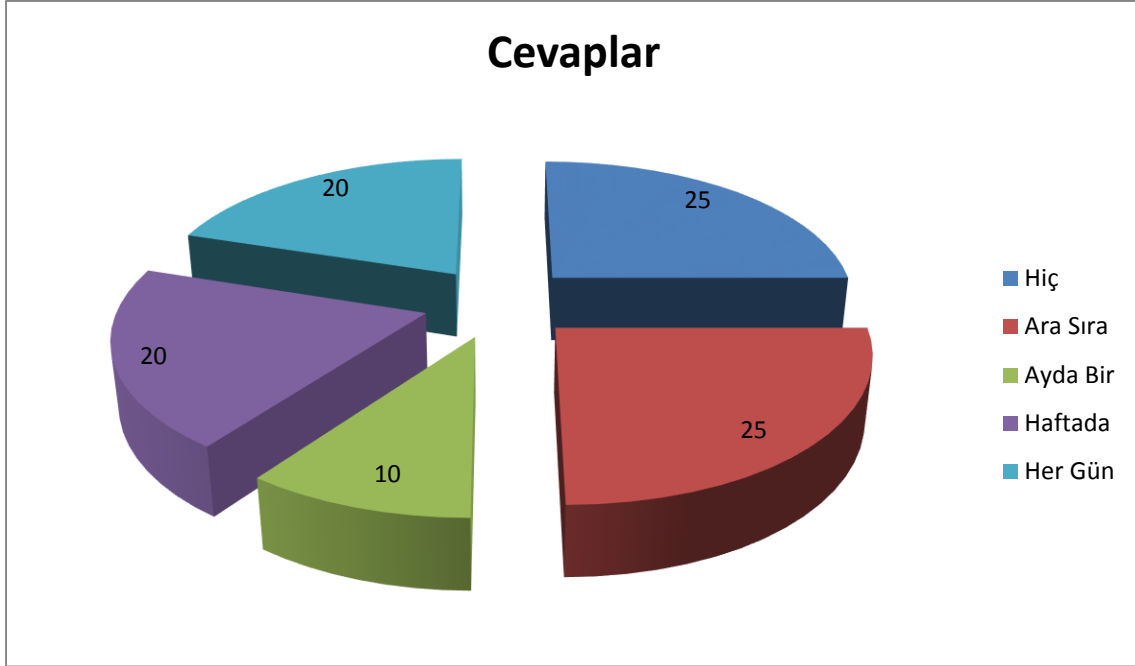


Şekil 3.21. Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi cevaplarına ilişkin dağılım

Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi cevaplarına ilişkin dağılıma baktığımızda ise genel olarak birbirine yakın sonuçlar çıkmıştır. Kurum içerisinde bu sorun ile ilgili net bir tablo oluşmamaktadır. Sadece bireysel olarak haftada ve her gün olmak üzere bu sorun ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 3.31. Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması cevaplarına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	50	25
Ara Sıra	50	25
Ayda Bir	20	10
Haftada Bir	40	20
Her Gün	40	20
Toplam	200	100,0

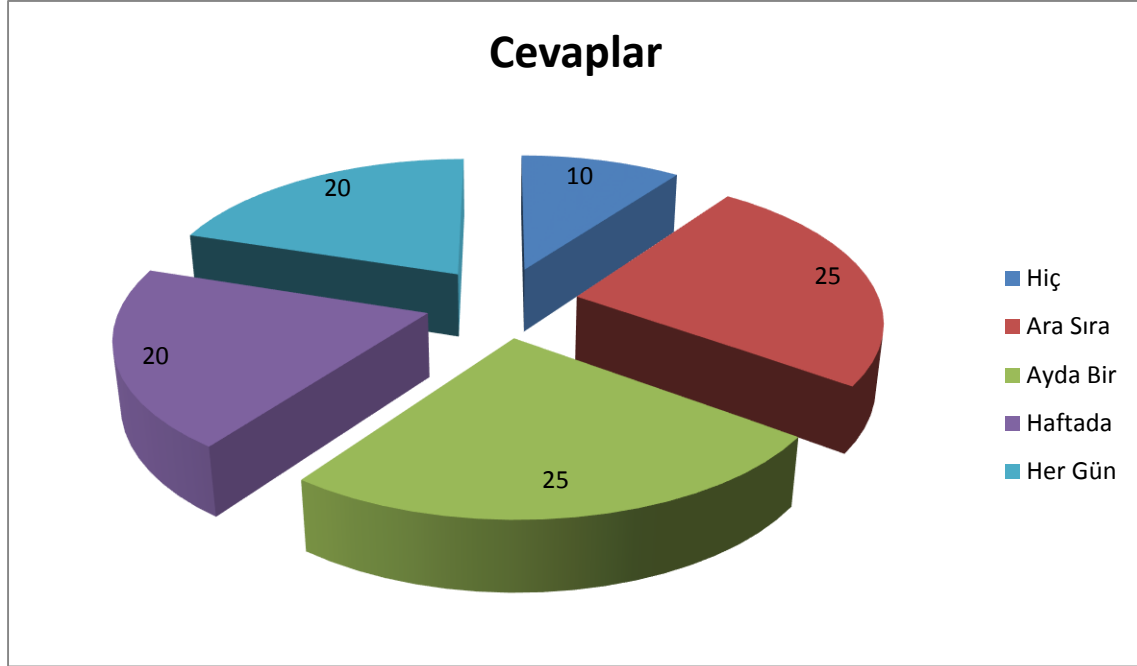


Şekil 3.22. Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması cevaplarına ilişkin dağılım

Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması cevaplarına ilişkin dağılıma bakıldığında bu konuya yönelik net bir durum söz konusu değildir. Katılımcılar hiç ve ara sıra cevabına aynı oranda (%25) cevap vermişlerdir. Bu nedenle katılımcılar arasından suçlama sorusunun cevabı genel itibari ile düşük oranda yaşandığı görülmektedir.

Çizelge 3.32. İşinizin aşırı denetlenmesi cevaplarına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	20	10
Ara Sıra	50	25
Ayda Bir	50	25
Haftada Bir	40	20
Her Gün	40	20
Toplam	200	100,0

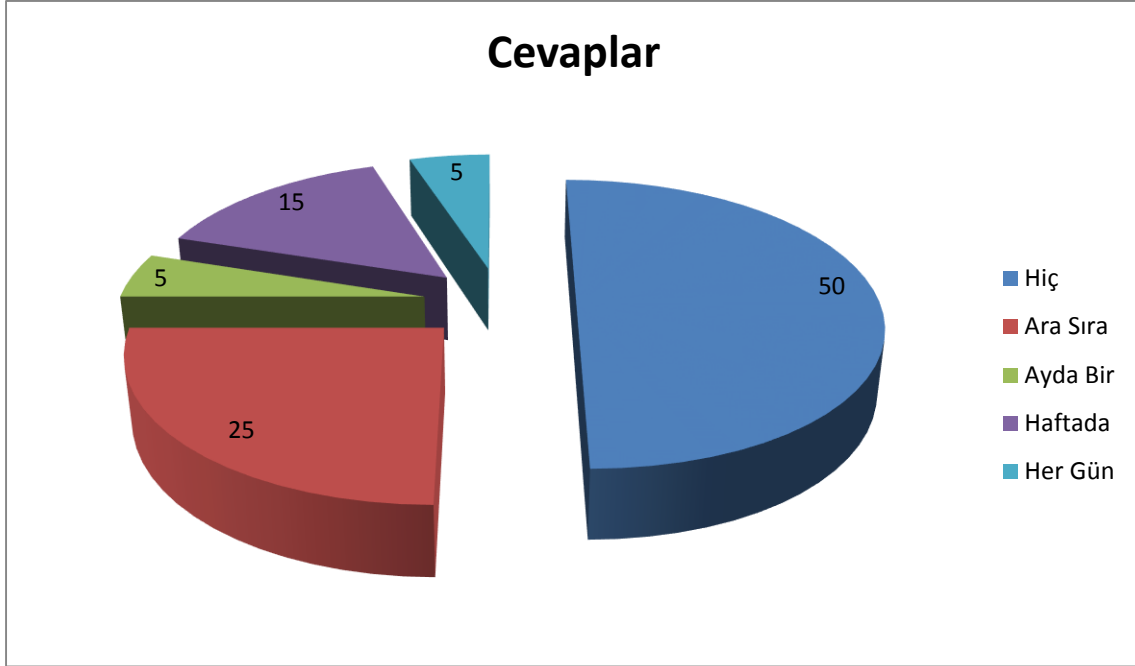


Şekil 3.23. İşinizin aşırı denetlenmesi cevaplarına ilişkin dağılım

İşinizin aşırı denetlenmesi cevaplarına ilişkin dağılıma bakıldığında rutin standartlar içerisinde denetlemelerin gerçekleştiği görülmektedir. Bu da kurumların doğasında bulunmaktadır. Çok fazla abartılı bir denetim ağı söz konusu olmadığı için bu konu için yıldırma durumu söz konusu olmamaktadır.

Çizelge 3.33. Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması cevaplarına ilişkin dağılım.

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	100	50
Ara Sıra	50	25
Ayda Bir	10	5
Haftada Bir	30	15
Her Gün	10	5
Toplam	200	100,0

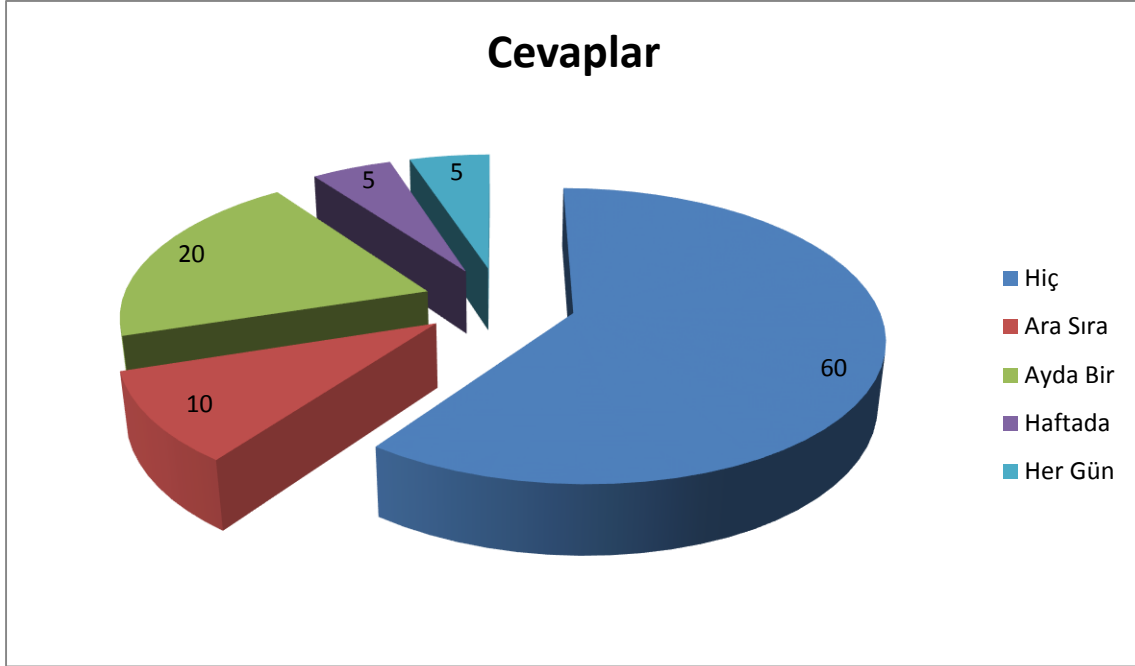


Şekil 3.24. Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması cevaplarına ilişkin dağılım

Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması cevaplarına ilişkin dağılıma bakıldığında ise %50 gibi bir oran böyle bir baskının hiç gerçekleşmediği yönünde cevaplar vermiştir. Kurum içerisinde izin, tatil gibi konularda çok fazla bir baskının olmadığı sonucu anketimize göre çıkmıştır.

Çizelge 3.34. Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak cevaplarına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	120	60
Ara Sıra	20	10
Ayda Bir	40	20
Haftada Bir	10	5
Her Gün	10	5
Toplam	200	100,0

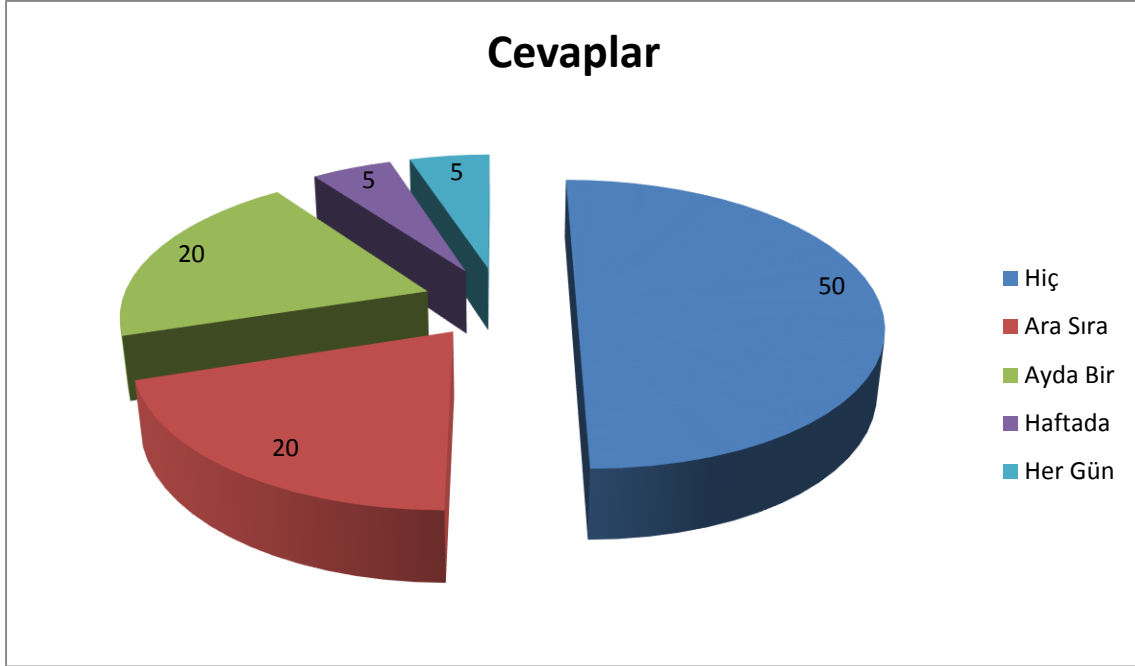


Şekil 3.25. Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak cevaplarına ilişkin dağılım

Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak cevaplarına ilişkin dağılıma bakıldığında %60 gibi yüksek bir oran bu durumla karşılaşılmadığını teyit etmiştir. Kurum içerisinde alay ve sataşmaların fazla olmadığı anketimize göre ortaya çıkmıştır.

Çizelge 3.35. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak cevaplarına ilişkin dağılım

Cevap	Frekans	Yüzde Frekanslar
Hiç	100	50
Ara Sıra	40	20
Ayda Bir	40	20
Haftada Bir	10	5
Her Gün	10	5
Toplam	200	100,0

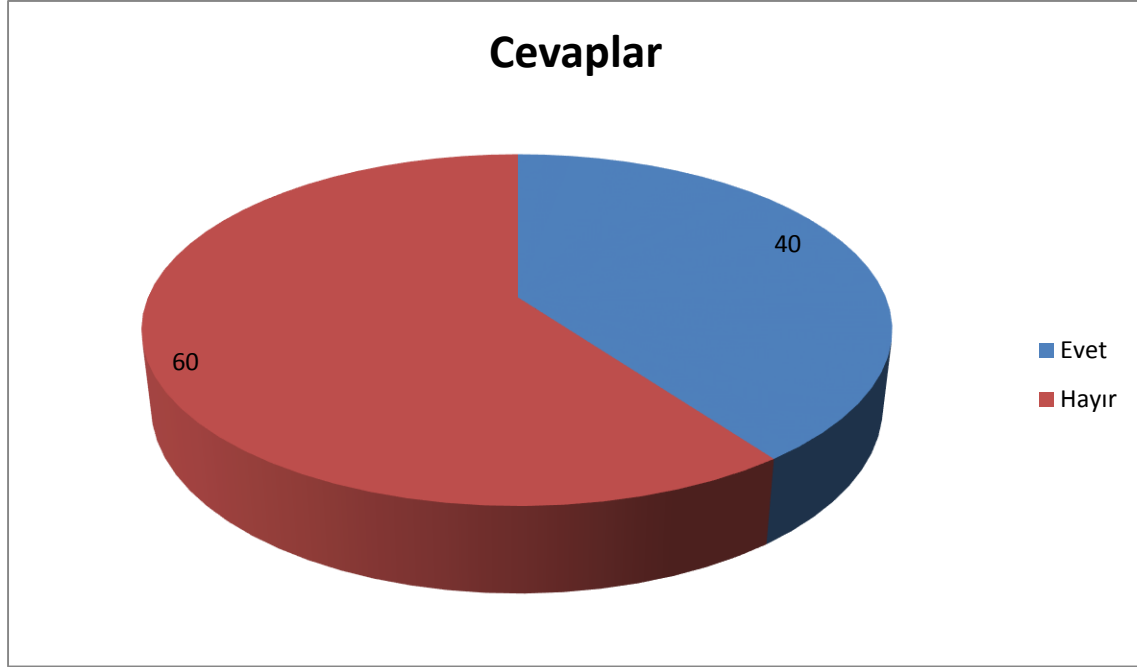


Şekil 3.26. Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak cevaplarına ilişkin dağılım

Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak cevaplarına ilişkin dağılıma bakıldığında ise yine %50 gibi büyük bir oran iş yükünün fazla olmadığı yönünde cevap vermiştir. Genel olarak kurumda herkesin görevi oranında çalıştığı sonucu anlaşılmaktadır. Bu sonuç anketimize katılan kişiler tarafından ortaya çıkartılmıştır.

Çizelge 3.36. ‘İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? (Tanıma göre değerlendirin: Zorbalık; bir ya da birden çok kişinin belli bir süreden beri devamlı olarak yaptığı ve kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı bir durumdur. Sadece bir defa olan ve tekrarlanmayan durumlar zorbalık değildir’ cevaplarına ilişkin dağılım.

Cevap	Frekans	Yüzde Frekans
Evet	80	40
Hayır	120	60
Toplam	200	100



Şekil 3.27. İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı?

İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? (Tanıma göre değerlendirin: Zorbalık; bir ya da birden çok kişinin belli bir süreden beri devamlı olarak yaptığı ve kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı bir durumdur. Sadece bir defa olan ve tekrarlanmayan durumlar zorbalık değildir cevabına ilişkin dağılıma baktığımız zaman ise %60 gibi bir oranın herhangi bir zorbalığa maruz kalmadığı ortaya çıkmıştır.

Yukarıda Analizini yaptığımız sonuçlar yıldırımaya maruz kalan ve ya bu durumdan emin olmayan kişilerin vermiş olduğu cevaplara yönelik dağılımlardır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsanoğlunun teknolojiye geçmesi sonucu bilgi çağına geçilmiş teknoloji sayesinde insanlar ihtiyaç duydukları her şeyi kolayca temin edebilmiş, kullanılan her türlü araç ve gereç hızlı bir şekilde değişip gelişmiştir. Böylelikle insanlar makine gücüne büyük bir ihtiyaç duymaya başlamıştır. Zamanla çalışan insanlar, bir makineden farksız görülmüş; her çalışandan en yüksek verimi alabilmek için çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını görmezden gelerek çeşit çeşit araştırmalar yapılmıştır. Artık zaman geçtikçe işletmeler her şeye kolay ulaşabiliyordu; fakat rakiplerinden bir farklarının olması gerektiğinin farkına vardılar. İşte bu süreçte “insan” varlığı devreye girmiştir. İşletmeler varlığını sürdürebilmek, kar elde edebilmek ve rakiplerinden farklı olabilmek için çalışanların işletme için önemli bir varlık olduğunu anlamışlar ve çalışan her işletme için bir değer sayılmıştır.

Sonuçta iş yerinden ayrılan her çalışan işletme için bir kayıptır. Her gidenin yerine yenisi gelmekte, yeni geleni ise adapte etmek gerekirken, diğer çalışanlara göre daha fazla zaman harcanmakta, eğitim, kurs gibi eğitici faaliyetler için ayrı bir gider oluşmaktadır. Bu yüzden var olan çalışanları işletmeler ellerinde tutabilmek için birtakım çalışmalarda bulunmaktadır.

Mobbingin oluşumu, ülkelerin kültürüne, yasal altyapısına, insan kalitesine ve düşüncesine bağlı olarak farklılıklar gösterse de temelde insanın iç dünyasına yönelik ağır bir cinayettir ve günlük hayatın akışı içerisinde bu davranışlar iş yaşamının bir parçasıymış gibi gösterilerek kabullendirilmeye çalışılmaktadır.

İş dünyasında hemen hemen her meslek grubunda karşılaşılan önemli bir diğer konu ise psikolojik şiddet (mobbing)'tir. Şiddet kavramı deyince akla ilk gelen fiziksel saldırılardır; fakat imalı bir bakış, hoş olmayan tavırlar, aşağılayıcı ufak bir söz bile şiddet grubuna girmektedir. Çalışanlardan neredeyse hepsi en az bir kez herhangi bir şiddet türüne maruz kalmıştır; ancak çevreden çekindikleri, yadırganabileceklerini düşündükleri için kimseye dile getirememektedirler. Çalıştığı her gün daha huzursuz, daha mutsuz ve motivasyonu düşük olmakta; hem kendi için hem de işletme için olumsuz etkiler yaratmaktadır.

İşletmeler için önemli olan bu iki konu tez çalışması olarak seçilmiş, birbirlerini etkileyip etkilemedikleri, etkilediyse ne derece etkilediği araştırılmıştır.

Anket çalışmasının uygulanacağı alan olarak kıdem unsurunun fazla olduğu, çalışma koşullarının zorlayıcı olduğu düşüncesiyle kamu sektörü olarak seçilmişti ve bu sektörde de en yoğun ve stresli çalışma alanı olan A Kamu Kurumu tercih edilmişti. Bulunulan ilin küçük olması nedeniyle kolay kolay hiçbir A Kamu Kurumu anket sorularını cevaplamayacak cevaplasalar dahi gerçeği yansıtmayacağı sonucuna ulaşıldı. Çünkü çalışanlar şayet bir şiddet mağduruyorsa işinden olma, çalışan arkadaşları tarafından dışlanma gibi korkular nedeniyle anket sorularına doğru cevaplar veremeyecekti. Bu sektöre benzeyen birkaç sektörle de görüşüldüğünde mobbing kısmına sıcak bakılmamıştır. Hiçbir işletme yöneticisi, mobbing kavramının var olduğunu bilse bile bunu çevresindekilerle paylaşmak istemez; sonuçta o işletmenin itibarı, adı söz konusudur.

Yapılan araştırmamıza göre, A Kamu Kurumunda çalışan ve anketimize katılan 500 personelin %22'si (120 kişi) mobbinge maruz kaldığını söylemekte, %18'i (80 kişi) mobbinge uğrayıp uğramadığı konusunda emin değilim cevabını vermektedir. %60'ı (300 kişi) ise mobbinge maruz kalmadığını ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, yaklaşık dört A Kamu Kurumu iş göreninden birisi, yıldırma mağdurudur.

Çalışma kapsamında ankete katılanların görevi, yaşı, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, memuriyet süreleri gibi sorulardan oluşan kişisel bilgilere vermiş olduğu cevaplar neticesinde mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmamaları üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi neticesinde, kadınların mobbinge uğrama oranlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ama genel olarak diğer faktörlerin anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir.

Bu sonuç, kaynaklarda belirtilen ifadeleri de doğrular niteliktedir. Mobbing, kültür, yaş ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin herkesin başına gelebilir. Yani herkes mobbinge maruz kalabilecek durumdadır.

Mobbing davranışları örgütsel bağlılık düzeyinde ayrı ayrı değerlendirildiği zaman en çok katılımcı tarafından karşılaşılan davranışların, %35 ile görüşlerini açıklamalarının engellenmesidir. %25 ile ortak işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca onların sorumlu

tutulmasıdır. %30 ile kişileri üzecek derecede özel hayatları hakkında konuşulması ve %10 ise devamlı olarak görevinin değiştirilmesi ve yeni işler, görevler verilmesi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bir diğer mobbing davranışı olan olumsuz sonuçlardan yalnızca mağdurun sorumlu tutulması kaynaklarda 'günah keçisi ilan edilme' olarak isimlendirilmektedir. Mağdur artık her fırsatta itham edilmekte ve her türlü olumsuz sonuç mağdurdan bilinmektedir.

Kişisel itibara saldırı niteliğinde olan kişileri üzecek derecede özel hayatları hakkında konuşulmasının asıl amacı, kişiyi iş ortamında yalnızlığa iterek kendi kendisinin sonunu hazırlamak ve böylece mağdurun özel hayatına saldırmak onu dedikodularla savunmasız bırakıp, kendine olan güvenini kaybettirmeye çalışmak olduğu düşünülmektedir.

Son olarak savunulan ve hipotezimiz olan savımız mobbing ile örgütsel bağlılık arasında etki olup olmadığıdır. Mobbing ile örgütsel bağlılık arasında yapılan regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında; mobbingin alt faktörleri olan kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar vardır. Sosyal ilişkilere saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ve itibara yönelik saldırılar ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörleri arasında birbirini etkileyecek aşırı değerler yoktur. En fazla oran kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasındadır. Demek oluyor ki; birbirine etki oranı çok azdır. Örgütsel bağlılık türlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkla mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen devam bağlılığı ile anlamsız bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Genel analizler göz önüne alındığında mobbinge uğrayanların az olması; ancak örgüte de tam anlamıyla bağlı olmamaları şu sonuca ulaştırmaktadır. Bu işletmede bir örgütsel bağlılık sorunu vardır; örneğin çalışma saatlerinden memnuniyetsizlik, işyerine kendini bağlı hissetmeme, kendi işini severek yapmama gibi. Diğer taraftan mobbinge bakıldığında kişinin sağlığını, huzurunu, çalışma koşullarını etkileyecek önemli bir şiddete maruz kalmadıkları görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon sonuçları incelendiğinde mobbingin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, mobbing yaşayan A Kamu Kurumu iş görenlerinin örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu anlamlı ilişkinin daha düşük oranda olmasının sebebi ise ya çalışanlar mobbinge uğradıkları halde çekindiklerinden dolayı dile getirmiyorlar ya

da çalışanların mobbing dışında bağlılığı etkileyen sorunları bulunmaktadır. İşletme yöneticileri bu sorunları analiz etmeli ve en kısa sürede sorunların üstesinden gelmelidir.

Yapılan anket sonucunda daha önceki bilgiler ışığında belirtilen durumları engellemek için yapılacak bir takım öneriler mevcuttur. Bu öneriler;

- 1-) Mobbing çalışma ortamlarında sıklıkla gözlemlenen bir olgu olmasına rağmen bilinirliği yüksek değildir. Bilinirliğinin ve farkındalığının artırılması hem mobbingin ortaya çıkmasını zorlaştıracak hem de oluşması durumunda gerek örgütsel gerekse bireysel mücadeleyi kolaylaştıracaktır. Bu amaçla seminerler, konferanslar, toplantılar düzenlenmeli, konuyla ilgili kitapçıklar, broşürler hazırlanarak çalışanlara dağıtılmalıdır.
- 2-) Diğer taraftan, özellikle yöneticiler mobbing hakkında bilgilendirilmeli ve konuyla ilgili eğitimler almalıdırlar. Mobbingin gerek ortaya çıkışının engellenmesi gerekse mobbing aktivitelerine müdahale edilmesinde en önemli görev yöneticilere düşmektedir.
- 3-) Kurumlar yönetim şekillerini çalışanların katılımlarını sağlayacak ve fikirlerini değerlendirebilecek şekilde yeniden gözden geçirmelidir. Bunun için belirli sürelerde ortak toplantılar yapılması, personelle ilgili alınan kararlarda görüşlerine başvurulması ile kurumsal yönetişimin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.
- 4-) Bir örgütün en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetim için personel seçiminden eğitimine, çalışacağı birimden çalışma şartlarına personelin uyum içinde çalışabileceği bir ortam oluşturulmalıdır.
- 5-) Kamu kurumlarında sık karşılaşılan mobbing davranışları ile ilgili geniş kapsamlı bir araştırma yapılarak, bu davranışlardan disiplin ihlali niteliği taşıyanların 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun disiplin hükümleri arasına eklenmesi mobbing davranışlarını büyük ölçüde azaltacaktır.

- 6-) Kamu kurumlarında şikâyet ve denetim müessesesinin hızlı, güvenilir ve sağlıklı işletilmesi hem mobbingin ortaya çıkmasına engel olabilecek hem de oluşmasını müteakiben erken müdahaleye imkân sağlayacaktır.
- 7-) Kurumlar mobbing karşıtı bir kurum kültürü geliştirmeli ve mobbinge karşı bir yapı oluşturmalıdırlar.
- 8-) Mobbing süreci içerisinde en çok zararı gören kişi mağdurdur. Mağdurun öncelikle problemi doğru analiz etmesi gerekmektedir. Analizlerden sonra çevresi ile bu sorunu paylaşmalı ve çözüm için destek almalıdır. Her türlü yolu deneyerek hakkını araması gerekmektedir. Hukuki yolları hiçbir zaman için göz ardı etmemelidir.
- 9-) Sendikalar oluşan mobbing olayları için kurumsal tepkiler ve önlemler hazırlamalıdır. Hukuki alt yapılarını güçlendirerek üyelerinin bu sıkıntılarında destek olmalıdırlar.

Bu ve benzeri gibi sayabileceğimiz sayısız öneriler mobbingin engellenmesi için birer fırsat niteliğindedir. Bu nedenle kişiler ve kurumlar kendi üzerlerine düşen tedbirleri almakla yükümlüdürler. Son olarak, bir sivil toplum örgütü ve baskı grubu olarak devletin konuyla ilgili yasal altyapıyı oluşturması için girişimlerde bulunması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. B. ve Gönen, D. (2008). “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (37);2.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş. ve Omay, U. (2009). “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56.
- Atalay, İ. (2010). “*Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründe Bir Örnek”*”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, Ö. B. (2007). “*Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mobbing (Psikolojik Şiddet) ’e Maruz Kalma Düzeyleri*”, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, F. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. (2009). *Öğretim Elemanının İş Stresi: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başak, Ö. (2010). “*Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. 113
- Baysal, A. ve Paksoy, M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 7-15.
- Bingöl, B. (2007). İş yerinde yıldırma (mobbing) ve yıldırma üzerine bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss. 51
- Brodsky, C. (1976). *The Harassed Worker*, Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.
- Campo, G. and Fattorini, E. (2007). “*Human Resource Management in Organizational Change and the Issue of Mobbing: An Italian Experience*”, Italian National Institute for Occupational Safety and Prevention (ISPESL), Prevention Today - April – June, 3(2).
- Cemaloğlu, N. (2007). “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma”, *Biliş Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, Yaz.

- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çöl, G. (2003), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *dış, Güç, Endüstri İlişkileri ve insan Kaynakları Dergisi*.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. and Elliot, G. P. (2003). *Mobbing İş yerinde Duygusal Taciz*, Çev. , Osman Cem ÖnerToy, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Durna, U. (2005). “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma” , *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), Nisan.
- Einarsen, S. and Raknes, B. I. (1997). “*Harassment in The Workplace and The Victimization of Men*”, *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erol, V. (1998). “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Gök, S. (2011). “Prevalence and Types Of Mobbing Behavior: A Research on Banking Employees” , *International Journal of Human Sciences*, (8)1.
- Gökçe, A. (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Basa Çıkma Yöntemleri*, Ankara: Öğreti Yayıncılık.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Eskişehir: CIP- Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi.
- Gül, H. (2009). *İş Sağlığında önemli bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma*’ .
- Güngör, H. (2008). Çalışma ortamında psikolojik taciz, mobbing/bullying, iş yeri sendromu. Lazer Yayıncılık.
- Hoel, H., Rayner, C. and Cooper, C. L. (1999). “*Workplace Bullying*”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14: 195-230.
- İlhan, Ü. (2010). İş yerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri. Ege Akademik Bakış, 10, 4.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- İnternet: Arpacioğlu, G. (2009). Mobbing, <http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/> adresinden 28 Şubat 2014’de alınmıştır.

- İnternet: Karasu, N. (2005). Kişilik Bozuklukları, <http://www.psikoloji.gen.tr/kisilik/adresinden> 29 Şubat 2014’de alınmıştır.
- İnternet: Laçiner, V. (2007). *Mobbing* (İşyerinde Psikolojik Taciz), http://www.bbdanismanlik.com.tr/forum/printer_friendly_posts.asp?TID=434, adresinden 23 Şubat 2014’de alınmıştır.
- İnternet: Leymann, H. (2011). *Bullying; Whistleblowing*, The Mobbing Encyclopaedia <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM> adresinden 27 Aralık 2014’de alınmıştır.
- İnternet: Taşpınar, F. ve Sayılı, H. “Mobbing and Bullying In the Workplace and How You Survive If You Are Mobbed” , <http://ces.epoka.edu.al/icme/10.pdf> adresinden 03 Nisan 2014’de alınmıştır.
- İnternet: Tutar, H. “İşyerinde Psikolojik şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları” , <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm> adresinden 02 Mart 2014’de alınmıştır.
- İnternet: Yavaş, E. (2008). İş Yerinde Kâbus: “Mobbing”, <http://e-psikoloji.com/forum/showthread.php?3996-%DD%FE-Yerinde-Kâbus-%91Mobbing%92-> adresinden 25 Aralık 2014’de alınmıştır.
- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Eskişehir: CIP-Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi.
- Leymann, H. (1990). “*Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*” , *Violence and Victims*, (5);2.
- Leymann, H. (1996). “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, University of Umea, Sweden, 5(2).
- Özdemir, E. (2006)b “İşyerinde Cinsel Taciz”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*,4.
- Özdemir, M. ve Açıkgöz, B. (2007). “*Mobbinge Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü*”, Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya.
- Özel, D. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Raporu. Bilge Kadın Araştırma Merkezi, <http://www.bilka.org.tr> adresinden 10.12.2014 tarihinde edinilmiştir.
- Özkul, B. ve Çarıkcı, İ.H. (2010). “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(1).
- Perçin, N. ve Özkul, E. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık”, Nevşehir Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, 21-48.

Reichers, C. A., Solanelles, J. E., Vinacua, B. V., Garcia. C. P., & Martín-Pena, J. (1985). Categorization and Hierarchy of Workplace Bullying Strategies: A Delphi Survey. *The Spanish Journal of Psychology*, 13 (1), 297-308.

Sürgevil, O., Fettahlioğlu Ö. O., Gücenmez S., Budak G. ve Budak G. (2007). Belediye çalışanlarının duygusal saldırıya uğrama ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 36-58.

T.C. Anayasa madde 17

T.C. Anayasa madde 24-25

T.C. Anayasa madde:48-49-50

Tetik, S. (2010). “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” , Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18).

Tınaz, P. (2008). *İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A. ğ.

Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik şiddet*, 3. Baskı, Ankara, Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım.

Uzunçarşılı, Ü. ve Yoloğlu, N. (2007). “Mobbing/ İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi” , *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(27), Ocak.

Varol, F. (2010)b “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İş Yerinde Psikolojik Şiddet: Mobbing*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 21-23

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *işletme Araştırmaları Dergisi*, 1; 3-16.

Yıldırım, D., Aytolan, Y. ve Timuçin, A. (2009). “*Mobbing Behaviors Encountered By Nurse Teaching Staff*” , *Nursing Ethics*, 14 (4).

Yıldız, S. ve Eliş-Yıldız, S. (2009). “Bullying ve Depresyon Arasındaki İlişki: Kars İlindeki Sağlık Çalışanlarında Bir Araştırma” , *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8;15.

Yüçetürk, E. E. ve Oke, M. K. (2005). “*Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey*” , *South-East Europe Review*/2.

Zapf, D. and Osterwalder, P. (1998). “*Organizational Causes of Workplace Harassment, Department of Psychology*”, J. W. Goethe-University Frankfurt.

4857 Sayılı İş Kanunu madde 77

4857 Sayılı İş Kanun madde 5

4857 Sayılı İş Kanun madde: 24

4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu madde 24

4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu madde 25

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, madde: 105

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, madde 125

818 Sayılı Borçlar Kanunu madde 41

818 Sayılı Borçlar Kanunu madde 49

818 Sayılı Borçlar Kanunu madde 332

EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın.....

Bu araştırmanın amacı, A Kamu Kurumu çalışanlarının iş ortamında yaşadıkları yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma sonuçları tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Bu yüzden adınızı ve kimliğinizi belirten bir işaretleme yapmayınız.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde yıldırma (mobbing) ölçeği üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Lütfen anketi dikkatlice okuyunuz. Size uygun olan bölümü (x) işaretleyiniz. Yardım ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

1. BÖLÜM

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: 1. () Erkek 2. () Kadın
2. Medeni durumunuz: 1. () Evli 2. () Dul/ Boşanmış 3. () Bekar
3. Yaşınız: 1. () 21-30 2. () 31-40 3. () 41 ve üzeri
4. Kıdemiz: 1. () 1-10 yıl 2. () 11-20 yıl 3. () 21 yıl ve üzeri
5. Göreviniz:.....
6. Görev yaptığınız yerleşim birimi: 1. () Büyükşehir 2. () Şehir
3. () İlçe 4. () Kasaba
7. En son mezun olduğunuz okul:.....

2. Bölüm

Bu bölümde yıldırma ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Aşağıda verilen durumları yaşama sıklıklarınızı belirtiniz.

Yıldırma ile ilgili ifadeler		1-Hiç	2-Arasıra	3-Ayda bir	4-Haftada bir	5-Hergün
1	Birinin başarısını etkileyecek bilgiyi saklaması	1	2	3	4	5
2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	1	2	3	4	5
3	Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	1	2	3	4	5
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	1	2	3	4	5
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	1	2	3	4	5
6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	1	2	3	4	5
7	Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	1	2	3	4	5
8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	1	2	3	4	5
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	1	2	3	4	5
10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	1	2	3	4	5
11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	1	2	3	4	5
12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	1	2	3	4	5
13	İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	1	2	3	4	5
14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	1	2	3	4	5
15	İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	1	2	3	4	5
16	Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	1	2	3	4	5
17	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	1	2	3	4	5
18	İşinizin aşırı denetlenmesi	1	2	3	4	5
19	Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	1	2	3	4	5
20	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak.	1	2	3	4	5
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	1	2	3	4	5

3. Bölüm

Bu bölümde kurumunuza karşı hissettiklerinize yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Kurumunuza karşı hissettiklerinize yönelik ifadeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Kurumunuza karşı hissettiklerinize yönelik ifadeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
17.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Bu kurumdan şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : AKTAŞ KÜTÜKCÜ, Büşra
Uyruğu : TC
Doğum tarihi ve yeri : 24.09.1983, Elazığ
Medeni hali : Evli
e-mail : busraaktas@yahoo.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek Lisans Lisans	Gazi Üniversitesi / Kamu Yönetimi Anadolu Üniversitesi/ İktisat	Devam ediyor 2005

İşDeneyimi

Yıl	Yer	Görev
2007-2008	LCW	Mağaza Müdürü
2009-...	PTT Genel Müdürlüğü	Şef

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİ GELECEKTİR...



Gazi gelecektir

