

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MOBBİNG ALGILAMA ÜZERİNE
ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Proje Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Deniz ŞİŞMAN

İstanbul – 2017

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Pınar SALLABAŞ
TEZİN DİLİ : Türkçe
PROJENİN ADI : Örgütsel Bağlılığın Mobbing Algılama Üzerine Etkisi
ENSTİTÜ : Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANA BİLİM DALI : İşletme
TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans Tezi
TEZİN TARİHİ : 20.01.2017
SAYFA SAYISI : 100
TEZ DANIŞMANI : Yrd.Doç. Dr. Deniz ŞİŞMAN
DİZİN TERİMLERİ : Örgütsel Bağlılık, Mobbing, Psikolojik Şiddet
TÜRKÇE ÖZET : Araştırmanın amacı örgütsel bağlılığın mobbingi algılama üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma sonucu örgütsel bağlılığın mobbingi algılama üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.
DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2.YÖK Ulusal Tez Merkezine

Pınar SALLABAŞ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MOBBİNG ALGILAMA ÜZERİNE
ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Pınar SALLABAŞ

Proje Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Deniz ŞİŞMAN

İstanbul – 2017

BEYAN

Bu projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Pınar SALLABAŞ

20/01/2017

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS BİTİRME PROJESİ
DEĞERLENDİRME RAPORU

Öğrencinin	
Adı ve Soyadı	Pınar SALLABAŞ
Numarası	130601138
Anabilim Dalı	İşletme
Bilim Dalı	İşletme
Bitirme Projesi Konusu	Örgütsel Bağlılığın Mobbing Algılama Üzerine Etkisi
Bitirme Tezine Başladığı Tarih	10.10.2016
Bitirme Tezini Bitirdiği Tarih	20.01.2017

Yukarıda ismi yazılı Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri gereğince, Danışmanı tarafından/...../..... Tarihinde Saat’da yapılan değerlendirme sonucunda;

Başarılı,

Başarısız,

Bulunmuştur.

Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesini Yürüten Danışmanın

Unvanı Adı ve Soyadı: Yrd.Doç.Dr.Deniz ŞİŞMAN

Tarih:

İmzası:

ÖZET

Bu araştırma da örgütsel bağlılığın mobbing ile etkileşimi incelenecektir. Araştırma eğitim sektöründeki iş görenlerin örgütsel bağlılıkları oranında mobbingi algılamaları, mobbinge karşı tepkileri, direnme ve hukuksal yollara başvurma tercihleri gibi konularla sınırlandırılmıştır

. Araştırma üç bölümden oluşup, birinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. İkinci bölümde ise mobbing kavramı anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise iki kavram arasında ki ilişki yorumlanacaktır.

Araştırmanın alan çalışması kısmında ise Galatasaray Üniversitesi idari ve akademik çalışanları ile anket çalışması yapılacaktır.

SUMMARY

This research will examine the interaction with mobbing of organizational commitment. Research has been limited to topics such as mobbing perceptions of workers in the education sector, organizational commitment, reaction to mobbing, resistance and preferences for resorting to legal remedies.

The research consists of three parts and the first part deals with the concept of organizational commitment. In the second part, the concept of mobbing is explained. In the third part, the relation between two concepts will be interpreted.

In the field study part of the research, a questionnaire study will be done with the administrative and academic staff of Galatasaray University.



İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
EKLER LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	
1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ	2
1.1.1. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramlar	4
1.1.1.1. Mesleğe Bağlılık	4
1.1.1.2. İşe Bağlılık	6
1.1.1.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	6
1.1.1.4. İş Tatmini.....	7
1.1.1.5. İtaat	7
1.1.1.6. Sadakat	8
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ	8
1.2.1 Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.	8
1.2.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme	8
1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma	9
1.2.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme.....	9
1.2.5. İçselleştirme.....	9
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ	9
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIM VE SINIFLANDIRMALARI	12
1.4.1. Tutumsal Yaklaşım	13
1.4.2. Davranışsal Yaklaşım	13
1.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	13
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI	13
1.5.1. Etzioni'nin Örgüte Bağlılık Sınıflandırması	14
1.5.2. Kanter'in Örgüte Bağlılık Sınıflandırması.....	14
1.5.3. O'Reilly ve Cahtman'in Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları	15
1.5.4. Penley ve Gould'un Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları.....	15
1.5.5. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli	16
1.5.6. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	17
1.5.7. Salancik 'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	18

1.5.8. Reichers'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	18
1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	19
1.6.1.Kişisel Faktörler	20
1.6.2.Örgütsel Faktörler	20
1.6.3.Örgüt Dışı Faktörler.....	20
1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DERECELERİ.....	21
1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	21
1.7.2.İlimli Örgütsel Bağlılık	21
1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	22
1.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	22
1.8.1. Örgüt Açısından Sonuçları	23
1.8.2.İşgören Açısından Sonuçları	24
1.8.3. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar Açısından Sonuçları	25
1.8.3.1.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür.....	25
1.8.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans	26
1.8.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon	26
1.8.3.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu	26
1.8.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	27
1.8.3.6. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık	27
1.8.3.7. Örgütsel Bağlılık ve Stres	27
1.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARTTIRMAYA YÖNELİK ÇALIŞMALAR.....	28
İKİNCİ BÖLÜM: MOBBİNG	
2.1. MOBBİNG KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	30
2.1.1. Mobbing Kavramı Tanımı	30
2.1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişimi	32
2.1.3. Mobbing ile İlgili Kavramlar	34
2.1.3.1. Mobbing ve Taciz İlişkisi.....	34
2.1.3.2. Mobbing ve Ayrımcılık İlişkisi.....	37
2.1.3.3. Mobbing ve Şiddet İlişkisi	38
2.1.3.4. Mobbing ve Çatışma İlişkisi	39
2.1.3.5. Yıldırma ve Stres İlişkisi	41
2.2. MOBBİNGİN TARAFLARI.....	43
2.2.1.Mobbing Uygulayanlar-Mobbingciler	44
2.2.1.1.Mobbingci Tipleri	45
2.2..1.1.1. Narsist Mobbingci	45

2.2.1.1.2. Hiddetli Bağıran Mobbingci	46
2.2.1.1.3. İki Yüzlü Yılan Mobbingci	46
2.2.1.1.4. Megaloman Mobbingci.....	46
2.2.1.1.5.Eleştirci Mobbingci.....	46
2.2.1.1.6.Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci.....	47
2.3.2.Mobbing Mağdurları	47
2.3.2.1.Mobbing mağdurunun Kişilik Özellikleri	48
2.3.3. Mobbing İzleyicileri	48
2.3.3.1. Mobbing İzleyicilerinin Tipleri.....	49
2.3. MOBBİNG SÜRECİ VE AŞAMALARI.....	49
2.4. MOBBİNG NEDENLERİ	51
2.5. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ TÜRLERİ ve UYGULAMA YÖNLERİ.....	53
2.6 MOBBİNGİN SONUÇLARI.....	57
2.6.1.Mobbinge Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçlar.....	57
2.6.2.Mobbingin Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar	57
2.6.3. Mobbingin Topluma Ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçları	57
2.7. MOBBİNG İLE BAŞETME YÖNTEMLERİ.....	58
2.8. MOBBİNGİN HUKUKİ BOYUTU	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOBBİNG	
3.1. Örgütsel Bağlılık ve Mobbing İlişkisi.....	61
3.2. Araştırmanın Amacı,Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri	62
3.2. Örgütsel Bağlılık ve Mobbing Etkileşiminin Ölçülmesine Yönelik Çalışma	63
SONUÇ	80
KAYNAKÇA.....	83
EKLER	

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

ŞEKİL -1 Örgüsel Bağlılığın Sınıflandırılması

12



TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
TABLO-1 Örgütsel Bağlılık Tanımları	12
TABLO -2 Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi	10
TABLO -3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	19
TABLO-4 Farklı Araştırmacılar Tarafından İşyerindeki Yıldırmaı Tanımlamak İçin Verilen Kavram ve Tanımları	32
TABLO -5 Mobbing ve Taciz İlişkisi	37
TABLO -6 Mobbing ve Çatışma İlişkisi	42
TABLO -7 Strese neden Olan Etmenler	43

EKLER LİSTESİ

		SAYFA
EK-1	Galatasaray Eğitim Kurumları Tarihçesi	88
EK-2	Örgütsel Bağlılık ve Anket Formu	93



ÖN SÖZ

Öncelikle çalışmamda bana bilgisiyle ve sabrıyla yol gösteren tez danışmanım Doç.Dr. Deniz ŞİŞMAN' a ;

Destekleri için öncelikle eşim ,kızım ve anneme ;

Yardımları ve katılımlarından dolayı tüm çalışma arkadaşlarıma;

Teşekkürlerimi sunarım.

Pınar SALLABAŞ

GİRİŞ

Varoluşundan beri gerek tarlada gerekse ofiste çalışan çalışan insan çeşitli sorunlarla yüzyüze gelmektedir. Bu sorunlar çalışma arkadaşları arasında ya da yöneticileri arasında yaşanan sorunlar olabilir. Bu sorunlar aşılmadığı takdirde örgüt ve işgören için zarar verici boyutlara ulaşacaktır.

Üretimde verimin artırılması yönünde yapılan araştırmalar sonucunda örgütün insana olan ihtiyacını gideremeyeceği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Ne kadar teknolojik bir yapıya sahip olursa olsun yine o örgütü yönetecek, yönlendirecek insanlar olacaktır.

Örgüt içinde yaşanan sorunlar karşısında çalışanın işe gelme isteği azalacak, daha rahat ortamda çalışmak isteyeceğinden yeni iş arayışlarına başlayacaktır. Örgütün sürekli değişen personeli yüzünden verimi hızla düşecek, rakipleri karşısında güçsüzleşecektir.

Araştırmada çalışma hayatında yaşanan sorunlardan psikolojik şiddet, taciz, mobbing olarak da adlandırılan sorun konu alınmıştır.

Araştırmada mobbing terimi kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

Bağlılık; kelime anlamı itibariyle sadakat, yakınlık duyma anlamına gelmektedir. Bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi saymaları¹ olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanıma göre örgütsel bağlılık; işgörenin kendisini çalıştığı örgütün üyesi olarak sayması olarak açıklanabilir.

Tablo-1 Örgütsel Bağlılık Tanımları²

Duygusal Yönelim
Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır (Kanter,1968).
Örgütün amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaçlarla ve değerlerle ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, pür, araçsal, değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir (Buchanan,1974).
Bir bireyin kendisini bir örgütle güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dahil olmasıdır (Mowday, Porter, Steers,1982).
Maliyete Dayalı
Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyettir (Kanter, 1968).
Bir kişi, birbiriyle ilgisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık ortaya çıkar (Becker, 1960).
Zaman içinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur(Hrebiniak, Alutto, 1972).
Zorunluluk ve Manevi Sorumluluk
Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır (Wiener, Gechman,1977).
Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir tarzda hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982).
Bağlılık duyan çalışan, yıllar içinde firmanın kendisine ne derece statü iyileştirmesi ya da tatmin verdiğiine bakmaksızın, şirket içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür (Marsh, Mannari, 1977).

¹ Muzaffer Sencer , *Yöntembilim Terimleri Sözlüğü*,Ankara Üniversitesi Basımevi,Ankara,1981,s.29.

² Ebru Şengül Doğan, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*,Türkmen Kitabevi, İstanbul,2013,s.67.

Örgüt ile birey arasında bir bağın olduğu konusunda fikir birliği olmasına rağmen ortak bir tanım bulunmamaktadır.

Meyer ve Allen' a göre, farklı örgütsel bağlılık tanımlarının ortak noktası, bağlılığın;(a) çalışanın örgütle olan ilişkisini nitelendiren; (b) örgütün bir üyesi olarak kalma kararını gösteren bir psikolojik durum olmasıdır. Buna göre, hangi tanım söz konusu olursa olsun, bağlılık duyan çalışanların örgüt içinde kalma ihtimalleri, bağlılık duymayanlarına göre daha yüksektir.³

Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak daha aktif bir özellik gösteren insan kaynağı, kendi amaçlarına ulaştığı ölçüde örgütsel amaçlar için çalışır ve iş ortamına katılır. Bu yüzden de sahip olunan insan kaynağının verimli ve etkili bir şekilde çalışabilmesi için örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığının artırılması son derece önemli bir konudur. Öte yandan günümüz yoğun rekabet ortamında örgütler her zamankinden daha fazla küresel, müşteri ve öğrenme odaklı, takım çalışması ve sinerjiye önem veren, üretimi prensibe dayalı faaliyet göstermek durumundadır. Bu ise her şeyden önce arzu edilen örgütsel çıktıları gerçekleştirmek üzere fiziksel, duygusal ve entelektüel enerjisini birleştirebilen yüksek düzeyde bağlılığı olan insan kaynağını gerektirir.⁴

Birbiriyle iç içe, hatta bağımlı olarak yaşayan örgüt ve insan birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar sonucunda insanı sadece işgücü ile değerlendiren klasik anlayışın yerini gittikçe insanın sadece üretim için gerekli bir araçtan ziyade duyguları ile hareket eden öncelikle bir insan olarak değerlendiren modern yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin öncelikle insan olduğu düşüncesi ile şekillenen yönetim şeklini tercih ederek bu yetenekli insanları elinde tutma yolunu seçmektedirler. Örgütler güçlü rakipleri karşısında fark yaratarak devamlılığını sağlayabilirler.

Örgütün varlığının devamı için yapılan yatırımların sadece teknolojik yönde ya da sermaye odaklı değil de üretimin olmazsa olmazı insana yani işgörene de yatırım yapılması görüşü benimsenmeye başlamıştır.

Örgütler çevrelerinde oluşan bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu uyum ve adaptasyonu sağlayamayan işletmeler ise “ çevre koşullarına uygun olmayan” yapı ve süreçlerle çalışacaklardır ki bu durum onların rekabetteki etkilerini azaltacaktır.⁵

³ Ebru Şengül Doğan, a.g.e., s. 67

⁴ Z.Beril Akıncı ve Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2007, s.141-142.

⁵ Prof.Dr.Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010, s. 351.

Günümüz rekabet şartları hızla değişmektedir. Küreselleşme ve teknolojinin hızla gelişmesi de bu değişikliğin hızında artış sağlamaktadır. Fakat bu değişim ne örgütün insana , ne de insanın örgüte olan ihtiyacını etkilememiştir.

Gelişen teknoloji ve küreselleşme örgütlerin işgücü ihtiyacını karşılamakta daha kolay ulaşabilecekleri daha geniş seçenekli imkânlar sağlamaktadır. Aynı şekilde işgörenler içinde daha çok örgüt seçme şansı vermektedir.

İşgörenler bu durumu daha verimli, daha tecrübeli, daha yetenekli gibi tanımlarla örgütleri için en yararlı işgörenleri seçmekte kullanacaktır. İşgörenlerde geniş seçeneklerle daha iyi çalışma şartları olan,daha yüksek ücret karşılığında çalışabilecekleri örgütleri tercih etmede kullanacaktır. Daha iyiyi bulmada yaşanan bu kolaylık işgücünün dolaşımını arttıracaktır. Fakat son yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda işveren ve işgören için avantaj gibi görünen bu durumun aslında dezavantaj olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Danışmanlık şirketi Manpower tarafından yapılan bir araştırmada, artan sadakatin, şirketin performansına, karına yansıtacağı da tahmin ediliyor. Şirketin global araştırma direktörü Andy BROWN, “ İşgücünü elinde tutabilen, sadakati hak eden şirketler gelecek dönem çok daha rekabetçi olabilecekler” diyerek bu saptamayı destekliyor. İnsan kaynaklarının önemli gurularından Mark THOMAS, gelecekte rekabette öne geçmek, başarılı olmak isteyen şirketlerin yetenekli insanları çekmesi ve bünyelerinde tutabilmeleri gerektiğine dikkat çekiyor.⁶

1.1.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar

Örgütsel bağlılıkla benzerliği olan ve karıştırılan kavramlar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık yerine de kullanıldığına rastlanmaktadır.

1.1.1.1. Mesleğe Bağlılık

Meslek, bireylerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek ve maddi kazanç sağlamak amacıyla bir işte belirli bir süre çalışmalarını olarak tanımlanmaktadır. Mesleki bağlılığa ilişkin çalışmalar incelendiğinde kavramın ilk kez Greenhaus (1971) tarafından ‘ bireylerin bir işe ya da kariyere önem vermeleri ‘ olarak ifade edildiği görülmektedir. Morrow ilgili alanda temel referans kaynağı olarak kabul edilen İş Bağlılığı Modeli’ nde Greenhaus’un tanımlamasından yola çıkarak kavramı kariyer bağlılığı olarak adlandırmakta ve diğer bağlılık türleri ile ilişkilendirmektedir.⁷

⁶ <http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/sadik-calisan-kari-artiyor-haberdetay-1216>

⁷ Bilçin Tak ve B. Aydem Çiftçioğlu, “ Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, 2008 63-4, 155-178,s.156.

Örgütsel bağlılık, bireyin belli bir örgütle bütünleşmesi için gereken görece güç, örgütün amaçlarına uygun biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş çabaların toplamı; mesleğe bağlılık, bireyin mesleğine yönelik tutumu, bireyin seçilmiş bir meslekte (görevde) çalışma gibi farklı biçimlerde tanımlanmaktadır.⁸

Allen ve Meyer (1990, 1993) örgütsel ve mesleğe bağlılığı üç boyutlu olarak incelemektedirler. Bu boyutlardan örgüte duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşmeyi, örgüte ait olduğunu hissetmeyi ; örgüte devamlılık bağlılığı , örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetleri göze alamamayı; örgüte normatif bağlılık ise örgütte kalma ile ilgili sorumluluk ve zorunluluk hissetmeyi açıklar. Meslek açısından bakıldığında ise benzer şekilde mesleğe duygusal bağlılık, meslekle özdeşleşmeyi mesleği severek yapmayı ; mesleğe devamlılık bağlılığı, meslekten ayrılmanın yüksek maliyetli oluşunu; mesleğe vazgeçemeyecek kadar çok yatırım yapmış olmayı; mesleğe normatif bağlılık ise, meslekte kalmakla ilgili sorumluluk ve zorunluluk hissetmeyi açıklar.⁹

Örgüte ve kariyere 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. Morrow da mesleğe bağlılığı benzer bir şekilde mesleğin kişinin yaşamında önemli hale gelmesi olarak tanımlamıştır . Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcamayı, 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 :

1- 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” gibi söylemler geliştirir.

2-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. Blau’ ya göre kişilerin bu türdeki çabaları, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin toplantılara katılımlarıyla ölçülebilmektedir.

⁸ Ömür Timurcanday Özmen vd., “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, *Dokuz Eylül İşletme Fakültesi Dergisi*, 2005, Cilt : 6 ,sayı: 2, 1-14, s.2.

⁹ Ömür Timurcanday Özmen , a.g.e., s.3.

3- İşin nispi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.¹⁰

1.1.1.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramı, çalışanın işi ile yaşadığı psikolojik özdeşimin bilişsel düzeydeki yansıması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanın işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. İşiyile ilgili konuların kişinin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi ile harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gereğinden fazla çalışması işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir.¹¹

İşe bağlılık bireyin benlik imajı için önemlidir ve bu kimlik tanımlaması bireyin işini önemsemesine neden olmaktadır. Örneğin, işin kendisi bireyin içsel gelişim ihtiyacını karşılayabilir, bu bağlamda ise bağlılık bireyin algıladığı performans düzeyinin kendisini değerli hissetmesi veya kendisine saygı duymasını etkileme derecesidir.¹²

Sonuç olarak işe bağlılık literatürü incelendiğinde kavramın dört farklı şekilde kavramsallaştırıldığı gözlenmektedir.

- 1- İşini yaşamının merkezi haline getirme
- 2-İşini aktif bir biçimde paylaşma ve işe katılma
- 3-İşini öz saygısının bir parçası haline getirme
- 4-İşini benliğinin bir parçası haline getirme¹³

1.1.1.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgütteki diğer çalışanlarla arasında bağ kurulmasıdır. Bu bağ işe başlama sırasında karşılaşılan tepkilerle şekillenmektedir. İş arkadaşlarınızın size göstereceği yakınlık, karşılaşacağınız sorunlarda takındıkları tavır bu bağı şekillendirmektedir. Günün çoğunu iş yerinde ve çalışan

¹⁰ Mahmut Özdevecioğlu ve Aylin Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi:İş-Aile Çatışmasındaki Rolü",*Erciyes Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi*,2007, Sayı: 28,1-20s.5.

¹¹ Aslı Demirgil, İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.44 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

¹² Güler Sağlam Arı vd., "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerine Bir Araştırma",*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,2010, Cilt: 15, sayı 3,143-166,s.147.

¹³ Güler Sağlam, a.g.e.,, s.148.

arkadaşlarımızla geçirdiğimizi düşünecek olursak bu bağın güçlü olmasının önemli olduğu kanısına varırız.

1.1.1.4. İş Tatmini

Tanım olarak iş tatmini genel anlamda işgörenin yaptığı iş karşılığında hissettiği manevi tatmindir fakat literatür incelendiğinde birbirinden farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır. İş tatmini, insanların duygularıyla yaptıkları iş arasındaki ilişkiyi yansıtır. İş tatmini “en basit haliyle insanların işinden hoşlanma derecesidir” şeklinde tanımlanmaktadır. Barutçugil ise iş tatminini “ bir işgören çalıştığı işten ve elde ettiklerinin ihtiyaç duydukları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁴

Luthans’a göre iş tatmini beraberinde üç tane önemli noktayı ortaya çıkarır:

1- İş tatmini ağırlıklı olarak duygusal bir kavramdır. Bunun sebebi hissedilebilmesi fakat somut olmamasıdır.

2- İş tatmini, iş çıktıları ile beklentiler arasındaki uyum ve örtüşmeyi ifade eder.

3- İş tatmini, birbiri ile alakalı birçok kavramı da ortaya koyar. Bu kavramlar genellikle ücretler, yükselme imkanları, yapılan iş, iş arkadaşları gibi kavramlardır.¹⁵

İş tatmini bir tutum iken örgütsel bağlılık sadece bir tutum değil aynı zamanda bir davranıştır. Yine iş tatmini daha pasif bir anlama sahipken, örgütsel bağlılık daha aktif bir anlama sahiptir.¹⁶

1.1.1.5. İtaat

Çalışanların örgütteki kurallara uyması, bu kuralları benimsemesi ve yaygınlaştırmaya çaba göstermesine yönelik davranışlardır. Örgütsel uyum veya örgütsel kabullenme olarak da adlandırılan bu boyut, ilk defa Smith, Organ & Near tarafından genel uyumluluk davranışları başlığı altında ele alınmıştır. Graham ve Van Dyne, Graham & Dienesch ’ın çalışmalarında örgütsel itaat başlığı altında incelediği bu boyutu, Borman & Motowidlo örgütsel kurallara ve talimatlara uyum davranışları, Van Scotter & Motowidlo ise kendini işe adama şeklinde nitelendirmektedir.¹⁷

¹⁴ Bora Yenihan, “ Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 201 Cilt 4 , Sayı 2, s.173-174.

¹⁵ Bora Yenihan, a.g.e.

¹⁶ Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Yayınevi, 2005, s.22 .

¹⁷ Ahmet Karaaslan vd., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2009, Cilt 11 Sayı 2 ,135-160, s.141.

İşgörenin bulunduğu örgütte kurallara uyması o örgüte bağlılığını göstermez. Sadece verilen emirleri yerine getiren bir işgören de örgütün ilerlemesinde faydalı olmayacaktır. Yapılan araştırmalara göre sadece itaat eden işgörenler örgütün ilerlemesi için uygulanabilecek konuları düşünme ihtiyacı hissetmemektedirler.

1.1.1.6.Sadakat

Kelime olarak sadakat ve bağlılık birbirine çok yakın kavramlardır. Çoğu zaman birbiriyle karıştırılmaktadır. Bunun sebebi iki kavramında işgören örgütte kalma isteğini belirlemesidir.

Buradaki önemli ayırım, sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olmasıdır. “Bir şeye sadakat gösteren bir kişi mutlak suretle bundan bir karşılık görmeyebilir. Bu anlamda sadakat güç ve itibarla ilişkilidir” (Zangaro, 2001:18). Diğer yandan, örgütsel bağlılık bireyin örgütünde, kendi bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştirdiği ve çıkarları karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir faktör iken, örgütsel sadakat koşullar ne olursa olsun bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sadakat duygusu, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olarak tanımlanabilir.¹⁸

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık soyut bir kavramdır. İşgörenin tutumu ve davranışları ile değerlendirilebilir. Bu değerlendirmenin yapılmasında kullanılacak göstergeler aşağıda tanımlanmaktadır.

1.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma

İster hizmet, ister üretim sektörü olsun her örgütün kendine özgü amaçları ve değerleri vardır. İşgören de örgüte katılırken bu amaç ve değerleri göz önünde bulundurmalıdır. Aksi takdirde benimseyemediği amaçları ve aynı derecede önem vermediği değerleri olan bir örgüte bağlılık göstermesi düşünülemez.

1.2.2.Örgüt için Fedakarlıkta Bulunabilme

Örgütün başarılı olması için işgörenlerin belirli bir standart dahilinde çalışmaları beklenmektedir. İşgörenin çalışma sırasında göstereceği çabanın örgütün kendisinden beklemiş olduğu çabanın üzerinde olması durumu örgüte olan bağlılığı ile açıklanabilir.

¹⁸ Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi” ,*Gazi Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,2009, Cilt 8, Sayı 28 ,200-211,s.205.

1.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı için Güçlü Bir İstek Duyma

İşgörenin , üyesi olduğu örgütte çalışmaya devam etmeyi düşünmesi o örgüte olan bağlılığının diğer bir göstergesidir. Ayrıca bu örgütte ki memnuniyetini de belirleyici bir unsurdur.

1.2.4. Örgütle Özdeşleşme

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşlemeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan bir etkidir. Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler.¹⁹

İşgören, örgütle özdeşleştiği ölçüde bağlılığı artacaktır.

1.2.5. İçselleştirme

İşgörenin kendi değer ve kuralları ile örgütün değer ve kurallarının zaman içinde örtüşmesidir. İşgörenin kazanmış olduğu değerlere aykırı bir tutum içinde olan örgütü benimseyip içselleştirmesi mümkün olmayacaktır.

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

İlk olarak 1956 William Whyte tarafından yayınlanan eser doğrultusunda örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalar genişletilmiştir.

Aşağıdaki tabloda konuyla ilgili araştırmalar kronolojik sıralama ile içeriği verilmiştir.

¹⁹ Mehmet İnce Hasan Gül,a.g.e.,s.10.

Tablo -2: Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi²⁰

YIL	ARAŞTIRMACILAR	ÖNERİLER VE BULGULAR
1956	Whyte	Örgüt insanı olarak adlandırdığı, örgüte aşırı şekilde bağlı olan işgörenleri betimledi ve bu kişilerin örgüte verebilecekleri tehlikeleri açıkladı.
1960	Becker	Örgütsel bağlılık kuramlarından “Yan Bahis Kuramı” nı önerdi. Bu kuram birçok çalışmaya temel oldu.
1961	Etzioni	Örgütsel bağlılığı; yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki olarak ilk sınıflayan kişidir.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için, örgütsel bağlılığın önemine değindi.
1966	Grusky	Ödüllerin ve beklentilerin gerçekleşmesinin, işgören bağlılığı üzerindeki etkisini araştırdı.
1970	Patchen	Örgütsel bağlılık anlamında, örgütsel özdeşleşme kavramını kullandı.
1970	Schein	Örgütsel bağlılığın, örgütün etkililiğinin göstergelerinden biri olduğunu saptadı.
1971	Lee	Yöneticilerin, astlarıyla olan olumlu ilişkilerinin örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna vardı.
1972	Hrebiniak & Schneider	İşgörenin, işine yönelik olarak duyduğu sorumluluk duygusu ve ayrıca rekabet ortamının, örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna vardılar.
1974	Buchanan	Örgütteki görev süresi boyunca, bir çalışanın iş deneyiminin yapısı ve niteliğinin örgütsel bağlılığının düzeyini saptamada önemli bir etken olduğunu açıkladı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgütsel bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin olumsuz etkilerini açıkladı.
1975	Steers	Bağlılığın, örgütün etkililiğinin bir göstergesi olduğunu ortaya koydu.
1977	Steers	Örgütsel bağlılıkla ilgili ayrıntılı bir model geliştirdi.

²⁰ Necla Mutlu, Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ,Pamukkale Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, 2013, s.42-45 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

1977	Steers	Örgüte bağlı işgörenlerin, örgüte tutarlı ve güvenli bir işgücü sağladığı sonucuna vardı.
1977	Salancik	Örgütsel Bağlılık nedeniyle üstlenilen sorumluluğun, rol çatışmasını arttırdığı saptanmıştır.
1977	Salancik	İşgörenlerin, örgüt hakkında bilgilendirilmesinin ve iletişime önem verilmesinin, örgütsel bağlılığı arttırdığını saptamıştır.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini benimsemiştir.
1978	Salancik& Pfeffer	Örgüt tarafından işgörenler üzerinde uygulanan kontrolün, örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü, kişisel iş etiğinin ,örgütsel bağlılıkla ilgili olduğunu ortaya çıkardı.
1979	Mowday & McDade	İşe başlamadan önce elde edilen bilgiler, örgütsel bağlılığın son seviyesini belirlemede çok önemli olduğunu saptadılar.
1980	Pfeffer& Lawler	Yükselmeye başlama aşamasında, diğer iş seçeneklerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman ve diğer	Özel yaşamla bağlılık arasındaki ilişkiyi test ettiler.
1981	Rowan	Örgüte aşırı bağlılığın tehlikesini vurguladı.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ücret eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Üst sıradaki gereksinimler ile yeterlilik ve başarı duygusunun, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdılar.
1981	Angle & Perry	Yüksek düzeyde örgüte bağlı işgörenlerin, yenilik ve yaratıcılık için gerekli olduğunu belirttiler.
1981	Scholl	Bağlılığın, beklentilerden ve eşit koşullardan bağımsız olarak nasıl geliştiğini tanımladı.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılık için süreç modeli geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Bağlılıkta, psikolojik yaklaşımı benimsediler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin kuramları ve araştırmaları yeniden gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgütsel bağlılığın yatırım modelini geliştirdiler. Bu model, değişimsel modelin de bir örneğidir.
1986	O'Reilly & Chatman	Örgütsel Bağlılığın tanımında örgütün amaçlarının ve değerlerinin içselleştirilmesini vurguladılar.
1987	Randall	Örgüte aşırı bağlılığın olası tehlikelerini açıkladı.

1.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIM VE SINIFLANDIRILMALARI

Yukarıdaki tablo incelendiğinde birçok araştırmacının bağlılık kavramını çok çeşitli yönlerden ele alarak incelediğini gözlemleyebiliriz. Ortaya çıkan bu çeşitlilik sınıflandırma da karşımıza çıkmaktadır.

Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırma yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.²¹

Şekil -1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması²²



Araştırmada, literatürde genel olarak kabul görülen bu üç bağlılık yaklaşımı hakkında bilgi verilecektir.

²¹ İNCE ve GÜL, a.g.e.26.

²² İNCE ve GÜL, a.g.e.26.

1.3.1.Tutumusal Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. diğer bir ifadeyle bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.²³

Bu tür bağlılık ; İşgörenin, hem kişiliğinin hem de amaç ve hedeflerinin örgütle özdeşleşmesi neticesiyle oluşur.

1.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır.²⁴

1.4.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bu iki bağlılık sınıflandırmasına, daha sonra çoklu bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir sınıflandırma eklenmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgüte bağlılık basitçe tek bir varlığa bağlılık olarak görülmemekte; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine, genel anlamda topluma farklı bağlılık göstereceklerini varsaymaktadır. Arnon Reichers, örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan değişik guruplara olan bağlılıkların bir toplamı olarak anlaşılabilirliğini öne sürmüştür. Örgüt içindeki kişiler bu gruplarla olan ilişkileri sebebiyle birden fazla kimliğe sahip olabilirler ve bunlar birbiriyle çelişebilir. Bireyin örgütün içindeki ve dışındaki birden fazla grupta kendini, tanımlama, çoklu bağlılığı ifade eder.²⁵

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Bu bölümde araştırmacıların yaklaşım açılarına göre ortaya koydukları örgütsel bağlılık modelleri incelenecektir.

²³ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç , “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi” ,*Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2007, Sayı 29 , 37-61, s. 40.

²⁴ Hasan Gül, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi” ,*Yönetim ve Ekonomi* ,2003, Cilt10,73-83, s.77.

²⁵ Arnon E.Reichers, “ *A Reiview and Reconceptualization of OrganizationalCommitment*” Academy of Management Review, Vol. 10,No.3,July 1985, p.469; aktaran Ebru Şengül Doğan, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi,İstanbul, 2013, s.73.

Öncelikle, örgütsel bağlılığı tutumsal yaklaşım açısından sınıflandıran araştırmacıların sınıflandırmaları açıklanacaktır. Daha sonra davranışsal ve çoklu bağlılık üzerine yapılan sınıflandırmalara yer verilecektir.

1.5.1. Etzioni' nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili olarak 1961 yılında ilk çalışmaları yapan Etzion'i, örgütsel bağlılığın üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir.²⁶

- **Ahlaki Bağlılık** : Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinden örgütlerine daha çok bağlanırlar.
- **Çıkarıcı Bağlılık** : Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağlılık duymaktadırlar.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık** : Bireysel davranışların sınırlandırıldığı, durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat örgüte olan üyeliğini devam ettirmektedir.

1.5.2. Kanter' in Sınıflandırması

İşgörenden istenen davranışlara, beklentilere göre ortaya çıkan üç farklı bağlılığın olduğunu ileri sürmektedir.²⁷

Devamlılık bağlılığı; işgörenin, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal, psikolojik ve diğer kayıplarının fazla olacağını düşündüğü için örgüte bağlanmaya zorunlu hissetmesiyle oluşur. İşgören örgütle çıkar ilişkisi içerisindedir. İşgörenin zaman, enerji gibi potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması, gelecekte yapmış olduğu bu yatırımdan gelecek kazançları elde edebilmesi için örgütte kalmayı devam ettirdiği belirtilmektedir.

²⁶ Etzioni, A. , *A Comrative Anakysis of Complex Organizations : On Power, Involvement and Their Correlates*, 401 printing, New York, The Free Press, 1966,s.46 ; aktaran Banu Dolu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta,2011 ,s.50(**Yayımlanmış yüksek Lisans Tezi**).

²⁷ Sergül Duygulu,Bir Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Örgüte Bağlılık ;Durumu,Yayımlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi,Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara,2001,s.9 ;aktaran Bayram Alamur Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari BilimlerFakültesi' nde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, Eskişehir, 2005, s.74-75,(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

Kenetleme bağıllığı; işgörenin, bir gruba veya bir gruptaki sosyal ilişkilerine bağlıdır. Kişinin her üyesiyle ilgilenmesi ve gruba ait olduğunu hissetmesi duygusal açıdan bir doyum sağlayacak ve bu tatmin neticesinde kişi gruba bağlanacaktır. Aralarında böyle bir bağın bulunduğu gruplarda grup bilinci ve beraberliği yüksek olduğundan dışarıdan gelen tehlikelere karşı güçlü duruma geleceklerdir.

Kontrol bağıllığı ; ise işgörenin örgütün kendisinden istediği davranışları ve kuralların doğru ve ahlaka uygun bulması ile ortaya çıkar. Bu kurallar ve beklenen davranışlar kendi değerlerine uymaktadır dolayısıyla örgütün isteklerine uymak gereklidir.

1.5.3.O'Reilly ve Cahtman'in Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılıkta asıl odak noktasının kişinin örgüte karşı duyduğu psikolojik yakınlık olduğunu savunmuşlardır. Bu psikolojik yakınlığın ise kişinin, örgütünün değerlerini, amaçlarını ve tutumlarını içselleştirmesiyle ulaşılan özdeşleşme yolu ile sağlandığını belirtmişlerdir. Örgütün değerleriyle özdeşleşme derecesi de kişiden kişiye değişmektedir. Örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmaktadır;²⁸

a) Uyum: Tutum ve davranışlar paylaşılan inançlar sebebiyle değil de sadece bazı ödülleri elde etmek amacıyla kazanılmaktadır. Yani kişinin örgütüne bağlılık göstermesinin nedeni elde ettiği faydalardır.

b) Özdeşleşme: Kişinin, örgütünün değerlerini ve başarılarını kendi başarısı ve değerleri olarak kabul etmeden saygıyla karşıladığı ve örgütünün bir üyesi olmaktan gurur duyduğu durumlarda gerçekleşir. Yani kişinin, örgüte yakınlık isteğidir.

c) İçselleştirme: Kişinin değer ve amaçlarıyla, örgütün değer ve amaçlarının örtüştüğü durumlarda gerçekleşen bağlılıktır.

²⁸ O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 492-493. ;aktaran Şerife Kılıç İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

1.5.4. Penley ve Gould'un Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları

Etzioni'nin örgüte katılım modelinin bir uyarlamasıdır. Etzioni' nin örgüte katılım şekillerini temel alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar; ²⁹

Ahlaki Bağlılık; İşgörenin örgütün amaçlarıyla özdeşleşerek kendini örgüte adanması, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmesi ve örgütü desteklemesidir.

Çıkarıcı Bağlılık; işgörenin katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmesine dayanır. Belirli ödüllere ulaşmak için örgütün araç olarak görüldüğü ileri sürülmektedir.

Mecburi Bağlılık ; işgörenin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmaması ve örgüte bağlanmaktan başka alternatiflerinin olmadığı düşüncesine dayandığı belirtilmektedir.

1.5.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları:

Bağlılık, başlangıçta bir çalışanın bir örgütle olan duygusal ilgisi ya da örgütten ayrılmamanın yol açacağı maliyetler ile ilgili olarak tek boyutlu bir teorik yapı olarak tanımlanmıştır. Bağlılığın duygusal boyutu, örgütle duygusal bir bağı; devam bağlılığı boyutu da, örgütten ayrılmamanın kendisine getireceğini düşündüğü, "algılanan maliyetleri" ifade etmektedir. Bu boyutlara , Allen ve Meyer tarafından "örgütü destekleme ve onun üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetme" olarak tanımlanan "normatif bağlılık" boyutu eklenmiştir. ³⁰

Allen ve Meyer' e göre ; örgütsel bağlılık üç değişik şekilde ifade edilebilir. Bunlar; ³¹

Duygusal Bağlılık : işgörenlerin örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Örgüte bağlılığının en iyi şekli olan bu durumda işgörenler işkarşı olumlu bir tutum içindedirler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar. Örgütte kalmak ihtiyacı duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

Devam Bağlılığı; işgörenin örgütte çalıştığı sürede harcadığı emek, zaman ve çaba karşılığında edindiği statü, para gibi kazanımları kaybedeceği düşüncesiyle

²⁹ Bayram Alatur, a.g.e., 77-78.

³⁰ Sommers, op.cit., p.75 ; aktaran Ebru Şengül Doğan, a.g.e., s.91.

³¹ Arzu S. Wasti, *Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Demeği Yayınları, Ankara, 2000, s. 201-202 ; aktaran Z.Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, a.g.e., s.144-145.

oluşur. Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliği devam ettirilir. Esas olan amaçtır.

Normatif Bağımlılık; kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden örgütte kalmaya zorunlu göresine dayanan bağlılıktır.

1.5.6. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması:

Örgütsel bağlılığı işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetlerle ilişkilendirerek tanımlamış ve çalışanların örgüte söz konusu bu maliyetler sebebiyle bağlandıklarını belirtmiştir. Bu maliyetlerin iş görenin işyerine olan yatırımlarının birikimi olarak ele almış ve "yan bahisler (side bet)" terimini kullanmıştır.³²

Bu tür bağlılıkta kişi, örgüte duygusal bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte kalmaya devam etmektedir.³³

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerinde bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır.³⁴

Becker' e göre çalışanların bağlılık göstermelerine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar;³⁵

- **Toplumsal beklentiler;** kişi bulunduğu toplumun sosyal ve manevi beklentileri sebebiyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir.
- **Bürokratik düzenlemeler;** emeklilik aylığı için her ay maaşından bir miktar kesilen para işgöreni bir yan bahise sokmuştur. Çünkü ayrılırsa bu biriken hakkı olan parayı alamayacaktır.

³² Bilge Yanılmaz Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2014,s.48 (**Yayımlanmamış Yüksel Lisans Tezi**).

³³ Cohen ve Lowenberg, 1990,p.1016; **aktaran** Mehmet ve Hasan Gül,a.g.e, s.50

³⁴ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi." *Ege Akademik Bakış* 2002,. 37-56.,s.48.

³⁵ *Becker Notes on the Concept of Commitment ,American Journal of Sociology*, 1960,Vol:66, 32-40 , pp36-38; **aktaran** Mehmet İnce ve Hasan Gül a.g.e. 51-52.

- **Sosyal etkileşimler;** kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.
- **Sosyal roller;** kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışıp, uyum sağlamış olması sonucunda sosyal rolün gereklerini yerine getiremeye o kadar alışmıştır ki başka bir sosyal role alışamayacaktır.

1.5.6. Salancik 'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması:

Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.³⁶

Salancik' e göre örgütsel bağlılığın temelinde bireyin davranışlarında tutarlı olmak isteği olduğunu ifade etmektedir. Tutarlı davranışların temelinde yatan nedenin bireyin tutum ve inançları olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, bireyin örgüte ilişkin algısı, zaman içerisinde birtakım inançlarının oluşmasına neden olur. Bu inançlar örgüte yönelik olumlu veya olumsuz tutumlara dönüşür. Birey bu tutumlara uygun olarak bir hareket tarzı belirler. İstikrarlı davranma ihtiyacı içinde olan birey, bu davranışlarına bağlanır ve her bir hareketini, bir önceki davranışıyla ilişkili olarak belirler Aksi halde tutarsız olmanın getireceği gerilim ve stresle başa çıkmak zorunda kalacaktır.³⁷

1.5.7.Reichers 'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers' e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Oysaki örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır.³⁸

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün iç

³⁶ Mehmet İnce ve Hasan Gül, a.g.e., s.53

³⁷ Sakit Samadov, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.88-90 (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³⁸ Reichers, " *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment* " Academy of Management Review, 1985, Cilt 10 Sayı3, s.465-476; aktaran Hasan Gül, a.g.e.49-50 .

çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler.³⁹

1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında örgütsel bağlılık kavramı, çeşitli araştırmacıların yaklaşımlarını ve araştırmaları sonucunda yapmış oldukları sınıflandırmalar incelenmiştir. Görüldüğü üzere örgütsel bağlılığa öncelikle istekli olması ya da maddi yönden zorunluluk hissetmesiyle ilişkili olarak işgören açısından yaklaşıldığı görülmektedir. Fakat araştırmaların yön kazanmasıyla örgütsel bağlılığa bakış açıları değişmiş daha kapsamlı hale gelmiştir.

Örgütsel bağlılık; birey ve bireyin algıları ile temellendirilmiş bir kavramdır. Birey odaklı bir konu olması nedeniyle , bireyin kendisi, alıştığı ortam, bağlı bulunduğu örgüt ve bu ortamda mevcut olan her türlü öge örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Literatür incelendiğinde bu faktörler üç gurup olarak ele alınmıştır. Araştırmada bu üç gurup kişisel , örgütsel ve örgüt dışı faktörler başlıkları altında incelenecektir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili değişkenler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.⁴⁰

Tablo -3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1.İş Beklentileri 2. Psikolojik Sözleşme 3.Kişisel Özellikler	1. İşin Niteliği ve Önemi 2. Yönetim 3. Ücret Düzeyi 4. Nezaret 5. Örgütsel Kültür 6. Örgütsel Adalet 7. Örgütsel Ödüller 8. Takım Çalışması 9. Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	1.Yeni İş Bulma Olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik Oranı 4. Ülkenin Sosyo- Ekonomik Durumu 5. Sektörün Durumu

³⁹ TamerGündoğan, ÖrgütselBağlılık : Türkiye CumhuriyetiMerkezBankası Uygulaması, T.C.Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü ,Ankara,2009, s.60 (**Uzmanlık YeterlilikTezi**).

⁴⁰ Mehmet İnce ve Hasan Gül, a.g.e., s.59.

1.6.1. Kişisel Faktörler :

Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özellikler girmektedir.⁴¹

İş Beklentileri ; işgörenin örgütten ihtiyaç ve hedeflerini karşılaması gibi kişisel beklentileri olmakla beraber örgütün de işgörenden örgütsel bazı beklentileri bulunmaktadır. İşgörenlerin örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri işe kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlaması gerekmektedir.

Psikolojik Sözleşme; işgören ile örgüt arasındaki yazılı olmayan sözleşmedir. Schein' e göre örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili olmayan kurallar setidir. Gayri resmi olmasına rağmen bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır.

Kişisel Özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri gibi etkenler kişinin örgüt içerisinde buldukları yeri, yaptıkları yatırımları ve beklentilerini belirleyecek etmenlerdir. Dolayısı ile bağlılıklarını da etkileyecektir. Evli olan bir işgörenle bekar olan bir işgörenin örgüte bağlanma nedenleri farklı olacaktır. Evli olan işgören işten ayrılırsa maddi kayıp yaşayacak, evliliğin getirdiği sorumlulukları yerine getiremeyecek zorunlu olarak örgüte bağlılık hissedecektir.

1.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün yapısıyla ilgili faktörlerdir. İşgörenin, örgüt içinde yerine getireceği görevin niteliği ve önemi, bu görev karşılığında alacağı ücret işgörenin tatmini açısından önemlidir. Ayrıca örgütün kültürü, adaleti ya da örgütün sunduğu teşvik edici ödüllerde bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Yine örgüt içinde ast ve üstlerin ilişkileri, liderin tarzı işgörenin bağlılık durumu üzerinde etkilidir. İşgörenin bulunduğu örgütteki diğer işgörenlerle arasındaki uyumlu çalışmada önemli bir etkidir.

1.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütün dışındaki etkenlerdir. Bunlar yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu ve ülkenin sosyo- ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi örgütün yapısı ya da işgörenin nitelikleriyle ilgili olmayan etkenlerdir. İşsizlik sorunun

⁴¹ Mehmet Gül ve Hasan Gül, a.g.e, s.59-61.

yaşandığı bir ülkede işgören bulunduğu örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir. Zira yeni bir iş bulma konusunda yaşayacağı zorluğun bilincinde olacaktır.

1.7.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DERECELERİ

İşgörenlerin, hepsinin aynı şekilde aynı ölçüde örgüte bağlılık göstermesi mümkün değildir. Her işgören kendi tutumu, davranışları ya da ihtiyaçları doğrultusunda örgüte bağlanmaktadır. Bulduğu çevrede iş bulma sıkıntısı çeken bir işgören ile yeni iş hayatına atılan genç, tecrübesiz bir işgörenin aynı düzeyde örgüte bağlanmaları beklenemez. Bağlılık derecesi ne olursa olsun hem işgören hem de örgüt açısından olumlu olmakla beraber olumsuz sonuçları da bulunmaktadır.

Bu bölümde bağlılık dereceleri düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık başlıkları altında incelenecektir.

1.7.1.Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu tür bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilim içinde değildir. Hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz yönleri vardır. İşgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkacak, alternatif iş imkanlarını daha iyi araştıracaktır. Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevlerde ki çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığında da geri kalırlar. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “ duygusuz işgörenler” olarak tanımlanır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir.⁴²

1.7.2.İlimli Örgütsel Bağlılık

Örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İşgören,sistemin kendisini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliğini korumak için çaba göstermektedir. Bu düzeydeki işgören, örgütün bütünü değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedir.⁴³

⁴² Donna M. Randall, Washington State University. **Academy of Manogremenl Review**. 1987. Vol 12. No. 3, 460-471.; **aktaran** Selen Doğan, a.g.e.s.54.

⁴³ Ahmet Tayfun vd.,“Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kamu –İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, ,C.9, S:4, 2008, .1-21,s,7.

1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

İşgörenin örgütüne ait amaç ve hedefleri özümlediği, yüksek aidiyet hissettiği bir seviyedir. Çalışan bu seviyede örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için üstün bir gayret göstermektedir. Örgüt içerisinde varlığını sürdürmek için güçlü istek duymaktadır.⁴⁴

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek çalışanı bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu işgörenlerin ; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetiminden, iş arkadaşlarından aldıkları doyum yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir.⁴⁵

1.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumу, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılık arasında olumsuz ilişki bulunmuştur. Performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genel olarak karışık ve ılımlı bulunmasına karşın; bağlılığın belli yerel odakların (denetçiler ve çalışma grupları gibi) rol davranışına ilişkin normları belirlemesi nedeniyle, performans ile ilişkisinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu ileri sürülmüştür.⁴⁶

Literatürde yer alan “örgütsel bağlılık sonuçları” kapsamında, örgütler açısından örgütsel bağlılığın asıl öneminin “sonuçları” bakımından anlam kazandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan, İş doyumу, devamsızlık, işgören devri, sadakat gibi öğeler önemlidir. İşgörenin örgüte bağlılığını sağlama yolunda işlev görebilir. İşgörenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de iş gören için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında ;

⁴⁴ Gülistan Uyar, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s.46 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁴⁵ Olca Sürgevil, Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.51 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁴⁶ Selen Doğan, a.g.e. s.52.

işgörenin uzun süre örgütte kalması, iş bırakma düzeyinde azalma, düşük işgören devri ve yüksek iş doyumunu yer almaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, iş doyumuyla kuvvetli pozitif ilişki içindedir. Yüksek örgütsel bağlılık, iş doyumuyla kuvvetli pozitif ilişki içerisindedir.⁴⁷

1.8.1. Örgüt Açısından Sonuçları

Örgütün devamı, işgörenin örgütü bırakıp ayrılmamalarına bağlıdır. İşgören ne kadar örgüte bağlanmışsa örgütün yaşaması denli güçlenir. Bu yüzden, örgüt işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemek için değişik önlemler alır. Örgütte işgörelere örgütte yükselme olanağı verme, ücret arttırma, değişik özendiriciler sunma, gerekirse cezalandırma gibi önlemlerle örgüt işgörenlerin ayrılmalarını azaltmaya çabalar. Bu çaba her örgütte aynı değildir. Bazı örgütler işgörenin örgütten ayrılmasından pek etkilenmese de bazıları da büyük sarsıntı geçirir. Örgüt ne kadar uzmanlaşmış işgörelere ihtiyaç duyuyorsa, işgörenlerin örgüte bağlanmasına da o kadar ihtiyaç duyar. İnsangücü kaynağı çok olan,uzman işgören ihtiyacı duymayan, örgüte girmek için çok başvuru yapılan örgüt, işgörenlerini bünyesinde tutmak için çaba sarfetmeyi gerekli görmez.⁴⁸

İşgörenlerinin bağlılıkları, örgüte her zaman aynı faydayı sağlamayabilir. Hatta zararlı bile olabilir. Zira örgüte yüksek derecede bağlılık duyan fakat örgütte yaptığı iş için yeterli donanıma sahip olmayan işgören, işin tamamlanmasını aksatabilir ya da engelleyebilir.

Yine örgüt devamını sağlayabilmek için çevresinde ki yenilik ve gelişmelere açık olmalı, güncelliğini korumalıdır. İçinde bulunduğu çağa uyum sağlamalıdır.

Örgüt, kendisi için yaşamsal bir konu olan yenileşme çabalarına işgörenin de katılmasını bekler. Fakat yenileşme işgören için çok zor bir çabadır. Örgütte kendi çabaları ve uzmanlaşmasıyla kendine edindiği değerleri, kuralları veya ölçütleri kaybetmek istemez. Yenileşme ,bilinmezlik güvensizlik zorluk öğrenme gibi pek çok yeni durumlar getirir. İşgörenin tüm bu engelleri aşarak yenileşmeyi benimsemesi oldukça zordur.⁴⁹

Ancak yüksek düzeyde bağlılık, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duyulmasıyla bu tür uygulamaların geleneksel bir hal almasına neden olmaktadır. Böylelikle örgüt esnekliğini kaybederek güncel sorunlara yanıt

⁴⁷ Ünsal Sığırı, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tıpolojsıyla Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt :7, Sayı: 2, 261-278, s 266.

⁴⁸ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982,s.241-242.

⁴⁹ İbrahim Ethem Başaran,a.g.e.,243.

veremeyecek ya da değişimlere uyum sağlamak adına gerekli yapısal değişikliği gerçekleştiremeyecektir.⁵⁰

Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, çok aşırı yanlış sadakat biçimi verime zarar verebilmektedir. Böylelikle örgüt bünyesine yüksek derecede bağlılık gösteren fakat örgütün gerektirdiği koşullara uymayan bireyleri çekebilir.⁵¹

Yüksek derecede bağlılığa sahip işgörenlerden oluşan örgütlerde bireylerin, örgüt dışında daha aktif olabildikleri görülmektedir. Bağlı bireylerin örgütleri hakkındaki olumlu övgü verici sözleri, örgüt üyesi olmayan bireylerinde de dikkatini çekmekte ve doğal olarak örgütün tanıtımı sonucunu doğurmaktadır. Bu durum örgütün ilişkili bulunduğu kurumlarda ve faaliyet gösterdiği çevrede, olumlu etki meydana getirmektedir. Bağlılığı yüksek çalışanlar böylece, kaliteli işgörenlerin örgütte işe alınmasını da sağlayabilmektedirler.⁵²

İşletmelerde örgütsel bağlılık ile verimlilik arasında önemli bir ilişki vardır. Örgüte bağlılığı güçlü olan çalışanlar üst düzey performans sergileyeceklerdir. Bu da çalışmalarının bir sonucu olarak iş verimliliklerini olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda iş verimliliği ve performansı yüksek olan başarılı bir örgütün üyesi olma isteği de verimliliğin, örgütsel bağlılığı artıracağına işaret etmektedir.⁵³

1.8.2. İşgören Açısından Sonuçları

İşgörenin örgütün devamlılığında etkili olduğu kadar, örgütte işgörenin yaşamsal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında etkilidir. Ve yine örgütsel bağlılığın, işgören açısından da olumlu ve olumsuz sonuçları vardır.

İşgörenlerin güçlü örgütsel bağlılığı; bireyde örgüte aitlik duygusunu arttırmakta, güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte yararlı olabileceğini hissederek ve örgüt içinde ve dışında amaç oluşturmasını sağlamaktadır.⁵⁴

⁵⁰ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretenerlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.92

⁵¹ Refik Balay, a.g.e., s.92.

⁵² İrfan Atalay, Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi "Kamu Sektöründen Bir Örnek" , Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s.86 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵³ Ahmet Çetin, İş Hayatında Yıldırma'nın (Mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara ,2015, s.81-82 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

⁵⁴ Richard Mowday, Lyman W. Porter ve Richard M. Steers, Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York, Academic Press, 1982, s.139; **aktaran** Hatice Güçlü, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1681, Eskişehir, 2006, s.31.

1.8.3. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar Açısından Sonuçları

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın işgörenin işe olan davranışlarıyla etkileşim içinde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Bu bölümde örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak işgörenin performans, motivasyon, iş tatmini, işten ayrılma, devamsızlık gibi davranışları ve örgüte olan bağlılığı neticesinde karşılaşılabileceği stres kavramları incelenecektir.

1.8.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür

Kültür, çalışanların işletmeye bağlılık seviyelerini koruma ve geliştirme açısından çok önemli bir kavramdır. Başarılı firmaların önemli bir özelliği, örgüte yüksek düzeyde bağlı çalışanlara sahip olmaktır. Bu güçlü bağlılık, çalışanların sahip olduğu bilgiler, örgütün başarısı için önemli olduğunda veya yüksek seviyede motivasyon gerektiğinde özellikle değerlidir. Bağlılık psikolojisini anlamak suretiyle çalışanlarda böyle bir bağlılığı ortaya çıkarmak için nasıl sistemler tasarlamak gerektiği konusunda işletmeler çok daha fazla önem göstermeye başlamışlardır. Güçlü kültürlere sahip firmalar, örgütün kimliği ile bütünleşmiş çalışanlara sahiptirler. Çalışanlar firma ile bütünleşmişlerdir; çünkü firmalar çalışanlarına, kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissettirmekte ve onlar için önemli olan değerleri desteklemektedirler.⁵⁵

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. İşgörenlere; olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte kısır düşünmeye de yol açabilir. Örgütün gereksinim ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olmasına karşın, onun başat kültürü aynı kalabilir. Örgütsel yapının değişimi sonrasında işgörenler arasında devam eden, modası geçmiş tutum, bakış açıları ve çalışma yöntemleri “kültürel boşluk” olarak adlandırılır.⁵⁶

⁵⁵ Charles O'Reily, “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations” *Psychological Dimensions of Organizational Behaviour*, Mcmillian Publishing Company New York, 1991, s.299-300 ;aktaran Ebru Şengül Doğan, a.g.e., s101-102.

⁵⁶ R. Bennet, *Corporate Strategy, Financial Times Pitman Publishing* ,London, 1999, s.123-124;aktaran Refik Balay, a.g.e., s.143.

1.8.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılık kurumsal performans için kritik bir noktadır; ancak, her sorunun çözümü de değildir. Doğru tamamlayıcılarla birleştiğinde sonuç, motivasyondur. İşletmenin faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi için çalışanlar şirkete bağlı olmalı, gerekli yeteneğe sahip olmalı ve ne yapılması gerektiğini anlamalıdır. Parçalardan biri eksik olduğunda problemler yaşanacaktır. Şirket için çok önemli olan hedefleri sözselsel ve hareketselsel olarak anlamada şirkete bağlı çalışanlar, davranışlarını şirkete en çok avantajı sağlayacak şekilde ayarlamak için özgür bırakılırlar. Doğru zaman geldiğinde, diğer çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle, birlikte doğru kararlar vermek kişiye bırakılmıştır. Şirkete bağlı olan çalışanlar, şirketin amaçları doğrultusunda motive edilmişlerdir. Yüksek bağlılık ve kesin hedefler şirketin geleceğini korumak için birlikte ilerlerler.⁵⁷

1.8.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon

Motivasyon, bireylerin bazı hedeflerine ulaşmak ve bazı beklenti veya ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları hareket ettirici güçtür. Bireylerin davranışları, onları güdüleyen etkenler tarafından belirlenmekte, performansları ise yetenekleriyle birlikte motivasyonlarının da ürünü olmaktadır.⁵⁸

1.8.3.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

İşgörenin işi değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusunun derecesi ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o oranda yüksektir. İşgören işinden doyum elde edemiyorsa, o örgütte bulunmasının bir anlamı kalmamaktadır.⁵⁹

İşgörenler için işe bağlı özelliklerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı, onların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İşe bağlı özellikler çerçevesinde; işin tehlikesiz olması, stresten uzak olması, iş bağımsızlığının olması, iş güvenliğinin sağlanması, işten elde edilen kazançların yeterlilik düzeyi gibi durumlar beklentileri karşılıyorsa örgüte olan bağlılıkta artmaktadır.⁶⁰

⁵⁷ Michael O'Malley, *Creating Commitment : How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last*, New York, John Wiley & Sons, 2000; aktaran Ebru Şengül Doğan, a.g.e.,s.88.

⁵⁸ L.J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, London, Financial Times, 1999, Pitman Publishing.,s.1; aktaran Ünal Sığır, İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma , Anadolu Üniversitesi sosyal Bilimler Dergisi, Cil/Vol :7, Sayı .2, 261-278,s.267.

⁵⁹ İbrahim Ethem Başaran, a.g.e.,s.204.

⁶⁰ Yavuz Demirel, Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,S15,2009 , 115-132,s.118-119.

1.8.3.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütler öteden beri, çeşitli ödül, eğitim, performans değerlendirme ve ücret sistemleri gibi uygulamalarla, bireylerin örgüte katkısını artırmaya ve katkısı artan bireyleri de örgütte tutmaya çalışmışlardır. Bireylerin işlerinden ayrılma nedenleri çok çeşitli olabilmekte birlikte, örgütlerine verdikleri emek, zaman, çaba ve özveri karşılığında elde ettiklerini yeterli bulmamaları önemli bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey, örgüte yaptığı katkı, harcadığı çaba ve zaman karşısında, hakettiğini ve istediğini elde edemediğine inandığı noktada; bunları elde edebileceği başka bir örgüt arayışına girebilmektedir. Bu nedenler, bireyin örgüte olan bağlılığı zayıflatmakta ve hatta koparabilmektedir.⁶¹

1.8.3.6. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık

En fazla araştırma yapılmış olmasına rağmen örgütsel bağlılık ve devamsızlık konusunda çok farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirten araştırma sonuçları olsa da genellikle örgütsel bağlılığın devamsızlığı azalttığı görüşü benimsenmiştir. Örgütsel bağlılık ve devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur. Fakat bağlılık işgörenlerin devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir.⁶²

1.8.3.7. Örgütsel Bağlılık ve Stres

İş yerinde farklı nedenlerden kaynaklanan sorunlar oluşabilmektedir. Bunlar iş yeri ortamının işin yapılması için yeterince uygun olmaması , tehlikenin varlığı, sorumluluğun fazlalığı, uzun çalışma saatleri gibi işin gerektirdiği sorunlar olduğu gibi, işi kaybetme korkusu, rekabet gibi duygusal durumlardan da oluşabilir. Tüm bu sorunlar işgören üzerinde stres yaratmaktadır.

Yüksek derecede örgüte bağlılık duyan çalışanlar, örgüte katkılarından ve kimlik birliklerinden dolayı örgütsel zorluklardan daha çok etkilenmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel tehlikelerden ve sorunlardan daha kolay etkilenmelerinin nedeni ise, örgütsel bağlılığın onların hassasiyetini artırmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel stresin, ruhsal ve fiziksel sağlık

⁶¹ Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara,2001,s.49;aktaran Olca Sürgevil a.g.e.38.

⁶² Mehmet İnce ve Hasan Gül ,a.g.e.,97.

sikâyetleri, düşen iş tatmini, devamsızlık ve isten ayrılma gibi sonuçlar doğurmaktadır.⁶³

Yüksek derecede örgüte bağlılık gösteren işgörenler, kariyerlerinde ilerleme sağlayacak iş tekliflerini örgüte bağlılıkları yüzünden geri çevirebilir, ilerleme, yükselme fırsatlarını değerlendiremeyebilirler. Uç sınırlarda bağlılık yaşayan işgörenler ise aile ve sosyal çevreyle olan ilişkilerinde sorunlar yaşayabilir. Tüm enerjisini ve zamanını işine harcayan işgören aileye ve sosyal çevresine olan sorumluluklarını yerine getirmede zorlanacak, bu da kendisi için stres kaynağı olacaktır.⁶⁴

1.9.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARTTIRMAYA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Bağlılığın geliştirilmesiyle ilgili beş genel koşul mevcuttur. Bunlar;

- **Duygusal Ödül;** İşgörenlerin yaptıkları işi tatmin edici ve çalışma ortamını destekleyici bulmaları;
- **Ekonomik Bakımdan Karşılıklı Bağımlılık;** İşgörenlerin ilişkiden maddi biçimde fayda sağlamaları, adil bir ekonomik mübadele içinde olduklarına inanmaları,
- **Uyum ve Aidiyet ;** İşgörenlerin ilgi ve değerlerinin diğer işgörenler ve örgütle uyumlu olması ve çalışanların örgüt tarafından istenildikleri hissettikleri sosyal bir ortamın yaratılması.
- **Statü ve kimlik;** İşgörenlerin, örgüte ait olduklarını ve örgüte üyelikleri dolayısıyla değer elde ettiklerini düşünmeleri.
- **Güven ve Karşılıklılık;** Örgütün işgörenler adına hareket ettiğine inanılması, hem çalışan hem de işveren birbirlerine karşı sürekli bir minnettarlık duygusu hissetmeleri.⁶⁵

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında yönetici ve liderlerin alması gereken yönetsel önlemler şunlar olabilir;

- Yönetim politika ve uygulamalarında adaletli olunması,
- İşgörenlerin beklentileri belirlenerek, bunları tatmin etmeye yönelik girişimlerde bulunulması,
- Başarılı işgörenleri ödüllendiren bir ödül sisteminin oluşturulması,

⁶³ C. S.Leong., Furnham, A. ve Cooper C. L., *The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. Human Relations*, 1996, 49, 10, 1345-1361;aktaran Tamer Gündoğan, a.g.e.,s.65.

⁶⁴ Hatice Güçlü,a.g.e.,s.32-33

⁶⁵ O'Malley, a.g.e.,s.35-36;aktaran Ebru Şengül Doğan, a.g.e.,s.79.

- Görev ve rol tanımlarının açık ve anlaşılır biçimde ortaya konulması,
- Kararlarda işgörenlerinde fikrinin alınması, söz hakkı tanınması
- İşgörenlerin güçlendirilmesi
- Bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi,
- Sosyal faaliyetlerin organize edilmesi,
- Görev sorumluluğa denk yetkilerin verilmesi gerekmektedir.⁶⁶

Örgüt ve işgören karşılıklı memnuiyet ilişkisi içindedir. Örgüt amaçları için çaba göstermeyen işgöreni bünyesinde tutmak istemeyeceği gibi işgörende kendi ihtiyaçlarını karşılamayan örgütte kalmak istemeyecektir. Bu durum iki taraf içinde olumsuz sonuçlar doğuracaktır. İşgören, örgütte kaldığı sürece yaptıkları işte uzmanlaşarak yeterli donanımına sahip hale gelirler. Örgütün, rakipleri karşısında başarısı uzmanlaşmış, tecrübeli işgörenlerinin sayesinde artacaktır.

⁶⁶ Mehmet İnce ve Hasan Gül,a.g.e.,s.99-100.

İKİNCİ BÖLÜM MOBBİNG

2.1. MOBBİNG KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Literatür incelendiğinde mobbing kelimesi yerine psikolojik taciz, psikolojik şiddet, yıldırma, zorbalık gibi farklı tanımların kullanıldığını görebiliriz.

Bu araştırma da mobbing tanımı kullanılmıştır.

2.1.1. Mobbing Kavramı Tanımı

Mobbing kavramı, İngilizce “mob” kökünden gelmekte olup, “Mob” sözcüğü, aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalık anlamındadır. Sözcük Latince “Mobile vulgus” dan türemiştir. İş yaşamında maddi manevi çok büyük zarar yol açan duygusal taciz, ancak yakın geçmişte başlı başına bir olgu olarak tanımlanmış ve Kuzey Amerika’ dan Avrupa ülkelerine, oradan Japonya’ya kabul gören bir isme kavuşmuştur.⁶⁷

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik-terör”, “işyerinde psikolojik-şiddet”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma”, ve “işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” sözcüklerini kullanmaktadırlar. Kavramın, tek bir sözcük yerine birkaç sözcükle ifade edilmesi doğrudur. Zira mobbing olgusunun birinci değişmez özelliği, işyerinde gerçekleşmesidir. Bu nedenle eylemin, muhakkak işyerinde geçtiği belirtilmelidir.⁶⁸

Mobbingi üzerine yapılan çalışmalar sonucunda farklı araştırmacılar, farklı kavramlar kullanarak tanımlar ortaya koymuşlardır. Aşağıdaki tabloda bu tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 2.1.2 incelendiğinde yapılmış olan tanımlarda ortak noktanın; bir ya da birkaç kişinin hedef seçilen kişiye uyguladıkları kötü, onur kırıcı, üzücü, olumsuz davranışlar olduğu görülmektedir.

⁶⁷ Kadın Erkeğeşitliliği Komisyonu Yayınları No:6 , *İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Nisan 2011, s.5.

⁶⁸ Pınar Tınaz , *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)* ,Beta Yayınları, İstanbul, 2011, s.17.

Tablo -4: Farklı Araştırmacılar Tarafından İşyerindeki Yıldırmaı Tanımlamak İçin Verilen Kavram ve Tanımları ⁶⁹

ARAŞTIRMACI	KAVRAM	TANIM
Brodsky (1976)	Harressment (Usandırma)	Bir kişi tarafından başka bir kişiden tepki almak, kişi yıpratmak, engellemek ve eziyet etmek amacıyla yapılan devamlı ve inatçı teşebbüsler; başka birini ısrarla korkutan, sindiren, kışkırtan ve baskı altına alan veya rahatsız eden davranışlardır.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah Keiliği)	Bir veya daha çok kişinin belli bir süre zarfında başka bir veya daha fazla kişinin tekrar eden olumsuz davranışlarına maruz kalmasıdır.
Matthiesen, Raknes, Rrökkum (1989)	Mobbing Yıldırma	Bir veya daha çok kişinin, kendi gruplarındaki bir veya daha fazla kişiye hedeflenmiş tekrarlı ve sürekli tepki ve hareketleridir.
Leymann (1990)	Mobbingg (Yıldırma) Psikolojik terör	Bir veya daha çok kişini tarafından, çoğunlukla bir birey hedef alınarak yapılan düşmanca ve ahlak dışı iletişimdir.
Vartia (1993)	Harassment (Usandırma)	Bir kişinin tekrarlı olarak ve uzun süre bir veya daha fazla kişi tarafından olumsuz etkilere maruz bırakıldığı durumlardır.
Börkqvist, Österman, Hjelt-Baack (1994)	Harassment (Usandırma)	Kendilerini koruyamaz durumdaki bir veya daha fazla kişiye yönelik, şu veya bu sebeple zihinsel (ve hatta bazen fiziksel) acı vermek amaçlı sürekli hareketlerdir.
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	Toplum içinde veya birebirde kişiye aşağılayan ve küçük düşüren inatçı eleştiri ve kişisel sömürüdür.

⁶⁹ Einarsen, a.g.m.,ss.379-401;aktaran Ajlan Karyağdı, Örgütlerde Yıldırma ve Birli Araştırma, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya , 2007, s. 9 (**Yayımlanmamış Yüksek LisansTezi**).

2.1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişimi

İlk olarak hayvan davranışlarını inceleyen etolog Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. 1960' larda kazlarla yaptığı çalışmalar sırasında , bir gurup kazın bir tilkiyi korkutup kaçırmak için yaptıkları tamamen savunma amaçlı davranışları tanımlamada kullanmıştır.

İsveçli Dr. Peter- Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık- kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırdı. Lorenz'in "mobbing" terimini, kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullandı. Kitabı 1972' de İsveç'te, Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti adıyla yayınlandı.⁷⁰

Daha sonra ise Dan Olweus, Mobbing kavramı üzerine araştırmalarını sürdürmüştür. Olweus özellikle çalışmalarını okullarda çocukların zorbalık- kabadayılık içeren davranışlarına uyarlayarak devam ettirmiştir. Bununla birlikte, Dr. Carroll Brodsky 1976 yılında işçilerin, işyeri kazaları, uzun çalışma saatleri ve benzer stres kaynaklı sorunlar zor çalışma şartlarını anlatan "Tacize Uğrayan İşçiler" adlı bir kitap yayınlamıştır. Ancak Brodsky'in bu çalışması, 1960 ve 70'li yılların modernleşmeyle birlikte gelen yeni iş ortamı ve psikolojisi sebebiyle beklenen etkiyi oluşturmamıştır.⁷¹

Mobbing araştırmaları, öncelikle hayvan daha sonra da çocuklar arasında görülen davranışlara benzerliği çerçevesinde sürdürülmüştür.

İş yaşamında ise mobbing kavramını ilk kez 1980' li yılların başında İsveç' te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leyman tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir.⁷²

Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır. Leymann, iş yerinde psikolojik taciz davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve

⁷⁰ Noa Davenport vd., **Mobbing**, Çev. Osman Cem Öneroy, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s. 3.

⁷¹ Ö. Okan Fettahloğlu, **Örgütlerde psikolojik Şiddet(Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama**, T.C Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir , 2008, s. 34. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

⁷² Pınar Tınaz, , **İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)**, Beta ,İstanbul 2011, s.11.

doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Çalışma yaşamında mobbinge dikkat ve ilginin, İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere zamanla diğer Avrupa ülkelerinde yayılmasını sağlamıştır.⁷³

Leyman'ın yapmış olduğu araştırmalara göre, Mobbing ve Bullying kavramları, birçok literatürde aynı anlamda ya da birbirlerinin yerine kullanılmakla birlikte, bu iki kavram arasında uygulayıcı ve uygulanma sebebi bakımından aralarında farklar bulunduğu gözlemlenmektedir.

Mobbing, çalışma ortamında organizasyonel ya da kişisel sebeplerle birçok kişi tarafından mağdur üzerine uygulanan sosyal baskı olarak tanımlamak mümkündür. Kişi, mobbinge lider ya da kurumsal sebeplerle maruz kalabilmektedir. Bu durumda mağdur üzerindeki sosyal stres giderek artmakta ve kişi kendini baskı altında hissetmektedir.⁷⁴

Bullying ise mobbinge benzer etki ve sonuçlara sahip olsa da eylemin kişisel kaynaklı olmasından dolayı mobbingden ayrılmaktadır. Bu sebeple, bullying genellikle bir kişi tarafından mağdur üzerine uygulan her türlü sözlü ya da fiziksel baskılama olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte mobbingde kurum kültürünün önemli bir etkisi varken, bullying ise çalışma ortamına bağlı olmaksızın her türlü sosyal alanda uygulanabilmektedir.⁷⁵

Leymann'a göre, iş yerlerinde çok daha incelikli ve üstü kapalı saldırgan davranışlar gösterilmektedir. Çocuk ve ergen davranışları için daha uygun olan "bullying" terimi, iş yerlerindeki davranışlar söz konusu olduğunda tam olarak karşılık bulamaz.⁷⁶

1988' de, Andrea Adams adında bir gazeteci, bir BBC dizisinde, İngiltere'deki zorbalık olayına dikkatleri çekti. Ardından 1992' de Bulling at Work: How to Confront and Overcome It (İş yerinde Zorbalık : Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri) isimli kitabını yayımladı.Zorbalık (bullying), genelde yönetim rızasıyla " sürekli kusur bulmak" ve "insanları küçümsemek" anlamında kullanılmıştır. Kendisi adına ,1997' de zorbalık mağdurları yol gösterip yardım etmek amacını taşıyan bir vakıf kurulmuştur.⁷⁷

⁷³ Pınar Tınaz, a.g.e. 11-12.

⁷⁴ Zapf, Dieter. "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work." *International journal of manpower* 20.1/2 .1999, 70-85,s.70-72.

⁷⁵ Einarsen, Ståle. "The nature and causes of bullying at work." *International journal of manpower* 20.1/2 1999,16-27, s. 16-18.

⁷⁶ Jale Minibaş-Poussard ve Meltem İdiğ- Çamuroğlu, *Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kabus*,Nobel Basımevi, Ankara,2009,s.4

⁷⁷ Davenport., a.g.e.,s.5 .

Araştırmalar derinleştikçe ortaya çıkan gerçekler ve bu durumun tüm dünyadaki işletmelerde yaygın oluşu konunun sadece akademik araştırmalara konu olmaktan çıkıp yaygınlaşmasını sağlamıştır. 1998 kasımında Oprah Winfrey'in gösterisi Zorba patronlara ithaf edilmiş ve kurbanların kendi öykülerini anlatmaları istenmiştir. 2004 yılında gerçek bir öyküden yola çıkılarak çekilen ve Berlin Film Festivali'nde jüri özel ödülü alan 'Çalışmayı Seviyorum-Mobbing' (Mi Piace Lavorare- Mobbing) isimli film büyük ilgi görmüştür.⁷⁸

2.1.3. Mobbing ile İlgili Kavramlar

Araştırmaların çoğunda mobbing kavramı , çatışma, stres, şiddet, taciz /cinsel taciz ve ayrımcılıkla beraber ele alınmıştır. Bunun sebebi kavramların hepsinin benzer özellikleri olması ve mobbing kelimesinin daha önce belirtmiş olduğumuz gibi tek bir kelime ile tanımlanamamasından kaynaklanabilir. Türkçe araştırmaların çoğunda mobbing kelimesi yerine psikolojik şiddet, taciz ya da psikolojik taciz tanımları da kullanılmaktadır.

Ayrıca mobbing konusunda yapılan araştırmaların artması sonucu toplumda bu konuya karşı yabancılaşma azalmıştır. Fakat yaşanan her stresli olayı, en küçük bir tartışmayı veya talebin reddedilmesinin mobbing olarak algılanmaması için bu benzer kavramların mobbingle olan benzerliklerinin ve farklarının ortaya konması gerekmektedir.

Bu bölümde benzerliklerine rağmen mobbingten ayrı olarak ele alınması gereken kavramlar ele alınacaktır.

2.1.3.1. Mobbing ve Taciz İlişkisi

Taciz , Türk Dil Kurumunda ; tedirgin etme, rahatsız etme olarak tanımlanmıştır.⁷⁹Buna göre taciz, ırk, etnik köken, din, cinsel tercih, cinsiyet ve kişisel özelliklere yönelik, kişi ya da kişileri küçük düşürücü, güç kullanımı içeren veya içermeyen her türlü görsel/sözel veya fiziksel davranışlar olarak açıklanabilir. Tacizi belirleyen unsur niyet değil , kişinin üzerinde bıraktığı etkidir.. Taciz; kişinin benlik değerini, kendine olan saygı ve sevgisini ve kendini algılayış biçimini ciddi biçimde tahribata uğrattır. Taciz edilen kişi kendini değersiz ve umutsuz hisseder. Taciz sistematik bir şekilde gelişir. Tekrarlayıcı ve süreklidir. Müdahale edilmediği takdirde durum kötüleşecektir. Kişilere cinsel tercihleri, cinsiyetleri, dini

⁷⁸ Ceren Altuntaş, Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma, **Journal of Yaşar University**, 2010, 18 5,2995-3015,s.2998.

⁷⁹ T.C. Başbakanlık Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Resmi İnternet Sayfası, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&qid=TDK.GTS.5857a0d35f7533.00624510, (Erişim Tarihi, 19.12.2016)

inançları ve benzeri kişisel özellikleri ile ilgili olarak isimler takılarak dalga geçilerek, başkalarının yanında küçük düşürecek söylemlerde bulunarak, küfür, hakaret etmek gibi söz, kelime, konuşma yoluyla kişinin değersizleştirilmesi olarak açıklanan sözel taciz yapılacağı gibi kişinin bedeninde acı, ağrı yaralanma gibi fiziksel zarar oluşturan fiziksel taciz de uygulanabilir. Taciz içeren davranışlar arasında tanımlanması en zor olanı cinsel tacizdir⁸⁰

İşyerinde cinsel tacizin, bir otorite ve güç gösterisi olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bu güç gösterisini de, özellikle, taraflardan birinin yönetici (genellikle erkek) diğerinin de çalışan (genellikle kadın) pozisyonunda olduğu durumlarda, yöneticinin ödüllendirme ve cezalandırma yetkisine sahip olmasının getirdiği gücün bir ürünü olarak değerlendirmek mümkündür. İş arkadaşlarının da, kurbanın ihtiyacı olan bilgilere sahip olmalarından, özellikle takım çalışması sürecinde birlikte çalışma zorunluluğunun getirdiği bağımlılıktan ya da performans değerlendirmesi sürecinde onları değerlendirecek olmaları gibi etkenlerden kaynaklanan bir güce sahip oldukları söylenebilir. Kadınların yönetici pozisyonunda oldukları durumlarda bile astları tarafından tacize maruz kalmaları da, astların, kadınlara ilişkin gelenekselleşmiş cinsiyet rolü algılarıyla (örn., “bütün kadınlar aynıdır, hepsi zayıf ve beceriksizdir” ve bu algılarını “haklı çıkarma” çabalarıyla açıklanabileceği gibi “eşitliği sağlamaya” yönelik bir girişim olarak da değerlendirilebilir. Harned, Ormerod, Palmieri, Collinsworth ve Reed’e (2002) göre de, cinsel tacizin benzer örgütsel pozisyon-statülerdeki çalışanlar ya da yöneticiler arasında gerçekleştiği durumların göz önüne alınması gerekmektedir. Gerek çalışan gerekse yöneticilerin, iş ortamı dışındaki genel sosyokültürel güç faktörlerini (yaş, medeni durum ya da ekonomik güç gibi) dikkate almak daha gerçekçi olacaktır. Bir çok araştırmada, genç, bekar ya da yalnız yaşayan göreceli olarak da olsa “güçsüz” kadınların cinsel tacize uğrama olasılıklarının yüksek olduğu görülmüştür.⁸¹

Söz konusu taciz içeren davranışların kişi üzerinde etkileri aynı olsa da mobbing ile farklı yönleri bulunmaktadır. Bu farklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.⁸²

⁸⁰ T.C. Adalet Bakanlığı Ceza İşleri Genel Müdürlüğü Mağdur Hakları Daire Başkanlığı Resmi İnternet Sitesi http://www.maqdur.adalet.gov.tr/cinsel_siddet/genel_bilgiler/taciz.pdf (Erişim Tarihi 19.12.2016)

⁸¹ Tarık Solmuş, İş Yaşamında Travmalar : Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing) ,”İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2005, cilt :7, 1-14,s.3.

⁸² <http://bullyonline.org/workbully/bully.htm#Types%20of%20bullying,2007;aktaran> .Okan Fettahloğlu , a.g.e.,s.18 .

Tablo -5: Mobbing ve Taciz İlişkisi

TACİZ	MOBBİNG
Büyük oranda fiziksel güç kullanılır.Saldırı kişinin özel alanına ve sahip olduklarına yöneliktir. Açık ve son derece sert bir fiildir.	Özellikle psikolojiktir, daha sonra fiziksel yıldırmaya dönüşebilir.
Genellikle bireysel özelliklerden kaynaklanır	Herhangi birine yönelik olarak gerçekleştirilebilir, mağdurlar ise daha çok kırılgan kişilik özelliği gösterirler.
Daha çok cinsiyet, ırk, önyargı gibi faktörlere bağlıdır.	Önyargıdan daha çok asıl neden rekabettir.
Münferit, birden fazla veya daha çok olaydan meydana gelebilir.	Birçok küçük olayın birleşiminden oluşur., her bir olay ayrı ayrı incelendiğinde dışarıdan münferit görünür.
Taciz edilen kişi taciz edildiğinin bilincindedir.	Mobbinge uğrayan kişi günler, haftalar hatta aylar boyunca mobbinge maruz kaldığının farkında olmayabilir. Olumsuzluklardan kendini sorumlu tutabilir.
Özellikle Fiziksel veya cinsel taciz şeklinde gerçekleştiğinde örgütteki diğer çalışanlar durumu fark eder.	Çok az insan mobbing davranışlarını farkındadır.
Genellikle küfür, argo kelimelerle ifade edilir.	İşyerinde mobbing eylemleri, önemsiz gibi görünen sürekli eleştirilerle, az çaba harcadığına dair yanlış iddialarla ve şahit yokken kullanılan küfür, argo kelimelerle mağduru çıkmaza sokar.
Genellikle avcının avını yakalaması gibi sahiplik ilişkisi vardır.	Mobbing davranışlarıyla kurban kontrol altına alınır, aşağılanır. Bu durum gerçekleşmezse hedef elemine edilir.
Daha çok açık güçlü bir nedeni vardır.	Hedef, yeterli, ehliyetli veya popüler kişilik özellikleri nedeniyle gerçekleştirilir.
Taciz hem iş hem de özel yaşamda devam eder.	Mobbing davranışları daha çok iş yerinde görülür.
Genellikle üstünlük kurmak amaçlanır.	Mobbingte, tehdit edilen kişinin kontrolü amaçlanır.
Saldırganın genellikle öz disiplini yoktur.	Mobbing davranışında bulunan haset ve kıskançlık duyguları taşır.

2.1.3.2. Mobbing ve Ayrımcılık İlişkisi

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi (1948), Avrupa İnsan Hakları sözleşmesi (1950) ve İnsan ve Yurttaşlık Hakları Bildirisi (1798) ' nde tüm insanların haklar ve özgürlükler bakımından eşit olduğu ve cinsiyet, ırk, dil, din ve mezhep gibi sebeplerden ötürü kimseye ayrımcılığa tabii tutulamayacağı da belirtilmiştir. Fakat bazı ülkelerin toplumsal yapısından dolayı ayrımcılık örnekleri karşımıza çıkmaktadır.

Ayrımcılık öncelikle kadınlar olmak üzere ırk, din gibi konularda erkeklerinde karşılaştığı bir davranıştır. Özellikle geleneksel yapıya sahip toplumlarda kadınların cinsel ayrımcılık sebebiyle üst düzeylerde görev alamama, ücret eşitsizliği, evlenmeleri ya da doğum yapmaları öne sürülerek işten çıkarılma gibi sorunlarla karşı karşıyadır. Bu sorunlar kadınlar için adeta cam tavan gibidir. İlerlemeleri ya da yükselmeleri bu şekilde engellenmektedir.

Cam tavan, çalışma hayatında kadınların ve çeşitli azınlık grupların kariyer merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir. Cam tavan öncelikle kadınların iş hayatında engellenmesi anlamına gelirken günümüzde kapsamı genişlemiş ve engelliler, yaşlılar ve cinsel azınlıkları da içine alır hale gelmiştir. Yani cam tavan, kadınların ve azınlık gruplarının şirket veya kurum merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemelerini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir. Ayrıca evli ve çocuklu kadınların iş yaşamında erkek meslektaşlarına nazaran daha az terfi ve ödül alabilmesi olgusunu anlatmak için kullanılmaktadır.⁸³

Görüldüğü üzere ayrımcılığa maruz kalan olan işgören sıkıntı verici, üzücü bu durum karşısında hem ekonomik hem de psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Ayrıca örgüte olan güveni ve motivasyonu azalacaktır. Bu yönleriyle mobbinge benzerlik göstermesine rağmen ayrımcılığın ayrı ele alınması gerekmektedir.

Ayrımcılık, cinsel taciz ve mobbing arasında çok ince bir çizgi olduğu, cinsel tacizin, cinsiyete dayalı ayrımcılığın özel bir şekli olduğu belirtilmiştir. Ancak bu kavramlar aralarındaki benzerliklere rağmen, kurucu unsurlar ve hukuki rejimler

⁸³ Weyer, B. *Do multi-source feedback instruments support the existence of a glass ceiling for women leaders*, Women in Management Review, 2006, 21 (6), 441-457; aktaran Hasan Gül ve Ercan Oktay, Türkiye' de ve Dünya' da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009, 421-436, s.426

bakımından birbirlerinden farklıdır. Mobbing uygulayan her zaman işveren değildir, iş yerinde çalışan üst, ast ya da iş arkadaşı olabilmektedir. Oysa iş ilişkisinde eşit davranma borcu ve ayırım yasağına aykırı davranan, her zaman işveren olmak durumundadır. Mağdur açısından ise, hem mobbingde hem de ayrımcılıkta fark bulunmamaktadır. Mobbing, genellikle işçiyi sistematik bir şekilde yıldırarak, işten uzaklaştırmak amacı ile yapılırken, ayrımcılık iş ilişkisinin her aşamasında işten uzaklaştırma amacı gütmeksizin farklı davranışlarla yapılmaktadır. Mobbing, mağdur, işyeri ve tüm toplum üzerinde sonuç doğururken, ayrımcılık özellikle mağdur üzerinde sonuç doğurmaktadır. Ayrımcılık, bazı durumlarda mobbingin nedenlerinden biri olabilir. Bu durumda hem mobbingden hem de ayrımcılıktan söz edilmesi gerekmektedir.⁸⁴

2.1.3.3. Mobbing ve Şiddet İlişkisi

Şiddet; kişinin canını acıtmak, yaralamak, öldürmek, mala zarar vermek amacıyla güç kullanmak; yasaya aykırı fiziki güç kullanmak; yasaya aykırı bir hedefe varmak için şiddet kullanmak ya da şiddet kullanma tehdidinde bulunmak; genelde kabul gören yasa ve ahlak ilkelerine aykırı biçimde fiziksel yok etme, gereksiz yere kırma, yok etme eylemleri; toplumsal ilişkilerde kabul edilebilirlik sınırlarını aşan zorlama eylemidir.⁸⁵

Şiddet, bir kişiye, bir gruba, bir kitleye, bir ırka yönelebildiği gibi, bir hayvana, bir bitkiye, bir nesneye, bazen bir fikre, bir inanca, bir siyasi görüşe ya da bir değere yönelik olarak da ortaya çıkabilir. Şiddet bazen de kişinin kendine yönelik olarak ortaya çıkar; intihar bunun en uç örneğidir. Sigara kullanmak, uyuşturucu ya da uyarıcı madde kullanmak, kontrolsüz ilaç kullanmak, riskli araba kullanmak, rastgele cinsel ilişkiye girmek, yani kendini risk altında, tehlike ve tehditlere açık hale getiren, kendine ruhsal ya da bedensel olarak zarar verebilecek her tür tutum ve davranış da aslında kendine yönelik şiddetin ve saldırganlığın örnekleri arasında kabul edilebilir.⁸⁶

Bryant ve Cox ,şiddet ile mobbing arasında ilişkinin olduğunu savunmalarına rağmen , bu iki kavram arasında farkın olduğunu savunan araştırmacılar da vardır. Rayner ve Hoel' e göre şiddet; birbirine yabancı kişiler arasında, tekrarlanmayan

⁸⁴ Çoban Wiles & Baddal Hukuk Danışmanlık İnternet Sayfası <http://wilesbaddalhukuk.com/mobbing.html> (Erişim Tarihi 22.12.2016)

⁸⁵ Necmettin Özerkmen, "Toplumsal Bir Olgular Olarak Şiddet, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/28/25.pdf> (Erişim Tarihi 22.12.2016)

⁸⁶ Klinik Psikolog Dr. Serap Altekin Resmi web Sitesi <http://serapaltekin.net/serap-altekin-makale-siddet-ve-siddetin-farkli-turleri.php> (erişim Tarihi 22.12.2016)

saldırganlık taşıyan, sözlü ya da fiziksel saldırılardır. Mobbing ise birbiriyle geçmiş ve geleceği olan kişiler arasında yaşanan olumsuz davranışlardır.⁸⁷

Tüm bunlara göre mobbing bünyesinde şiddet içeren davranışları barındırır da uygulanan her şiddet mobbing olmayabilir. Ayrıca yukarıda belirtildiği gibi kişinin kendisine de uygulayabileceği bir davranıştır. Mobbingde böyle bir durum söz konusu değildir.

2.1.3.4. Mobbing ve Çatışma İlişkisi

Çatışma savaş, mücadele, kavga, uyuşmazlık, anlaşmazlık gibi yoğun ve uzun bir mücadele süresini içeren anlamlar taşımaktadır. Çatışma aynı zamanda birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına neden olan olaydır. İş yerinde şiddet ise anlaşmazlık, mücadele ve kavgaların bir ürünüdür.⁸⁸

Çatışma, örgütün işleyişinin çeşitli aşamalarında meydana gelen, ya yönetim ile yönetilen, ya da yönetimler ile başka yönetimler arasında ortaya çıkan iletişim sorunudur. Bununla birlikte çatışma temelinde; dolaşım ve paylaşımı iletilerin uyumsuzluğundan kaynaklanan bir tür başarısız iletişim turu olarak da tanımlanabilir. Fakat bu başarısızlık, yerinde ve gereğince kullanıldığında örgüt için yararlı sonuçlar doğurabildiğinden zaman zaman örgütlerin bilinçli olarak başvuracakları bir yönetim aracı olarak da değerlendirilebilir.⁸⁹

Çatışma sonuçlarının olumlu olması ; çatışmanın birey ve örgüt için yararlı sonuçlar sağlaması için taraflar arasında iletişim ve ilişkilerin karşılıklı güven ve saygıya dayalı olması gerekir. Böylece, taraflar çatışmaya ilişkin gerçek duygu ve düşüncelerini, amaçlarını ve niyetlerini ortaya koyabilirler. Taraflar diğerinin ihtiyaçlarının da olduğunu farkındadır. İletişimin açık, sürekli ve karşılıklı güvene dayalı olduğu bir çatışmada taraflar çatışmanın ne olduğunu gerçekçi bir biçimde tanımlayabilir ve birlikte çözüm arayabilirler. Olumlu çatışmalar daha çok işe dönük, kişisel olmayan çatışmalardır.⁹⁰

İyi yönetilen ve olumlu sonuçlanan çatışmaların hem birey hem de örgüt için olumlu sonuçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Birey gerçek düşüncelerini paylaşacağından kendini daha iyi hissedecek ve daha iyi ilişkiler kurabilecektir.

⁸⁷ Ö. Okan Fettahloplu, a.g.e, 29.

⁸⁸ Fehmi Volkan Akyön, Öneri: *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008C.8, S.30, 163-175, s 163.

⁸⁹ Murat Barkan, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Yüksekokulu, *Kurgu Dergisi* Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi s:9 11-34 ,s11-12.

⁹⁰ Murphy, J. Manajini *Conflict at Work, Business One Irwin/Mirror* Press, New York ;aktaran Emin Karip, Çatışma Yönetimi, Pegem Akademi ,Ankara, 2010, s.35-36.

- Başkalarının düşüncelerini de dinleyip, kabul etmek psikolojik olgunluk sağlayacaktır.

- Problemlerin farkına varılarak, yüksek maliyet, eşitsizlik gibi örgütte verimliliğe engel olan etmenler belirlenecektir.

- Farklı bakış açıları ile konular derinlemesine incelenebilir.

- Hareket ve katılım ile monotonluktan uzaklaşarak iş zevkli bir hale gelir.⁹¹

İyi yönetilemeyen ya da kişisel olan çatışmalar ise olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Olumsuz çatışmalarda iletişim ve ilişkiler tek yönlü, savunmacı, karşı tarafı yanıltmaya, yıldırmaya, korkutmaya ve güce dayalı nitelik taşır. Bu nedenle görünen çatışma ile gerçek çatışma birbirinden farklı olabilir. Bu tür çatışmalar başlangıçta işle ilgili olan çatışma, tarafların yanlış yaklaşımları ve çatışmayı uygun bir biçimde yönetememeleri nedeniyle kişisel çatışmaya dönüşebilir.⁹²

Çatışmanın çok uzun sürmesi ve şiddetli geçmesi; bireyler arası düzeyde işbirliği ve takım çalışmasını zedelemesi; bireylerin stres düzeylerini yükseltmesi ve güven azalması bu olumsuzluklar arasında dikkat çekenleridir.⁹³

Leymann 1982 ' den itibaren sürdürdüğü çalışmalarda, mobbingin çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü fakat mobbingin, çatışmadan hemen sonra, bazen de haftalar ya da aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunur.⁹⁴

Leymann, çatışma ve mobbing kavramlarının birbirinden farkının, olayın ne veya nasıl olduğu değil; olayların sıklığı, süresi ve olayların etkisiyle açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar olduğunu belirtmektedir.⁹⁵

Aşağıdaki tabloda çatışmanın mobbinge dönüşme aşamaları gösterilmiştir.⁹⁶

⁹¹ Emin Karip, a.g.e.36-38.

⁹² Emin Karip, a.g.e. 38-39.

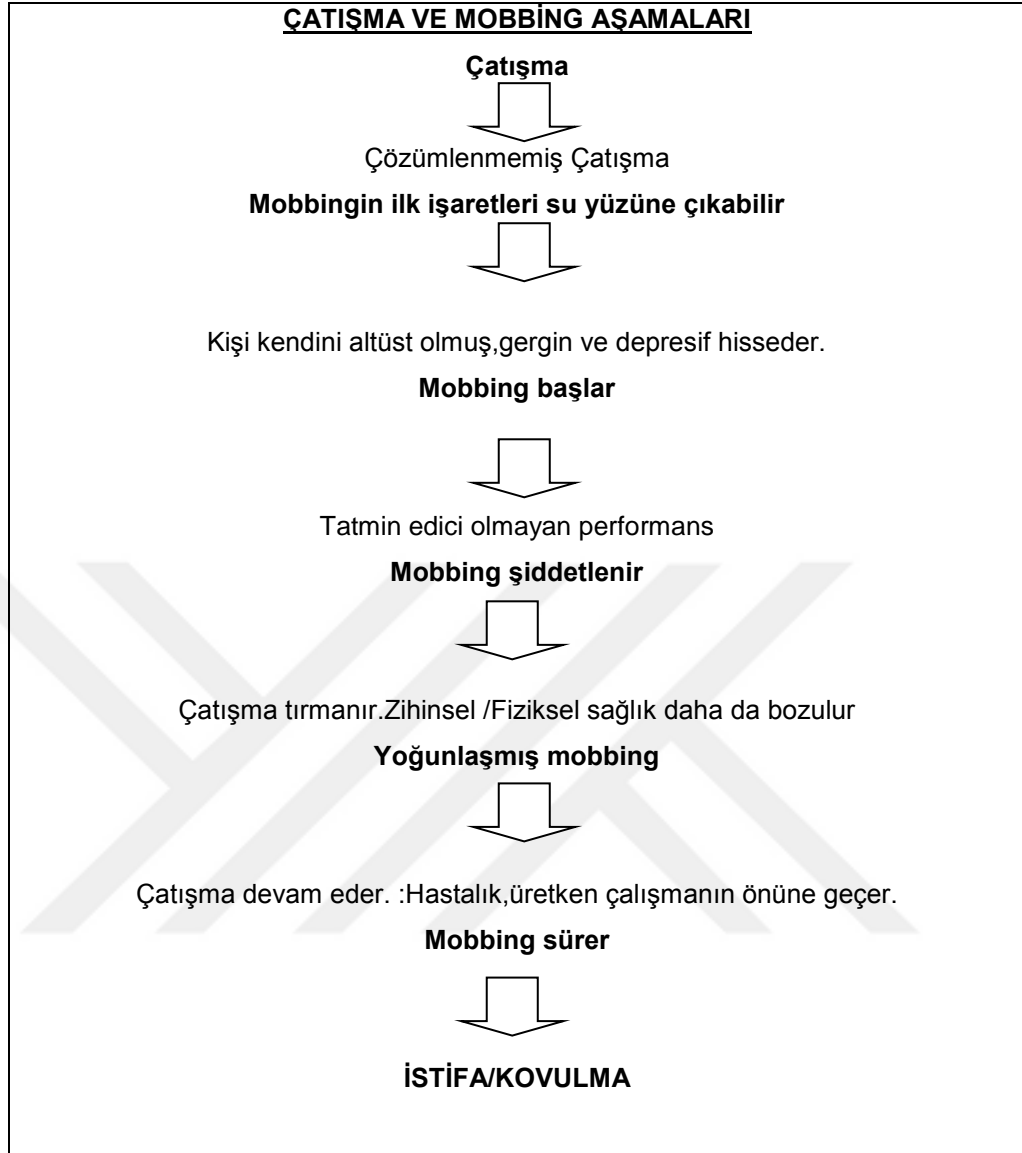
⁹³ NEWSTROM, J. W. ve DAVIS, K. (1993). Organizational Behaviour, Ninth Ed., New York: McGraw- Hill Inc.; aktaran Yakup Altan, Örgütsel Çatışma ve Etkileri, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi**, S.27 ,159-168s.162

⁹⁴ Heinz Leymann, The Relationship of Mobbing to Conflict, The Mobbing Encyclopedia <http://www.leymann.se/English/11320E.Htm>, 01.06.2005 ;aktaran Pınar Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing), Beta Yayınları, İstanbul,2011,s34.

⁹⁵ Pınar Tınaz, a.g.e.39.

⁹⁶ Noa Davenport vd.,a.g.e.,s.133.

Tablo .-6: Mobbing ve Çatışma İlişkisi



Çatışma kaçınılmaz olmasına rağmen hem birey hem de örgüt için olumlu sonuçlarla çözüme ulaştırılabilir. Çatışmada her iki tarafında kazançlı çıkma ihtimali vardır. Fakat mobbingte kazançlı çıkan yoktur. İşgörenin işini, sağlığını kaybetme gibi sorunlarla karşı karşıya kalabileceği gibi örgütte sağlıksız ortamda verimliliğin düşmesi, tedavi ya da dava masrafları gibi durumlardan kaynaklanan maliyetlere katlanmak zorunda kalacaktır.

2.1.3.5 Yıldırma ve Stres İlişkisi

Stres, sözcüğü ilk kez 19.yüzyılın ikinci yarısında Fransız fizyolojisti Claude Bernard tarafından kullanılmış ve stres kavramı tanımlanmıştır. Araştırmacı stresi “ organizmanın dengesini bozan uyarılar “ olarak tanımlamıştır. Başta Selye, olmak

üzere, stres alanında araştırma ve çalışma yapan tüm araştırmacılar, bu kavrama önce “ organizmaya zarar veren etken “ , daha sonra “ dış ve iç ortamdaki kaynaklanan etkenlerin organizmada yarattığı değişiklik “ olarak yaklaşmışlardır.⁹⁷

Bu tanımlar doğrultusunda , stresi kötü ve olumsuz şartların kişi üzerinde yaratacağı etkilere göstermiş olduğu duygusal tepki olarak tanımlanmak mümkündür.

İş yerinde strese neden olan etkenler örgütün kendisinden kaynaklandığı gibi, işgörenin kendisinden veya çevresinde de kaynaklanabilir. İşgörenin, iş yerine ulaşımını sırasında yaşadığı sorunlar bile strese neden olabilmektedir.

Örgüt, yapısı , kültürü, iklimi ,çevresel koşulları veya yapılan işin gereği ile iş ortamında işgören üzerinde stres oluşturabilmektedir.

Strese neden olan etmenler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.⁹⁸

Tablo-5:Strese Neden Olan Etmenler

İşle İlgili Stres Kaynakları	Örgütsel Yapı ve Politikalar ile İlgili Stres Kaynakları	Dış Çevre ile İlgili Stres Kaynakları	Bireysel Stres Kaynakları
- Aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısı - Tekdüze çalışma ve monotonluk - Çalışma ortamının kötü olması - Fazla mesai ve vardiyalı çalışma sistemi - İşyeri düzeni	-Değerlendirme ve kariyer sorunları -Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları -Liderlik stili -Örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması - Yetki ve sorumluluk hataları -Çalışanların kararlara katılım azlığı -Rol Çatışması ve rol belirsizliği -Adil olmayan ücret -Mobbing	-Değişen teknoloji -Krizler -İşsizlik -Sosyal hayat	-Kişilik - Yaş ve cinsiyet - Aile hayatı

⁹⁷ Nevzat Tarhan, **Adrenalin-Stresi Mutluluğa Dönüştürmek**, Timaş Yayınları, 2002, s.10.

⁹⁸ Abdullah Soysal, **Çimento İşveren** , Sayı:3 Cilt 23, Mayıs 2009s,17-40,s.26-27.

Örgüt içerisinde ki stres çatışmalarının ortaya çıkmasına, bu çatışmaların çözümlenmemesi durumunda mobbinge dönüşmektedir.

Yıldırma, örgüt içinde sosyal stres ve çatışma ile başlamaktadır. Bu süreçte çatışmanın gerçek nedeni arka plana itilir, çatışma kişiselleştirilir ve mağdurun kişiliği hedef haline gelir. Taraflar birbirine zarar verecek davranışlar sergilemeye başlarlar. Üyeler arasında iletişim kesilir ve çalışma iklimi çekilmez hale gelir. Yıldırma sürecinde belirtilen aşamalar;

- a - Sosyal stresin ortaya çıkışı ve zaman içinde artışı,
- b - Örgüt içi sosyal çatışmalar,
- c - Adaletsiz uygulamalar
- d - Olumsuz uygulama ve davranışlar
- e - Mağdurun yıldırma maruz kaldığını ve savunmasız olduğunu hissetmesidir.⁹⁹

2.2. MOBBİNGİN TARAFLARI

Bu bölümde örgüt içinde yaşanan mobbing sürecinde yer alanların kişilik özellikleri, mobbing uygulama, mobbinge maruz kalma nedenleri ve bu süreçte diğer çalışma arkadaşlarının tutumları incelenecektir.

İşyerlerinde psikolojik tacizin uygulanmasının belli başlı bir nedeni yoktur. Mobbing süreci içerisinde üç grup insan ayırt edilebilir.

Kendine ait olan rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliği var olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir. Bunlar ;¹⁰⁰

- Mobbing uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler, zorbalar)
- Mobbing mağdurları (kurbanlar, hedefler)
- Mobbing izleyicileri

⁹⁹ Dieter Zapf, *Negative social Behavior at Work and Workplace Bullying, Paper* presented at the The fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, University of Bergen, Norway,; **aktaran** Tuğba Konaklı, Üniversitelerde Yıldırma ve Kültürel Değerlerin Yıldırma ile Başa çıkma Yaklaşımlarına Etkisi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2011, s.40 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

¹⁰⁰ Pınar Tınaz vd. *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.36.

2.2.1.Mobbing Uygulayanlar - Mobbingciler

Çağrıştırdığı kavramlar itibariyle mobbingin temeli şiddete, zorbalığa ve zarar vermeye dayanır. Bu tür davranışları uygulayan kişinin de kişilik olarak, şiddete eğimli, zorba ve zarar vermekten çekinmeyen yapıya sahip olması söz konusudur.

Mobbingciler, ilgi açlığı çeken , zayıf kişilikli olduklarından sürekli övgüye ihtiyaç duyarlar. Kendilerine hayrandırlar ve bu sebeple her türlü özel muamele beklentisi içindedirler. Bu beklentileri karşılamayan kişilere karşı da acımasızca saldırgan tavırlar sergileyebilirler. Suçlayıcı ve yargılayıcıdırlar. Aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi özellikleri de vardır. Kendi adları ve konumları adına korku ve güvensizlik içindedirler. Diğer insanlarla çıkara dayalı ilişki kurarlar. Empati yapmazlar. Diğerlerinin başarılarını, değerlerini ve varlıklarını kıskanabilirler. Eleştiriye açık olmayıp, başkaları tarafından yenilgiye uğratıldığında aşırı öfke. öç alma ve kırgınlık duyarlar. Düşmanlı duyguları yüksektir. Düşman bulamada zorlanmazlar. Kontrollü gerilim stratejisi uyguladıklarından düşmanlarının güçlü olmasında istemezler.¹⁰¹

Tacizciyi psikolojik şiddete yönelten nedenlerin başında, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani etik değerlerden uzak olmak gibi faktörler gösterilebilir. Bunlara ek olarak;

- Çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusunu,
- Hiyerarşik yapı içinde bazı patronların/amirlerin güçlerini istedikleri gibi kullanmaları
- Yükselmeyi hedefleyene kişilerin hırsları yüzünden herkesi ve her şeyi değersiz görmeleri
- Mobbingi uygulayan kişinin kötü bir çocukluk dönemi geçirmiş olması,
- Can sıkıntısı içinde zevk arayışına girmiş olması,
- Bir kuralı baskı ile kabul etmeye zorlaması,
- Kişilik bozukluğu göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁰²

Görüldüğü üzere kişinin mobbing uygulamasındaki esas nedenler kendi kişiliği ile ilgili sorunlardır. Bu sorunları çözemeyen kendi ile sürekli çatışma halinde olan kişi, tehlike olarak gördüğü ya da görmek istediği diğer bireyi ortadan kaldırmak

¹⁰¹ <http://www.canaktan.org>, Hasan Tutar Kişilik-Psikolojik Şiddet(Mobbing) İlişkisi <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm> , 05.01.2017

¹⁰² Şaban Çobanoğlu, Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, s.33-3

istemektedir. Bunu da kişiyi etik ya da ahlaki olmayan her türlü davranışa maruz bırakarak sağlamaya çalışır. Eğer karşıdaki kişi güçlü biriye, öncelikle onu zayıflatmak amacıyla her türlü yalan, karalama, dedikodu üretme hatta iftira atma yollarına başvurur. Böylelikle düşman psikolojik olarak yıpranır, direnç gösteremez hale gelir. Ya teslim olma yoluna girip mobbingcinin baskısına razı olacaktır ya da işini kaybedecektir.

2.2.1.1. Mobbingci Tipleri

Mobbing uygulamanın nedenleri tek bir başlık altında toplanamayacağı gibi uygulayıcıları da tek bir başlık altında toplamak mümkün değildir. Bu bölümde literatürde en çok rastlanan mobbingci tipleri incelenecektir.

2.2.1.1.1. Narsist Mobbingci

Narsisizm kavramının Freud üzerinde önemli bir etki bırakması sonucunda ilk kez 1910 yılında, Cinsellik Üzerine Üç Makale’de Freud bir dipnot olarak terimi kullanmış ve dört yıl sonra psikoanalitik teoriye büyük katkıda bulunan “On Narcissism: An Introduction” yazısını yayımlamıştır. Bu yazıda Freud, narsisizmi; cinsel gelişimin bir dönemi olarak ele almıştır. Bir kişilik tipi olarak narsisizmden ise ilk kez 1931’de söz ettiği görülür. Freud, bu kişilerin; libidinal (cinsel içgüdü – cinsel enerjinin dinamik belirtisi) tipler olduğuna, temel ilgilerinin kendilerini korumaya yönelik olduğuna ve liderlik rolü üstlenmeye yatkın olduklarına değinmektedir.¹⁰³

Bu kişiler, kendi acılarını ve aslında reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek denge kurmaya çalışan tiplerdir. Bu gruptaki kişiler kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanmaktadırlar.¹⁰⁴

Narsist kişiler kendilerinin özel ve önemli görürler, sıradan bir insan olmaktan çok korkarlar. Kendilerinin de özel olduklarını göstermek için daima çabalarlar. Temel özellikleri;¹⁰⁵

- Kendilerinin önemli olduğuna ilişkin büyüklük duyguları taşırlar, başarı ve yeteneklerini abartırlar.
- Kendilerini özel ve önemli görürler, hep saygı görmeyi beklerler.

¹⁰³ Freud, Sigmund, Libidinal **types**, Hogart Press, St. Edition, London,1961s.215; **aktaran** Kürşat Timuroğlu ve Ömer Faruk İşcan,. (. İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22 Temmuz 2008 Sayı: 2 ,239-264,s.241.

¹⁰⁴ Ö. Devrim GÜNEL, İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 3, Yıl: 2010, 37-65,s.41

¹⁰⁵ Nevzat Tarhan, **Psikolojik Savaş Gr, Propaganda**, Timaş yayınları İstanbul,2003,s.156-153.

- Eleştiriye aşırı duyarlıdırlar. İyi amaçlı olan eleştiriye bile öfke, aşağılanmış olma ve utanç duyguları ile tepki verirler.
- Kin, öfke ve kıskançlık duyguları fazladır. Acıma ve affetme gibi duyguları kendi çıkarlarına göre hisseder ve kullanırlar.

2.2.1.1.2. Hiddetli - Bağırın Mobbinci

Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar. Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler.¹⁰⁶

Fevri şekilde hareket ederler. Duygularında ki değişmeler ve sergiledikleri öfke patlamaları diğer çalışanların sınırlarını bozar. Bencildirler, diğerlerinin gereksinimlerini önemsemezler. Sinir ve huysuzluk krizleri ile işyerini çekilmez bir hale getirebilirler. Jest ve mimikleriyle, etrafındakileri yıldırırlar. Böyle bir kişi karşısında mobbinge maruz kalmamak imkânsızdır.¹⁰⁷

2.2.1.1.3. İki Yüzlü Yılan Mobbingciler

Bu kişiler örgütsel şemada yukarı doğru sürünerek ilerlerken, aşağıdakiler için çeşitli planlar tasarlarlar. Yılanlar hedeflerinin şöhretini özellikle kendi imajlarını güçlendirecek şekilde karalamaya çalışırlar. Böl/yönet politikası kapsamında dedikodular ve çeşitli çarpıtmalarla iş arkadaşlarını mağdura doğru yöneltirler. Mağdurun argümanlarına inanılmazken , kendisine inanılması konusunda büyük yetenek sahibidirler.¹⁰⁸

2.2.1.1.4. Megaloman Mobbingciler

Kendisini herkesten üstün görür. Kendine olan güvensizliği başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansır. Bu kişiye göre tüm kaynakların kontrolü kendisindedir. Uydurduğu kurallara herkes uymak zorundadır.¹⁰⁹

2.2.1.1.5. Eleştirici Mobbingciler

Sürekli hata arayan, söylenen, hiçbir şeyden memnun olmayan bir halleri vardır. Herşeyi olumsuz tarafından ele alır, yapılan işlerdeki en ufak bir hatayı ya da eksikliği abartır, bütün çalışmayı değersiz gösterirler. Bireylerin çalışma arzularını

¹⁰⁶ Pınar Tınaz , İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2006/4 , 13-28.s.19.

¹⁰⁷ Pınar Tınaz,2011, a.g.e.71-72

¹⁰⁸ Tekin Akgeyik vd., İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* , 2009, S:56 ,91-148,s.123

¹⁰⁹ Semra TetikTetik, Semra. "Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi." *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* .2010.81-89.s.84

kırmakta üstlerine yoktur. Bu kişileri tatmin etmek, övgülerini kazanmak mümkün değildir.¹¹⁰

İşgören yaptığı işin yine beğenilmeyeceği, hata ya kusur bulunacağı tedirginliği içerisinde. Bu tedirginlik daha örgüt iklimini de olumsuz yönde etkileyecektir.

2.2.1.1.6.Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler

Normal yaşantısında karşılaştığı başarısızlıkların, mutsuzlukların ve eksikliklerin sebep olduğu tüm olumsuz duygu ve durumların etkilerini iş yerine yansıtırlar. Tüm olumsuz olayların sadece kendilerinin yaşadığını düşündüklerinden başkalarına karşı aşırı kıskançlık beslemektedirler.

2.2.2.Mobbing Mağdurları

Mağdur; kelime olarak haksızlığa uğrayan kişi,kıyın¹¹¹ anlamına gelmektedir. Mobbing sürecinde, mobbinge maruz kalan kişileri tanımlamada literatürde genellikle mağdur kelimesi kullanılsa da mobbing kurbanı tanımıyla da karşılaşabiliriz. Bu çalışmada mobbing mağduru tanımlaması kullanılacaktır.

İşyerlerinde genellikle çalışkan ve dürüst kişiler hedef olarak seçilebilirken yaptığı hatalarla, uyumsuzluğuyla, tüm çalışma ekibinin performansını olumsuz etkileyen kişilerde hedef haline gelebilir.¹¹²

Fakat her mobbinge uğrayan gerçek mağdur olmayabilir. Bunu ayırmak müdahale açısından önemlidir. Üç tip mağdurdan söz edilebilir. Birincisi gerçek mağdurlar, ikincisi mağduriyeti abartılı algılayanlar, üçüncüsü ise mağduriyeti stratejik amaçları için kullananlar.¹¹³

Gerçek mağdurlar;psikolojik açıdan kırılğan, kendilerine güvenleri tam olmayan, “ hayır” diyemeyen, içine girdiği çatışmayı önetemeyip verdiği tepkilerle durumu aleyhine çeviren kişilerdir.

Abartılı algılayanlar ; grubundaki mağdurlarda; işteki herhangi bir baskıyı, otoriter davranışı mobbing olarak yorumlayabilirler. Bu tip bireyler, genelde kendilerini dünyanın merkezi olarak görüp dış dünyayı bir tehdit olarak

¹¹⁰ Tendü Arsan, İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin kişilik özellikleri üzerine bir çalışma), Marmara Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2008, s.37.(**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

¹¹¹ Türk Dil Kurumu http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.586f8615e5d470.60288112 (Erişim Tarihi 06.01.2017).

¹¹² Pınar Tınaz,vd.a.g.e.,s.43.

¹¹³ J-p. Guejdj, **La Perversité à l'Oeuvre , Paris**: Larousse; aktaran Jale Minibaş Poussard ve Meltem İdiğ Çamuroğlu, Psikolojik Taciz İş yaşamında Gerilim,Akılçelen Kitaplar,Ankara2015,s.80.

algılarla. Mağdurluk durumu bu insanlar için, gelecek tehlikelere karşı önlem alma yoludur.

Sözde mağdurlar; olarak tanımlanan üçüncü gruptakilerde maruz kaldıkları anlık durumu abartarak, stratejik bir şekilde amaçlarına ulaşmak isterler. Yakınsalar bile acı çekmedikleri, günlük hayata devam ettikleri gözlemlenir. Yasalar ve kurum içi haklar üzerinde bilgi edinip, çevrelerini yönlendirirler.¹¹⁴

2.3.2.1. Mobbing Mağdurunun Kişilik Özellikleri

Mobbing mağduru olmanın genel bir sebebi olmadığı gibi genel bir tiplmesi de yoktur. Ancak dört farklı tipteki kişi, mobbing mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.¹¹⁵

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

- **Acayip bir kişi ;** Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi biridir. Farklı tarzda giyinen biri olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişide olabilir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı daha yüksektir.

- **Başarılı bir kişi;** Önemli, başarı göstermiş amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Arkasından her türlü oyunlar oynanarak, söylentiler çıkarılarak başarısı sabote edilir.

- **Yeni gelen kişi ;** Kendisinden önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması, orada hala çalışmakta olanlardan fazla özelliklerinin olması, daha kaliteli olması hatta sadece daha genç veya daha güzel olması bile mobbing mağduru olma riskini artırır.

2.2.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde , izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticilerdir. Bunlar sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılaya, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir. Kurbanın çevresinde bulunan diğer kişiler, mobbing sürecinin içinde bulunmasalar dahi gerek sessiz kalarak , gerekse sürecin devamına izin vererek, engel olmayarak mobbing sürecinde rol alırlar. Mobbing mağdurunun yardım gereksinimini karşılamayarak ,

¹¹⁴ Jale Minibaş Poussard ve Meltem İdiğ Çamuroğlu, a.g.e.,s.80-82

¹¹⁵ Brigitte Hüber, **Mobbing.Psychoterror am Arbeitsplats**, Niedernhausen, Falken, 1994, p.24-25,;aktaran Pınar Tınaz.2011,a.g.e. 104-105

onu yalnız bırakarak bir şekilde mobbingciye destek olmaktadırlar. Mobbing süreciyle hiç ilgileri yokmuş gibi davranarak , sorumluluk kabul etmekten kaçınırlar. Bu tür davranış sergileyen izleyiciler dolaylı mobbingciler olarak adlandırılabilir. Mobbingcinin bir düşüncesine inanarak onun yanında yer alan, mobbingciyle aynı davranışları sergilemeye başlayan izleyicileri de yardımcı mobbingci olarak adlandırabiliriz. ¹¹⁶

2.2.3.1.Mobbing İzleyicilerinin Tipleri

İzleyicileri üç grupta değerlendirebiliriz. Bunlar; ¹¹⁷

Mobbing Ortakları: Verdikleri destek ve işbirliği ile mobbing uygulayıcısına yardım ederler. Yardakçı, sahte, masum ve meraklı izleyiciler bu grupta yer alır. Mobbingciye çok sadıktır. Bu yönünü belli etmez ,fakat amirin bir başkasına mobbing uyguladığını anladığı anda ona destek verir.

İlgisizler: Mobbingcinin aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de tacizcinin davranışından için için zevk duyarlar. Böylece mobbing sürecinin devamına göz yumarlar. Bir şeye karışmayan izleyiciler bu gruptadır.

Karşıtlar: İşyerindeki gergin havadan hoşlanmayan bu tip izleyiciler, kurbanı yardım etmeye çalışır ya da en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar. Diplomatik izleyicilerin bulunduğu gruptur.Daima uzlaşma taraftarındırlar. Aracılık rollerinden ötürü genellikle sevilen ya da nefret edilen kişidir.Aldığı tepkilerde sebebiyle ileride mobbing mağduru olabilirler.

2.3. MOBBİNG SÜRECİ VE AŞAMALARI

Araştırmanın bu bölümünde mobbingin süreci ve aşamaları açıklanacaktır.

İşyerinde mobbing, çeşitli aşamaları kapsayan bir süreç şeklinde uygulanır. Mobbing oluştuğca çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve mobbing mağdurunun özellikle psikolojik sağlığı bozulur. Suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, tutum ve davranışların tümü aynı anda uygulanamayacağı için mobbing bir süreç şeklinde uygulanır. Her sosyal ve psikolojik olayda olduğu gibi, mobbing de bir süreci takip eder. Mobbing sürecinin ilk adımı psikolojik savaş veya gri propagandayla başlar. ¹¹⁸

Psikolojik savaşın saldırı ve savunma silahı; propaganda, eğitim ve provokasyondur . Cephanesi ise;söz, yazı, resim, broşür ve e-posta şeklindeki

¹¹⁶Pınar Tınaz , a.g.e.,s. 113-115

¹¹⁷ Pınar Tınaz vd.,a.g.e.,s116-118

¹¹⁸ Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları,*Atatürk Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*,Sayı2, 2004,102-128,s.107.

bilgidir. Bu savaş tarzının amacı, beyin yıkama yöntemiyle insanları ikna etmek ve onları değiştirmektir. Propagandaların farklı türleri vardır. Bunlar ;

- Beyaz Propaganda
- Gri Propaganda
- Kara Propaganda
- Silahlı Propaganda
- Karşı Propaganda 'dır.¹¹⁹

Uygulanışı ve kullandığı araçlardan dolayı mobbing sürecinde mağdur beyaz, gri ve kara propaganda ile karşılaşır.

Beyaz Propaganda; açık biçimde yapılır. Kimi tarafından yapıldığı açık ve şeffaftır. Yalan kullanılmaz. Düşmanın hataları malzeme olarak kullanılır.

Gri Propaganda;en önemli propaganda unsurudur. Doğruluğu kanıtlanamaz. Yalan veya iftira olduğu da kesin değildir.Ana kaynağı rivayetlerdir. Beyaz propaganda da olduğu gibi sınırlı kaynakları yoktur.

Kara Propaganda; kaynak bellidir. fakat başka kaynaklardan çıkıyor gibi gösterilir.Hile, entrika,yalan, iftira, fitne , sinsilik ve sahte delil serbesttir.Gizlilik esastır.

Mobbingci bu propagandalardan birini , rakibinin kişiliğine ya da değerlerine göre kullanacaktır.

Literatürde mobbing süreci için inceleme yapıldığında mobbing süreci hakkında farklı yorumlamalarla karşılaşabiliriz.

Leyman'ın , temeli Alman kültüründen alınıp İsveç gerçeğine uyarlanmış beş aşamalı modelini , Harald Ege , İtalyan toplumuna uygun altı evreli modeli önermiştir. Ege, Leyman'ın modelini geliştirerek "Sıfır Durumu " isimli bir ön evre ve "Çift Mobbing" olgusu tanımlamıştır.¹²⁰

Sıfır Durumu: Bu noktada işyeri ortamında henüz psikolojik taciz su yüzüne çıkmamıştır. Ancak tartışmalar, suçlamalar, iç çekişmeler, insanların arkasında kazılan kuyular vb. davranışlar aracılığıyla üstünlük kurma çabaları söz konusudur.

Birinci Aşama: Hedef birey belirlenmiştir. Artık ortaya konan davranışlar üstün gelme düşüncesi yerine kurbanı mahvetme düşüncesiyle yapılmaktadır. Hedefteki kişinin iş ve özel hayatına karşı negatif davranışlar sergilenir.

İkinci Aşama: Mağdur bireyde psikosomatik etkiler henüz ortaya çıkmamıştır. Bu aşamada, mağdur işyeri ortamındaki değişiklikleri algılamaya başlar.

¹¹⁹ Nevzat Tarhan,a.g.e.,s.35-

¹²⁰ Pınar Tınaz vd. , a.g.e.,s.30-36

Üçüncü Aşama: Uykusuzluk, baş ağrısı, sindirim bozuklukları, endişe, gerginlik ve güvensizlik gibi ilk psikosomatik etkiler kendini göstermeye başlar.

Dördüncü Aşama: Mağdurun, rahatsızlıkları, işe geç gelmesi vb. durumlar, insan kaynakları tarafından yanlış değerlendirilir.

Beşinci Aşama: Mağdurun rahatsızlıkları artış gösterir. İlaçlarda çare aramasına karşın, sorunun bu şekilde çözülmesi imkânsızdır. Psikolojik taciz konusundan bihaber olan insan kaynakları bölümünün yaptığı uyarılar ve kişinin kendinde suçu araması ile durum daha vahim bir hal alır.

Altıncı Aşama: Psikolojik taciz sürecinin sonuna gelinmiştir. Kişinin kendi isteğiyle veya erken emeklilikle, hatta bazen psikolojik rahatsızlıklar veya ölümlü dolayısıyla işiyle ilişkisi kesilir.

Çift taraflı Mobbing : İtalyan kültüründe aile ile birey arasında, tıpkı Türk kültüründe olduğu gibi, sıkı bir bağ vardır. Aile yön gösteren ve koruyucudur. Bu tip ailelerde, aile üyelerinden biri tacize maruz kaldığında aile içinde belirli dinamikler harekete geçer. Mağdur, teselli ve çözüm arayışı içinde ailesine sığınır. Ailesine sığınmakla bir nevi yalnızlık duygusu ile başa çıkmak kolaylaşacaktır. Aile, il zamanlarda elinde ki imkânlarla mağdura yardım sunabilir. Fakat zamanla ailenin de, birdenbire davranışları değişebilir. Kendini mobbingin etkilerinden korumaya çalışır. Bilinçli ve kasıtlı yapılmassa da, mağduru başarısız olarak algılar ve tüm olanlardan sorumlu tutar. Adeta mobbingci ile farkında olmadan işbirliği içine girmiş gibidirler. Ailenin desteğinin de kesilmesi üzerine mağdur, tam bir dışlanmışlık yaşar. Hem işyerinde hem de aile ortamında karşılaştığı olumsuz durum birey için çift taraflı mobbingi oluşturur.

2.4 MOBBİNG NEDENLERİ

Mobbing aniden ve kendiliğinde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen bir durumdur. Mobbingin ortaya çıkması için çeşitli etkenlerin bir araya gelmesi gerekmektedir.

Daha önce belirtildiği üzere, mobbingin ortaya çıkış nedeni öncelikli olarak işyerinde yani örgüt içerisinde oluşan çatışmaların çözülmemesi ya da yönetilememesidir. Çatışma tarafları örgüt çalışanları yani işgörenler, diğer iş arkadaşları ve yöneticilerdir. Çatışmanın çözülmemesi ile sorun mobbing halini almaya başlayacak dolayısı ile taraflarda mobbing sürecinde ki rollerde yer almaya başlayacaklardır.

Mobbing'in hem iş ortamından kaynaklanan hem bezdiriciden hem de mağdurdan kaynaklanan nedenleri olabilir. Bunlar kısaca şu şekilde maddelendirilebilir:¹²¹

1- Sosyal ortam: Çalışanların işyerinde yaşadıkları düşmanlık, sağlıklı samimi olmayan bozuk sosyal ilişkileri.

2- Kötü yönetim: Mobbing'in ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biri, yönetimin varlığından haberdar olduğu halde mobbinge göz yumması veya ilgisiz kalmasıdır. Bu, yönetimin mobbingin yapılmasını istiyor anlamına gelmez ancak yönetim, çalışanlarının birbirlerine mobbing yapmalarının önüne geçmez. Yönetim, mobbingi ortaya çıkaran örgüt ikliminin, atmosferinin değişmesi yönünde gayret etmezse mobbing şiddetlenebilir. Yöneticinin kriz yönetimindeki bilgi ve becerisi, çalışanlarına karşı ilgisi, çatışmayı önemsememesi, haksızlıklara karşı göz yumma konusundaki eğilimi mobbingin ortaya çıkıp çıkmamasıyla yakından alakalıdır. Yine çalışanların şikayetlerini rahatça iletebilecekleri ve yönetimin sorunlarıyla ilgileneceği hissini uyandırmaması mobbingin ortaya çıkmasına neden olur.

3- İşyeri rekabeti: Mobbing, aynı hedefe ulaşmak isteyen çalışanların birinin diğerine karşı yaptığı bir eylem olabilir.

4- Sahip olunan nitelikler: Bazen çalışma ortamında diğer personelden daha fazla çalışan, ortalamanın üstünde özelliklere sahip olan kişiler veya yöneticilerinden daha nitelikli olan ve bu yüzden de yönetici için potansiyel tehdit olarak görülen kişiler mobbinge maruz kalabilirler.

5- Dini inanç, yöresel özellikler ve dış görünüm: Sahip olunan dini inanç ve buna uygun kıyafet, ideoloji, etnik köken ve bu kökene bağlı olarak sahip olunan şive bunlarla alay edilmesine, küçük görülmesine, diğer bir kısım kişiler tarafından mobbinge maruz kalınmasına neden olabilir. 6- Belirsiz görev tanımları: Çalışanların görev tanımlarının net olmamasından dolayı bir çalışana yöneticileri tarafından kendi yeteneklerinin üstünde veya altında görevler verilebilir, haliyle bu durum da çalışanın mobbinge maruz kalmasıyla sonuçlanabilir. Bazen de görev tanımının belirsizliğinden veya bilgisizliğinden kaynaklanan husus çalışanın kendinden beklenen görevleri mobbing olarak algılayabilmesine neden olmaktadır.

Ayrıca mobbinge neden olan 10 neden şöyledir;¹²²

Bireyi grup kurallarına uymak için zorlamak,

¹²¹ Tefik Erdem, Mobbing ve Mobbing ile Mücadele Yöntemleri,,*Türk Kütüphaneciliği Dergisi*,Cilt 28,sayı 4,2014, 622-628,s.625.

¹²² Erkan Yaman, *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet – Mobbing*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2009,s.29-30.

Düşmanlıktan zevk almak,

Mağdurun psikolojik ve fiziksel acı çekmesinden keyif almak,

- 1- Can sıkıntısını gidermek,
- 2- Kayırmayı teşvik etmek,
- 3- Çıkar için her yolu mubah kılmak,
- 4- Kendi zaaflarını ve açığını telafi etmeye çalışmak,
- 5- Bencilce davranmak,
- 6- Özsever/narsist kişilik özelliklerine sahip olmak,
- 7- Yanıltılmış sosyal içgüdüye sahip olmak.

Görüldüğü üzere mobbingin nedeni tek bir başlık altına alınamamaktadır. Fakat anlaşılacağı üzere mobbing; örgütün, mobbingcilerin ve mobbing mağdurlarının yapısal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bazen bu nedenlerden sadece birinin olması yeterli olsa da bazen birkaçının bir araya gelmesiyle mobbing ortaya çıkmaktadır.

Örgüt; mobbing sorununun yaşanmaması için elinden geleni yapsa da, örgüte yeni katılan işgörenin diğer işgörenden fazla çalışkan, daha fazla donanıma sahip olması veya sinirli ya da işbirlikçi olmaması diğer işgörenden/yöneticilerden olumsuz olarak etkileyecektir. Kendisinden daha iyi özelliklere sahip bir işgörenin örgüte katılması, diğerlerinin işi kaybetme korkusunu tetikleyecek, kıskançlık duygusuna kapılacaklardır. Sinirli ya da işbirlikçi davranmayan işgörenden ise; örgüt içinde ki uyumlu düzeni sarsacak, gerilime neden olacak dolayısıyla olumsuz tepkileri toplayacaktır. Tüm bu olumsuz duygular da çatışmalara neden olacaktır. Örgütün yönetim anlayışındaki eksiklikler, yöneticilerin etik olmayan çözüm yolları üretmesi ya da görmemezlikten gelmesi çatışmayı şiddetlendirecek, nihayetinde mobbingin ortaya çıkmasına neden olacaktır.

2.5. MOBBİNG DAVRANIŞLARININ TÜRLERİ ve UYGULAMA YÖNLERİ

Örgüt içinde karşılaşılan her olumsuz tepkinin, amirin ya da diğer çalışanlarla yaşanan her gerginlik mobbing olarak algılanabilmektedir. Bu durum gerçek olmayan suçlamalara, gereksiz gerginliklere neden olacaktır. Bu nedenle; öncelikle mobbing davranışının ne olduğu net olarak kavranmalıdır.

Bu bölümde mobbing davranışları ve bu davranışların ne türde uygulandıkları incelenecektir.

Mobbing'e yol açan saldırgan davranışlar ,Kuzey Avrupa ülkelerinde yapılan ayrıntılı araştırmalar sonucu literatüre kazandırılmıştır. Bu davranışlar yedi kategoriden oluşmaktadır. Bunlar ;¹²³

1. Grup: Hedef seçilen kişiye örgütsel tedbirle saldırı:

- Yönetici, iş yerinde kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Diğerlerinde ayrı bir iş ortamı sağlanır.
- Çalışma arkadaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Özgüveninizi, itibarınızı olumsuz etkileyecek ya da fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- İşteki performansınız yanlış suçlayıcı biçimde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Size verilen görevler geri alınır veya sürekli değiştirilir.
- Kapasitenizin altında işlerle görevlendirilirsiniz.

2. Grup: Hedef seçilen kişiye sosyal ilişkileri bakımından saldırı:

- Size sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.
- İşyerinde istediğiniz kişilere ulaşımınız engellenir.
- Jestler, mimikler veya imalar yoluyla sizinle ilişki kurmak istemediklerini belirtirler.
- İşyerindekiler sizinle konuşmazlar.
- Sigara dumanı gibi rahatsız edici etkilere maruz kalırsınız.

3. Grup :Hedef seçilen kişinin özel hayatına / itibarına saldırı:

- Özel yaşamınızla sürekli alay edilir ya da eleştirilir.
- Sık sık gereksiz telefonlarla rahatsız edilirsiniz.
- Size aptalmışsınız ya da akli hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Bir özrünüzle alay edilir.
- Çeşitli bahanelerle ya da yürüyüşünüz, jestleriniz, sesiniz taklit edilerek gülünç duruma düşürülürsünüz.

4. Grup :Fiziksel şiddet :

- Psikolojik tedavi görmeniz için baskı yapılır.
- Cinsel teklifler yapılır.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Geçerken hafif çarpma gibi hafif fiziksel hareketlere maruz kalırsınız.

¹²³ Asiye Toker Gökçe, *Mobbing : İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*, Öğreti Yayınları, Ankara, s.9-11

- Dokunma gibi cinsel içerikli davranışlar uygulanır.

5. Grup: Hedef seçilen kişinin tutumlarına saldırı:

- Siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Dini görüşünüzle ya da inancınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.

6. Grup : Sözel Saldırganlık :

- Yüzünüze karşı bağırılır veya yüksek sesle azarlanırsınız.
- Sözlü ya da yazılı tehditler alırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli olumsuz yönde eleştirilir.
-

7. Grup : Dedikodular :

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Hakkınızda asılsız söylentiler, dedikodular yayılır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Hakkınızda cinsel imalar yapılır.

Bu davranışların bazıları günlük hayatta karşılaşılabileceğimiz durumlardır. Örgüt içinde ki her işgören farklı kişilik yapısındadır. Bazı işgörenler, gerilimli durumlarda ses tonlarını yükseltebilir, karşısındakilere bağırabilir. İşgörenler samimiyetten kaynaklanan şakalaşmalar esnasında birbirlerine lakaplar takabilir, hatta bu lakaplar örgüt içinde işgörenin isminin yerini alabilir. Fakat bu davranışların mobbing davranışı olarak adlandırılması için mağdur üzerinde bıraktığı etki ,sıklığı ve sürekliliği önemlidir.

İş yerinde yıldırma öyle düşmanca ve ahlak dışı gerçekleşir ki mağdur savunmasız ve yardım lamaz hale gelir. Bu davranışlar hedef seçilene karşı sıklıkla, nerdeyse her gün uygulanır ve birkaç ay sürer. Burada karar verilecek durum, bir davranışın yıldırıcı olup olmadığıdır. Bir sürecin yıldırıcı olup olmadığına karar vermede, o sürecin belirli özellikleri incelenmelidir. Bu özellikler;

Süreklilik ve Sıklık ; Yıldırma artık iş yaşamının bir parçası haline gelmiş ve yaygınlaşmıştır. Yıldırıcı davranışlar düzenli olarak yaşandığında, utandırma ve taciz ile sonuçlanmaktadır. Bir işyerinde yaşanan olumsuz durumun yıldırma olarak nitelendirilmesinde süreklilik ve sıklık genel kabul görmüş bir belirleyicidir.

Denge; Mobbing, çoğunlukla iş yerindeki eşit güçler arasında yaşanmaz. Mağdur ile saldırgan arasındaki güç dengesizliği sonucu, mağdur kendisini savunamayacak durumda hisseder. Bu güç dengesizliği; hiyerarşide daha düşük

pozisyonda olma veya örgütteki güç ilişkileri gibi, mağdurun örgüt içindeki sosyal konumundan kaynaklanan dengesizlik olabileceği gibi mağdurun kendine güveninin azlığı, bağımlı kişilik özelliği, yöneticinin karizması gibi psikolojik özelliklerinden kaynaklanabilir. Güç dengesizliği, fiziksel veya ekonomik kaynaklı da olabilir.

Çeşitlilik; Farklı ülkelerde, farklı örgütlerde yapılan araştırmalar doğal olarak farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Yıldırma, bir örgütten diğerine farklılık gösterebileceği gibi aynı örgütün farklı bölümlerinde de farklı boyutlarda yaşanabilir. Sonuç olarak cinsiyet, yaş taraflar arasındaki güç dengesi, yıldırıcı davranışlar ve sektör farklılığı yıldırmada belirleyici rol oynamaz ve ülkeden ülkeye değişiklik gösterir.

Saldırganlık; İş yerinde yıldırma, pasif ve aktif saldırganlık sonucu gerçekleşir. Aktif saldırganlık, belirgin bir biçimde mağduru hedef aldığından, hemen kendini belli eder. Kolayca fark edilir. Pasif saldırganlıkta ise çift anlamlı davranışlar söz konusu olduğundan fark edilmesi güçtür. Saldırganlık davranışı açığa çıktığında, saldırgan iyi niyetli olduğunu belirterek karşısındakini kötü niyetli olmakla bile suçlayabilir.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde, mağdur ve fail arasındaki ilişki, sürecin iki farklı şekilde akışını olası kılar, bunlar;¹²⁴

Hiyerarşik Psikolojik Taciz; Hiyerarşik psikolojik tacizde, işyerinde psikolojik taciz davranışlarının faili veya failleri mağdura göre, daha üst veya daha alt bir konumda çalışmaktadır.

Hiyerarşik mobbing, daha çok yöneticiden kaynaklanır. Örgütsel sağlık bakımından hiyerarşik mobbinge neden olmamak, yöneticilerin duygusal zekalarının güçlü olması gerektirir. Başarı için yöneticilerin sadece zeki ve yetenekli olmaları yeterli olmamaktadır; zeka, yöneticilerin 'duygusal körlük'lerini engellemediği için, onların mobbing aktörleri tarafından kullanılmaları zor olmamaktadır. Dikey şiddet, sadece üst yönetimden alt kademelere yöneltilmiş şiddet biçimi değildir; *hiyerarşik şiddet* biçimi olduğu için, çift yönlü (yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya) olabilmektedir. Dolayısıyla dikey şiddet, çalışanların üstlerine karşı uyguladıkları şiddet şeklinde dolabilmektedir.¹²⁵

Yatay psikolojik taciz; tacizde psikolojik tacizin fail veya failleri mağdur ile benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır.¹²⁶

¹²⁴ Cengiz Çukur, Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz , T.B.M.M. Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara, 2016,s.24-25

¹²⁵ Hasan Tutar, a.g.e., s.106

¹²⁶ Cengiz Çukur, a.g.e.,s.26

2.6. MOBBİNGİN SONUÇLARI

Uygulanması suç unsuru taşıyan, son derece tehlikeli ve zarar verici bir süreç olan mobbingin sonuçları, “bireye”, “örgüte” ve “topluma” ilişkin olmak üzere üç açıdan ele alınabilir.¹²⁷

2.6.1. Mobbinge Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçlar

Mobbing sürecinin birey üzerinde ekonomik ve sosyal yönden önemli zararları vardır. Bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar ve bireyin işten ayrılması sonucunda düzenli bir kazancın yok olması, uğranılan zararların ekonomik boyutudur. Bireyin uğradığı sosyal zararlara bakıldığında ise, öncelikle sosyal imajının zedelendiği gözlenir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. İşyerinde yaşadığı dışlanma sonrasında sosyal çevresinde de benzer davranışlara maruz kalması sonucunda, olan bitenlerle ilgili kendi kendine bir açıklama getiremez ve her şeyin suçunu kendinde arar. Daha sonra kendini tam bir yalnızlık içinde bulur. İşte bu dönemde, sağlığıyla ilgili olumsuzlukları da hissetmeye başlar.

2.6.2. Mobbingin Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Mobbingin örgüt açısından yarattığı hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Deneyimli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artar. İşletmede sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Uygulanan psikolojik taciz nedeniyle, işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır; buna karşılık verimliliği düşürür. Mobbinge maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha fazla mali yük getirmesi, beklenen sonuçtur.

2.6.3. Mobbingin Topluma Ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçları

Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı da, mobbingin ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problem olarak düşünülebilir. Mobbing kurbanı bir bireyin doktor muayeneleri, tahliller, tedaviler gibi sağlık harcamaları, işveren yanında devlete de ekonomik bir yük getirmektedir. İşyerlerinde uygulanan mobbing sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir toplum örneği ortaya

¹²⁷ Pınar Tınaz , Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz, *Çalışma ve Toplum*, Sayı 3, 2006,s,11-22,s.17-19

çıkılmaktadır. Bireyin sağlığında kalıcı hasarların oluştuğu olgularda ise mağdur, çok genç yaşta da olsa erken emekliliğini istemek durumunda kalabilir. Normal emeklilik yaşından onbeş yirmi yıl önce emekliliğini isteyen bir bireyin topluma ekonomik maliyeti, tabii ki yüksek olacaktır. Ayrıca bu bireyin hastanede yatarak tedavi gördüğü veya bir uzman doktor kontrolü altında bulunması gerektiği düşünüldüğünde, maliyetlerin ulaşacağı boyutlar daha da ürkütücü noktaya ulaşmaktadır.

Mobbingin ülke ekonomisine olan muhtemel etkileri;¹²⁸

- İşyerlerinde psikolojik tacizin orta ve uzun vadede topluma ve ekonomiye zarar verdiği yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur.

- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün 2000 yılının Ekim ayında yayımladığı rapora göre, Almanya'da her yıl psikolojik sağlık problemleri nedeniyle alınan izinler 2.2 milyon dolar maliyete neden olmaktadır.

- Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre, 1.5 milyon çalışan işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaktadır. İşyerinde yaşanan psikolojik taciz, ekonomik bakımdan yaklaşık olarak 13 milyar Euro'luk zarara sebebiyet vermektedir.

- Alman Federal Çalışma Bakanlığı verilerine göre ise intiharların yüzde 10'u işyerinde psikolojik taciz nedeniyle gerçekleşmektedir.

- Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Bakanlığı'nın yayınladığı bir rapora göre işyerinde psikolojik taciz gibi işyeri sorunlarının neden olduğu iş stresinin ülke ekonomisine yıllık maliyeti yaklaşık 4 milyar sterlindir.

- Leymann'ın İsveç'te yaptığı bir araştırmaya göre, işyerinde psikolojik tacizin kişi başına düşen maliyeti 30.000 ile 100.000 dolar civarındadır.

2.7 MOBBİNG İLE BAŞETME YÖNTEMLERİ

Mobbingi durdurmak ya da engellemekten önce bu sorunun varlığını anlamak gerekmektedir. Bu bağlamda mobbingin psikolojik bir saldırı olduğu düşünülürse psikolojik savunma yöntemlerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece alınan yaranan derinleşmesi önlenebilir ve iş yaşamının dışına atılmaktan kurtulunabilir. İşyerinde psikolojik tacizle, hem bireysel, hem de kurumsal olarak mücadele edilmelidir. Bütün bu mücadele yollarından ayrı olarak, yasal yollara

¹²⁸ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü, **İşyerlerinde Psikolojik Taciz(Mobbing) Bilgilendirme Rehberi**,s.20

başvurmaktan da kaçınılmamalıdır. Aşağıda belirtilen alanlarda yapılacak çalışma önerileri geliştirilmiştir.¹²⁹

Eğitim alanında ; mobbing ile mücadelede farkındalık yaratılmalı ve farkındalığın artırılmasında da konu ile ilgili kurumlara ait bir el kitapçığı hazırlanmalıdır. İşyerinde psikolojik taciz konusunda uzmanlar eğitilmelidir. İşyerinde psikolojik taciz ile mücadele kapsamında, hizmet içi eğitimler verilmesi zorunlu hale getirilmelidir.

Mağdurlar ; Kimliğe, sosyal statüye, cinsiyete vb. alanlara karşı mobbing yapılması durumunda TCK'nın 216. maddesinde belirtilen suçu oluşturduğuna istinaden savcılığa suç duyurusunda bulunmalı veya çalışılan kurumun personel müdürlüğü/insan kaynakları genel koordinatörlüğüne bu durum bildirmelidir. İşyerlerinde denetlemekle yükümlü olan teftiş personelinin iş müfettişi ya da kurum müfettişi- denetim konuları arasında psikolojik taciz olgusu da yer almalıdır. İşçiler ve çalışanlar arasında olan psikolojik taciz olgusuna yöneticinin göz yumması ya da ilgisiz kalması durumu psikolojik taciz ihmali olarak değerlendirilmelidir. Çalışanları işyerinde ya da işle bağlantılı olarak psikolojik taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bu tür davranışlardan korunmasına yönelik tüm uygun önlemler alınmalıdır. İşyerinde psikolojik taciz kapsamında yürütülen soruşturmaların tümüyle kurum dışından konunun uzmanları tarafından yapılması sağlanmalıdır. Kamuda ya da özel sektörde çalışanlar işe başlamadan önce mobbing yapmayacağına dair yemin belgesi imzalayarak, imzalı belgenin bir sureti dosyasına, bir sureti ise kendisine verilmelidir

Sağlık alanında ; Hastanelerin bünyesinde psikolojik taciz destek klinikleri oluşturulmalıdır. Psikolojik tacize maruz kalanlara gerekli tıbbi yardım ücretsiz verilmeli, tedavi süresince ilaç ve tedavi katılım payı aylanmamalı, aylık ve ücretlerinde kesinti yapılmamalıdır.

Hukuki alanda; Kurumların mevzuatında mobbing kavramına yer verecek şekilde düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca mobbingin çok yoğun yaşandığı özel ve kamu sektöründe (üniversite vb.) özel önlemler alınmalıdır. Mobbingin azaltılması yönünde benzer davaların açılması sağlanmalı, bu konuda bir bilinç oluşturulmalı, işverenin keyfi davranışları sınırlandırılmalı, sendikaların bu konuda etkinlikleri artırılmalıdır. Kanununa mobbingi yasaklayıcı hüküm veya hükümler getirilmeli, özel sektörde ve kamuda çalışan işçilerin maruz kaldığı psikolojik taciz, Çalışma ve

¹²⁹ Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları NO: 6, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Nisan 2011, 77-80

Sosyal Güvenlik Bakanlığı, ilgili sendika ve işveren veya vekilinden oluşan bir komisyon tarafından incelenmelidir. Kendisine mobbing yapıldığı için şikâyetle bulunanlar ile tanıkların korunmasına yönelik olarak yasal düzenleme yapılmalıdır. Kanunu'na eklenecek hükümlerle mobbing olgusu "İşyerinde Psikolojik Taciz Yönetmeliği" adlı bir yönetmelikte daha ayrıntılı bir şekilde düzenlenmelidir.

2.8.MOBBİNGİN HUKUKİ BOYUTU

Mobbing kurbanları yasalar önünde ne gibi haklarının olduğu konusunu iyi bilmemekle beraber yasal yollara başvurma konusunda da çekingen tavırlar sergilemektedirler. Bu çekingenliğin nedenleri; yasal yollara başvurma masraflarının yüksek oluşu, sonuç alınamaması, firmaların bünyesinde çalışan avukatlara karşı güçsüz olma, ispatlayamama, mahkemelik durumun ileri de iş başvurularında sorun olması olarak sıralanabilir.¹³⁰

Mobbing, gerek faili gerekse mağdur açısından hukuki sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle fail açısından cezai, mali ve idari nitelikte hukuki sonuçları bulunmaktadır.¹³¹ Mobbing, uygulandığı yer ve uygulayıcıları yönünden hukukun çeşitli alanlarına girmektedir.

İşyerlerindeki mobbing olaylarının, son yıllarda ülkemiz çalışma yaşamında, önemli ölçüde rahatsızlık yarattığı görülmektedir. Nitekim ,Başbakanlık; psikolojik tacizle mücadele konusunda, "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" hakkındaki genelgenin (2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi, RG. 19.3.2011, No. 27879) yayımlanması gereksinimini duymuştur.¹³²

Yürürlüğe yeni giren 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu ile mobbinge uğrayan kişiler koruma altına alınmıştır. Bu Kanuna göre mobbing mağdurları, bu mağduriyetleri ile ilgili olarak Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu' na müracaat edebileceklerdir. Ayrıca mobbinge uğrayan işçi, iş görmekten kaçınma hakkını kullanabilmekte ve Türk Borçlar Kanunu madde 49 ve Türk Medeni Kanunu madde 25 ile, haksız fiil hükümlerine dayalı hükümlere göre tazminat talebinde bulunabileceklerdir.¹³³

¹³⁰ ŞabanÇobanoğlu,a.g.e.,s197-198

¹³¹ Atilla Erkal, *İdare Hukukunda Mobbing*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2015

¹³² 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı, Ankara, 2013
Tankut Centel, Hukuki Boyutlarıyla Mobbing, ,s.49

¹³³ Nihan Gizem Kantarcı, *Türk İş Hukukunda Mobbing*,Adalet Yayınevi, Ankara, 2016,s.245

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOBBİNG

3.1.Örgütsel Bağlılık ve Mobbing İlişkisi

İşgören ve örgüt ilişkisi karşılıklı muhtaçlıkla yürümektedir. Örgüt; işgörene, işgören ise örgüte muhtaçtır. Fakat bu muhtaçlık, işgörenin işten ayrılmasına ya da örgütün işgöreni işten çıkarmasına engel değildir.

Örgüt; işgörenden örgütün yararları için özverili bir şekilde, sahip olduğu performansı bütünüyle hatta bazen de zorlayarak çalışmasını bekler. Bu tutum içinde çalışan işgörenlerin de bünyesinde kalmasını sağlamaya çalışır. Örgütün verimini arttırmaya engel olacak tutum ve davranış sergileyen işgörenleri de örgütten uzaklaştırma yolunu seçer.

İşgören, öncelikle örgütte gereksinimlerini karşılayan bir işinin olmasını beklemektedir. Bu beklentiler ücret, terfi ya da sosyal haklar ve imkânlar olabilir. Bu beklentilerini karşılayan örgütte çalışmak , işgörende iş doyumuna neden olacak , yaptığı işi sevecek dolayısıyla mutluluk duyacaktır.

Mutluluk duygusuyla işgörenin örgütsel davranışı arasındaki bağlantı önemlidir. İnsanı mutluluk duygusuna götüren etmenler, kendini değerlendirmede gerçekçilik, çevredeki insanlarla iyi ilişkiler, soruna çözüm bulmada yeterlilik, toplumsal etkinliklere katılma, insanları sevme, mesleğini sevme gibi etmenlerdir. Mutluluk duygusuna götüren etmenlerin tümü örgütçe istenen türdendir. Böylece, mutluluk duygusu geliştirilmiş bir işgörenin örgütsel davranışının da istenilen türde olabileceği varsayılabilir.¹³⁴ Tüm bu etmenler işgöreni örgütsel bağlılık duymaya yönlendirecektir.

İşgöreni örgütten ayrılamaya yönelten bir çok olumsuz koşullarda olabilir. Bunların bazıları, işgöreni ayrılamaya zorlansa bile işgören dışarıda iş bulmayı güvence altına almadan örgütten ayrılmaz. Yine bu koşulların bazıları, işgöreni o kadar zorlar ki zorlamaya dayanamayan işgören güvencesi olmasa bile örgütten ayrılır. Bu koşullar baskıcı bir yönetimden kaynaklanabileceği gibi temel gereksinimlerinin karşılanmaması da olabilir. Bunun yanında moral bozucu koşullar; işgörenin başarılı olamaması; güvencesinin olmaması gibi durumlar örgütten ayrılamaya zorlamaktadır.¹³⁵

¹³⁴ İbrahim Ethem Başaran,a.g.e.,s.166

¹³⁵ a.g.e.,s.242

İşgörenin, örgütten ayrılma sebeplerinden en etkili olanı mobbingdir. Zira mobbing, yaşattığı üzüntü, stres ve çaresizlik hissi gibi işgöreni mutsuzluğa itmektedir.

Mobbingin en derin etkileri işini sevenler üzerindedir. Bu kişiler yaptıkları işle bütünleşmiştir ve işine büyük bağlılık duyar. Varlık ve mutluluk nedenleri işleridir. Fakat işine bağlı olmayan birisi, onu daha çok hayatını devam ettirmek için gerekli bir araç olarak görür. Kendini geliştirme ve büyüme olanağı olarak görmez. Mobbing durumunda kolayca sırtarını dönüp fazla bir pişmanlık duymadan başka bir yere gidebilirler. Fakat işine bağlılık duyan kimseler, genellikle sadıktır. Çalıştığı yerin saygınlığını korumak adına sessiz kalırlar. Karşı eylem yapıp yapmamaya karar veremezler ve kuruluş içinde veya dışarıdan yardım almaya yanaşmazlar. Uzun süre acı çekerler ve bu acılarını dışarıya vurmazlar.¹³⁶

3.2.Araştırmanın Amacı Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı örgüt bağlılığının mobbingle olan etkileşimini incelemektir. Araştırma eğitim sektöründe hizmet veren kurumlarda çalışan akademik ve idari personel ile sınırlandırılacaktır.

Araştırmada köklü bir örgüt kültürünün öne çıktığı Galatasaray Üniversitesi, idari ve akademik personeli ile anket yapılması planlanmaktadır. Bunun nedeni ilköğretimden başlayan eğitim- öğretim hayatlarını Galatasaray Üniversitesi'nde devam ettirebilmeleri ve yine Üniversite' nin idari veya akademik kadrolarında yer alarak iş hayatına devam edebilmelerinden kaynaklanmaktadır.

Anket sorularının kapsamı Galatasaray Üniverstesi'nde çalışma süreleri, memnuniyet düzeyleri, ileriki yıllarda da çalışmayı sürdürme düşünceleri hakkında olacaktır.

¹³⁶ Noa Davenport vd.,a.g.e., s.61

3.3.Örgütsel Bağlılık ve Mobbing Etkileşiminin Ölçülmesine Yönelik

Çalışma ve Bulguları :

Araştırmanın alan çalışmasında Galatasaray Üniversitesi bünyesinde çalışanlardan 100 kişinin katılımı ile anket çalışması yapılmıştır.

Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılan anket çalışmasında katılımcıların demografik ve diğer özelliklerinin yüzdesel ve frekans dağılımları aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir. Katılımcıların %59'u erkek ve %43'ü kadın bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların %29'u kadın bireylerden oluşurken, erkek bireylerin oranı %71 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların yaş gruplarının yüzdesel olarak dağılımı incelendiği zaman, 30 yaş altı %29, 31-40 yaş arasında bulunan çalışanlar %34, 41 yaş ve üzerinde %37 oranında olduğu görülmüştür. Çalışanların kıdemleri incelendiği zaman %34'ü 0-5 yıl, % 22'si 6-10 yıl, % 8 'i 11-15 yıl ve % 36'sı 16 yıl ve üzerinde kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların % 11'i lise, % 13'ü yüksekokul, %58'i lisans, % 12'si yüksek lisans ve % 5'i ise doktora seviyesinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların % 11'i Galatasaray Lisesi mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 11'i Galatasaray üniversitesi mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 81'i çalışan pozisyonunda ve % 19'u ise orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Katılımcıların % %77'si daha önce psikolojik taciz (mobbing) sözcüklerini duyduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların % 10'u ise psikolojik tacize (mobbing) maruz kaldıklarını düşünmektedir.

Tablo: Kitleye ait tanımlayıcı istatistikler

Cinsiyet	n	%Yüzde
Erkek	62	59,0
Kadın	43	41,0
Total	105	100,0
Çalışma Süresi	n	%Yüzde
0-5 yıl	36	34,3
6-10 yıl	23	21,9
11-15 Yıl	8	7,6
16 Yıl ve Üstü	38	36,2
Total	105	100,0
Eğitim Durumunuz	n	%Yüzde
Lise	12	11,4

Yüksek Okul	14	13,3
Üniversite	61	58,1
Yüksek Lisans	13	12,4
Doktora	5	4,8
Total	105	100,0
Galatasaray Lisesi	n	%Yüzde
Mezunu musunuz		
Evet	12	11,4
Hayır	93	88,6
Total	105	100,0
Yaş Grubu	n	%Yüzde
30 Yaş ve altı	30	28,6
31-40 yaş	36	34,3
41 yaş ve üstü	39	37,1
Total	105	100,0
Galatasaray Üniversitesi	n	%Yüzde
Mezunu musunuz		
Evet	12	11,4
Hayır	93	88,6
Total	105	100,0
Unvanınız	n	%Yüzde
Çalışan	85	81,0
Yönetici	20	19,0
Total	105	100,0
Daha Önce Psikolojik Taciz (Mobbing)Sözcüklerini Duydunuz Mu ?	n	%Yüzde
Evet	81	77,1
Hayır	24	22,9
Total	105	100,0
Çalıştığınız Ortamda Psikolojik Tacize	n	%Yüzde

(Mobbinge) Kaldığınızı musunuz	Maruz Düşünüyor		
Evet		10	9,5
Hayır		95	90,5
Total		105	100,0

Güvenilirlik ve Geçerlilik

Çalışmada kullanılan 2 adet ölçeğe ait güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ait sonuçlar bu bölümde sunulacaktır.

Farlılıkların yönetilmesi

Anket çalışmasında çalışanların Mobbing algısı ile ilgili 37 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Co. Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Co. Alpha katsayısı 0,96 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 37 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

Faktör analizi sonucunda tek bir temel boyut tespit edilmiştir. Bu boyut Mobbing Boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayı yapılan 105 adet anketin faktör yapısını orta koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlet testi sonucuna göre ($p=0,01, p<0,05$) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Elde edilen boyut toplam varyansın yaklaşık olarak %76'sını oluşturmaktadır. Açıklanan varyansın bu tip çalışmalarda %60 ve üzerinde olması beklenir.

Tablo: Güvenilirlik Ve Geçerlilik

İfadeler	Boyut	Açıklanan Varyans	İçTutarlık (Güvenilirlik)
S 1-S54	Örgütsel Bağlılık	71%	0,88
S 1-S37	Mobbing	76%	0,96

Örgütsel bağlılığın araştırılmak istendiği 56 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Co. Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Co. Alpha katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi için 56 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek bir temel boyut tespit edilmiştir. Bu boyut Örgütsel Bağlılık Boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,81 olarak tespit edilmiştir. Katsayı 105 adet anketin faktör yapısını orta koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlı olup olmadığının test edildiği Bartlet testi sonucuna göre ($p=0,01, p<0,05$) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Elde edilen temel boyut toplam varyansın yaklaşık olarak %71'ini oluşturmaktadır. Açıklanan varyansın bu tip çalışmalarda %60 ve üzerinde olması beklenir.

Örgütsel Bağlılık ve Mobbinge Etki eden faktörlerin tespit edilmesi

Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve Mobbing üzerine olan etkilerinin tespit edilmesi amacı ile t testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık - Mobbing

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ortalama	s	t	p
Örgütsel Bağlılık	Erkek	62	2,8	0	1	0
	Kadın	43	2,6	0		
Mobbing	Erkek	62	1,2	0	-	0
	Kadın	43	1,3	0		

Analiz sonuçlarına göre Kadın ve Erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin bir birine benzer olduğu, kadın ve erkek katılımcıların ortalama örgütsel bağlılık boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir($t=1,41, p>0,05$). Özetle cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Kadın ve Erkeklerin Mobbing düzeylerinin bir birine benzer olduğu, kadın ve erkek katılımcıların ortalama Mobbing boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir($t=-0,41, p>0,05$). Özetle cinsiyetin Mobbing algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Galatasaray Lisesi Mezunu Olma

Katılımcıların Galatasaray Lisesi Mezunu Olma durumlarının Örgütsel Bağlılık ve Mobbing üzerine olan etkilerinin tespit edilmesi amacı ile t testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo: Galatasaray Lisesi Mezunu Olma ve Örgütsel Bağlılık - Mobbing

Boyutlar	Galatasaray Lisesi Mezunu	n	Ortalama	s	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evet	12	2,7	0	-	0
	Hayır	93	2,7	0		
Mobbing	Evet	12	1,1	0	2	0
	Hayır	93	1,1	0		

Hayır	93	1,2	0
		9	,44

Analiz sonuçlarına göre Galatasaray Lisesi Mezunu olan ve Galatasaray Lisesi Mezunu olmayan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin bir birine benzer olduğu, katılımcıların ortalama örgütsel bağlılık boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir($t=-0,17, p>0,05$).

Mobbing boyutunda ise Galatasaray Lisesi Mezunu olma durumunun mobbing algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Galatasaray Lisesi Mezunu olan katılımcıların ortalama mobbing boyutu puanlarının Galatasaray Lisesi Mezunu olmayan katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir($t=2,02, p<0,05$).

Galatasaray Üniversitesi Mezunu Olma

Katılımcıların Galatasaray Üniversitesi Mezunu Olma durumlarının Örgütsel Bağlılık ve Mobbing üzerine olan etkilerinin tespit edilmesi amacı ile t testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo: Galatasaray Üniversitesi Mezunu Olma ve Örgütsel Bağlılık - Mobbing

Boyutar	Galatasaray Üniversitesi Mezunu	n	Ortalama .s	s	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evet	12	2,8	0	0	0
	Hayır	93	2,7	0		
Mobbing	Evet	12	1,1	0	1	0
	Hayır	93	1,3	0		

Analiz sonuçlarına göre Galatasaray Üniversitesi Mezunu olan ve Galatasaray Üniversitesi Mezunu olmayan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin bir birine benzer olduğu, katılımcıların ortalama örgütsel bağlılık boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir($t=-0,17, p>0,05$).

Mobbing boyutunda Galatasaray Üniversitesi Mezunu olma durumunun mobbing algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Galatasaray Üniversitesi

Mezunu olan katılımcıların ortalama mobbing boyutu puanlarının Galatasaray Üniversitesi Mezunu olmayan katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir($t=1,99, p<0,05$).

Unvan

Katılımcıların Unvanlarının Örgütsel Bağlılık ve Mobbing üzerine olan etkilerinin tespit edilmesi amacı ile t testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo: Unvan ve Örgütsel Bağlılık - Mobbing

Boyutlar	Unvanınız	n	Ortalama	s	t	p
Örgütsel Bağlılık	Çalışan	85	2,7	0	-	0
	Yönetici	20	2,8	0	0,40	,68
Mobbing	Çalışan	85	1,2	0	-	0
	Yönetici	20	1,3	0	0,65	,52

Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin bir birine benzer olduğu, çalışan ve yönetici olan katılımcıların ortalama örgütsel bağlılık boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir($t=0,40, p>0,05$). unvanın örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların unvanlarının Mobbing düzeylerinin bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir($t=-0,65, p>0,05$). Yönetici ve çalışanların Mobbing algısı düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu, unvanın Mobbing algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Çalıştığınız Ortamda Psikolojik Tacize (Mobbinge) Maruz Kaldığınızı Düşünüyor musunuz?

Katılımcıların çalıştığınız ortamda psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığınızı düşünüyor olma durumlarının örgütsel bağlılık ve mobbing üzerine olan etkilerinin tespit edilmesi amacı ile t testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo: Çalıştığınız Ortamda Psikolojik Tacize (Mobbinge) Maruz Kaldığınızı Düşünüyor musunuz? Ve Örgütsel Bağlılık - Mobbing

Boyutlar	Çalıştığınız Ortamda Psikolojik Tacize (Mobbinge) Maruz Kaldığınızı Düşünüyor musunuz?	n	Ortalama	s	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evet	10	2,5	0		
	Hayır	95	2,8	0	1,76	,10
Mobbing	Evet	10	1,8	0		
	Hayır	95	1,2	0	,36	,01

Katılımcıların çalıştığınız ortamda psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığınızı düşünüyor olma durumu göre örgütsel bağlılık düzeylerinin bir birine benzer olduğu, çalıştığınız ortamda psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığınızı düşünen veya düşünmeyen katılımcıların ortalama örgütsel bağlılık boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir($t=-1,76, p>0,05$).

Mobbing boyutunda çalıştığınız ortamda psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığınızı düşünüyor olma durumunun mobbing algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. çalıştığınız ortamda psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığınızı düşünen katılımcıların ortalama mobbing boyutu puanlarının çalıştığınız ortamda psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığınızı düşünmeyen katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir($t=4,36, p<0,05$). Kişinin çalıştığı ortamda psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığınızı düşünüyor olma durumu Mobbing algısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Daha Önce Psikolojik Taciz (Mobbing) Sözcüklerini Duydunuz Mu ?

Katılımcıların daha önce psikolojik taciz (mobbing) sözcüklerini duyma durumlarının örgütsel bağlılık ve mobbing üzerine olan etkilerinin tespit edilmesi

amacı ile t testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo: Daha Önce Psikolojik Taciz (Mobbing)Sözcüklerini Duydunuz mu?

Boyutlar	Daha Önce Psikolojik Taciz (Mobbing)Sözcüklerini Duydunuz Mu ?		n	Ortalama	s	t	p
	Evet	Hayır					
Örgütsel Bağlılık	Evet		81	2,7			
	Hayır		24	2,7	0,15	0,88	
Mobbing	Evet		81	1,2			
	Hayır		24	1,2	0,01	0,31	

Katılımcıların daha önce psikolojik taciz (mobbing) sözcüklerini duyma durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin bir birine benzer olduğu, daha önce psikolojik taciz (mobbing) sözcüklerini duyan ve duymayan katılımcıların ortalama örgütsel bağlılık boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir($t=0,15, p>0,05$). Daha önce psikolojik taciz (mobbing) sözcüklerini duyma durumunun örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların daha önce psikolojik taciz (mobbing) sözcüklerini duyma durumlarına göre mobbing algı düzeylerinin bir birine benzer olduğu, daha önce psikolojik taciz (mobbing) sözcüklerini duyan ve duymayan katılımcıların ortalama mobbing boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir($t=1,01, p>0,05$). Daha önce psikolojik taciz (mobbing) sözcüklerini duyma durumunun mobbing algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Eğitim

Katılımcıların eğitimlerinin örgütsel bağlılık ve mobbing üzerine olan etkilerinin tespit edilmesi amacı ile varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo: Eğitim

Boyutlar	Eğitim	n	Ortalama	s	F	p
Örgütsel Bağlılık	Lise	12	2,9	0		
			6	,41		
	Yüksek Okul	14	2,7	0		
			6	,71		
	Üniversite	61	2,7	0		
			4	,54	0	0
	Yüksek Lisans	13	2,8	0	,45	,78
			2	,66		
	Doktora	5	2,6	0		
			4	,40		
Mobbing	Total	105	2,7	0		
			7	,56		
	Lise	12	1,2	0		
			8	,42		
	Yüksek Okul	14	1,1	0		
			7	,26		
	Üniversite	61	1,2	0		
			9	,44	0	0
	Yüksek Lisans	13	1,3	0	,33	,86
			4	,57		
Doktora	5	1,3	0			
		4	,29			
Total	105	1,2	0			
		8	,43			

Sonuçlara göre katılımcıların eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılık ve mobbing algısı üzerinde etkili olmadığı, lise, yüksek okul, üniversite ve lisans üstü eğitime sahip olan Katılımcıların örgütsel bağlılık ve mobbing algısı düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ($F_{OB}=0,45$, $F_M=0,33>0,05$)

Yaş

Katılımcıların yaşlarının örgütsel bağlılık ve mobbing üzerine olan etkilerinin tespit edilmesi amacı ile varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo: Yaş

Boyutlar	Yaş	n	Ortalama	s	F	p
Örgütsel Bağlılık	30 Yaş ve altı	30	2,7 7	0 ,46	0 ,81	0 ,45
	31-40 yaş	36	2,8 6	0 ,55		
	41 yaş ve üstü	39	2,7 0	0 ,63		
	Total	105	2,7 7	0 ,56		
	30 Yaş ve altı	30	1,2 6	0 ,40		
Mobbing	31-40 yaş	36	1,3 6	0 ,58	1 ,15	0 ,32
	41 yaş ve üstü	39	1,2 2	0 ,24		
	Total	105	1,2 8	0 ,43		

Sonuçlara göre katılımcıların yaşlarının örgütsel bağlılık ve mobbing algısı üzerinde etkili olmadığı, farklı yaşlarda olan katılımcıların örgütsel bağlılık ve mobbing algısı düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ($F_{OB}=0,81$, $F_M=1,55>0,05$).

Galatasaray Lisesi Mezunu musunuz ve Örgütsel Bağlılık- Mobbing ilişkisi

Katılımcıların Galatasaray Lisesi Mezunu olup olmasına göre Örgütsel Bağlılık- Mobbing ilişkisinin araştırılması adı korelasyon analizi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo: Galatasaray Lisesi Mezunumsusunuz ve Örgütsel Bağlılık- Mobbing ilişkisi

Galatasaray Lisesi Mezunu musunuz	Boyut	İlişki	Mobbing Algısı
Evet	Örgütsel	r	,188
	Bağlılık	p	,787
Hayır		r	-,289
		p	,032

Sonuçlara göre Galatasaray Lisesi Mezunu olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbing algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($r=0,188$, $p>0,05$). Galatasaray Lisesi Mezunu olmayan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbing algısı arasında anlamlı, negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=-0,289$, $p<0,05$). Galatasaray Lisesi Mezunu olmayan katılımcıların mobbing algıları arttığı zaman örgütsel bağlılık düzeylerinin düşeceği öngörülebilir.

Galatasaray Üniversitesi Mezunu musunuz ve Örgütsel Bağlılık- Mobbing ilişkisi

Katılımcıların Galatasaray Üniversitesi Mezunu olup olmamasına göre Örgütsel Bağlılık- Mobbing ilişkisinin araştırılması adı korelasyon analizi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo: Galatasaray Üniversitesi Mezunumsusunuz ve Örgütsel Bağlılık- Mobbing ilişkisi

Galatasaray Üniversitesi Mezunu musunuz	Boyut	İlişki	Mobbing Algısı
Evet	Örgütsel	r	,011
	Bağlılık	p	,973
Hayır		r	-,277
		p	,040

Sonuçlara göre Galatasaray Üniversitesi Mezunu olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbing algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit

edilmiştir($r=0,11$, $p>0,05$). Galatasaray Üniversitesi Mezunu olmayan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbing algısı arasında anlamlı, negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=-0,277$, $p<0,05$). Galatasaray Üniversitesi Mezunu olmayan katılımcıların mobbing algıları arttığı zaman örgütsel bağlılık düzeylerinin düşeceği öngörülebilir.

Analiz Sonuçları

Kadın ve Erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin bir birine benzer olduğu, kadın ve erkek katılımcıların ortalama örgütsel bağlılık boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit görülmüştür. Kadın ve Erkeklerin Mobbing düzeylerinin bir birine benzer olduğu, kadın ve erkek katılımcıların ortalama Mobbing boyutu puanlarının benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

Galatasaray Lisesi Mezunu olan ve Galatasaray Lisesi Mezunu olmayan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin bir birine benzer olduğu, olduğu tespit edilmiştir. Galatasaray Lisesi Mezunu olan katılımcıların ortalama mobbing boyutu puanlarının Galatasaray Lisesi Mezunu olmayan katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre Galatasaray Üniversitesi Mezunu olan ve Galatasaray Üniversitesi Mezunu olmayan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin bir birine benzer olduğu tespit edilmiştir. Galatasaray Üniversitesi Mezunu olan katılımcıların ortalama mobbing boyutu puanlarının Galatasaray Üniversitesi Mezunu olmayan katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Unvanlarına göre; çalışan ve yönetici olan katılımcıların ortalama örgütsel bağlılık boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir. Unvanlara göre Mobbing düzeylerinin bir birinden farksız olduğu, Yönetici ve çalışanların Mobbing algısı düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştığı ortamda psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığını düşünüyor olma durumu göre örgütsel bağlılık düzeylerinin bir birine benzer olduğu, çalıştığınız ortamda psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığınızı düşünen veya düşünmeyen katılımcıların ortalama örgütsel bağlılık boyutu puanlarının bir birinden farksız olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma ortamında psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığını düşünüyor olma durumunun mobbing algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışma ortamında psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığınızı düşünen katılımcıların

ortalama mobbing algısı, psikolojik tacize (mobbinge) maruz kaldığını düşünmeyen katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Katılımcıların daha önce psikolojik taciz (mobbing) sözcüklerini duyma durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin ve mobbing algılarının bir birine benzer olduğu, daha önce psikolojik taciz (mobbing) sözcüklerini duyan ve duymayan katılımcıların örgütsel bağlılık mobbing algısı düzeylerinin benzer tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılık ve mobbing algısı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaşlarının örgütsel bağlılık ve mobbing algısı üzerinde etkili olmadığı, farklı yaşlarda olan katılımcıların örgütsel bağlılık ve mobbing algısı düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

Galatasaray Lisesi Mezunu olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbing algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($r=0,188$, $p>0,05$). Ek olarak Galatasaray Üniversitesi Mezunu olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbing algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($r=0,11$, $p>0,05$). Galatasaray Kültürü içinde büyüyen bireylerin kurumda yaşanan mobbing içerikli olaylara karşı örgütsel bağlılık düzeylerinin değişime uğramadığını görmekteyiz. Galatasaray Lisesi veya Üniversitesi Mezunu olan bireylerin mobbinge karşı örgütsel bağlılık anlamında tepkisiz olduğunu görmekteyiz.

Galatasaray Lisesi Mezunu olmayan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbing algısı arasında anlamlı, negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=-0,289$, $p<0,05$). Galatasaray Lisesi Mezunu olmayan katılımcıların mobbing algıları arttığı zaman örgütsel bağlılık düzeylerinin azalacağı görülmektedir. Benzer şekilde Galatasaray Üniversitesi Mezunu olmayan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbing algısı arasında anlamlı, negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Galatasaray Üniversitesi Mezunu olmayan katılımcıların mobbing algıları arttığı zaman örgütsel bağlılık düzeylerinin düşeceği öngörülebilir.

Galatasaray Lisesi veya Üniversitesi Mezunu olmayan katılımcıların kurumda yaşadıkların mobbing içerikli olaylara sonucunda örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı veya yaşanabilecek olaylar sonucu azalabileceği görülmektedir.

Araştırmanın Hipotezleri

H1: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H2: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H3: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H4: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların unvanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H5: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların Çalıştığı Ortamda Psikolojik Tacize (Mobbinge) Maruz kalma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H6: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların Daha Önce Psikolojik Taciz (Mobbing)Sözcüklerini Duyma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H7: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların Galatasaray Lisesi mezunu olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H8: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların Galatasaray Üniversitesi mezunu olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H9 : Mobbing algısı açısından katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H10: Mobbing algısı açısından katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H11: Mobbing algısı açısından katılımcıların ünvanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H12: Mobbing algısı açısından katılımcıların Çalıştığı Ortamda Psikolojik Tacize (Mobbinge) Maruz kalma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H13: Mobbing algısı açısından katılımcıların Daha Önce Psikolojik Taciz (Mobbing)Sözcüklerini Duyma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H14: Mobbing algısı açısından katılımcıların Galatasaray Lisesi mezunu olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H15: Mobbing algısı açısından katılımcıların Galatasaray Üniversitesi mezunu olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H16: Mobbing algısı açısından katılımcıların yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H17: Katılımcıların Galatasaray Lisesi mezunu olmaları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H18: Katılımcıların Galatasaray Lisesi mezunu olmaları ile mobbing algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H19: Katılımcıların Galatasaray Üniversitesi mezunu olmaları ile mobbing algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H20: Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile mobbing algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotezler	Ret	Kabul
H1: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x
H2: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x
H3: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x
H4: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların unvanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x
H5: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların Çalıştığı Ortamda Psikolojik Tacize (Mobbinge) Maruz kalma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x
H6: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların Daha Önce Psikolojik Taciz (Mobbing)Sözcüklerini Duyma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x
H7: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların Galatasaray Lisesi mezunu olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x
H8: Örgütsel bağlılık açısından katılımcıların Galatasaray Üniversitesi mezunu olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x
H9 : Mobbing algısı açısından katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x
H10: Mobbing algısı açısından katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x

H11: Mobbing algısı açısından katılımcıların ünvanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.		x
H12: Mobbing algısı açısından katılımcıların Çalıştığı Ortamda Psikolojik Tacize (Mobbinge) Maruz kalma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.	x	
H13: Mobbing algısı açısından katılımcıların Daha Önce Psikolojik Taciz (Mobbing)Sözcüklerini Duyma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.		x
H14: Mobbing algısı açısından katılımcıların Galatasaray Lisesi mezunu olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.	x	
H15: Mobbing algısı açısından katılımcıların Galatasaray Üniversitesi mezunu olmalarına göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.	x	
H16: Mobbing algısı açısından katılımcıların yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.		x
H17: Katılımcıların Galatasaray Lisesi mezunu olmaları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	x	
H18: Katılımcıların Galatasaray Lisesi mezunu olmaları ile mobbing algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.		x
H19: Katılımcıların Galatasaray Üniversitesi mezunu olmaları ile mobbing algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	x	
H20: Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile mobbing algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	x	

SONUÇ

Günümüz rekabet şartlarında, örgütlerin devamlılıkları için rakipleri karşısında güçlü olmaları şarttır. İster hizmet, isterse üretim sektöründe yer alan örgütlerin gelişmiş teknoloji, yüksek işgücü devri ve ülkelerarasında ki dolaşımın kolaylığı sayesinde artan iş alternatifleri karşısında bu gücü azalabilmektedir. Çünkü bu gücü, kendisine bağlılık hissedenden işgörenlerden almaktadır. Bu tür işgörenler, gerektiğinde yüksek özveri ile çalışıp, koşullar ne kadar zorlu olursa olsun örgütün devamlılığı için ellerinden geleni yapmaktan çekinmeyeceklerdir.

Örgüte karşı bağlılık hissetmeyen işgörenler ise iş kaybından dolayı ekonomik zorluk, iş bulamama gibi örgütte kalma mecburiyetleri sona erdiğinde örgütten ayrılacaklardır. Bu da örgüte yeni işgören arayışına yönlendirecek ve bu arayışın maliyetlerine katlanmak zorunda bırakacaktır.

İşgörenler, sık sık örgüt değiştirmenin getirdiği dezavantajların farkındadırlar. Sürekli iş değiştirmek, hem iş çevresinde hem de sosyal çevresinde kendisine duyulan güveni sarsabilmektedir. İşgören ,başladığı işe adapte olabilmek için enerji harcayacak, iş değişikliği ne kadar çok olursa harcayacağı bu enerji daha da artacak, kendisini yorgun hissedecektir.

Araştırmada anlatılan bağlılık türlerinden herhangi bir modeli ile bağlanan işgören, örgütte kalmaya devam etse bile bazen bağlılığa rağmen örgütle ilişkisi kesilebilir. Bunun en önemli ve dayanılması en zor olan nedeni örgüt içinde yaşadığı mobbingtir. Mobbing işgöreni etkisiz hale getirerek istifaya ya da kovulmaya iter.

Mobbing, işgörenlerde mobbing davranışlarına maruz kaldığı süre boyunca olumsuz etkileriyle birçok hastalığa neden olmaktadır. Bunlar depresyon, panik atak, aşırı stres gibi psikolojik rahatsızlıklar olabileceği gibi yaşanan stres nedeniyle çeşitli fizyolojik rahatsızlıklara da dönüşebilir. Mobbingin neden olduğu tüm bu hastalıkların teşhisi ve tedavisi uzun ve zordur. Bu nedenle teşhis ve tedavi esnasında işgücü kaybı ortaya çıkmakta, tedavi masrafları örgütlere ve ülke ekonomisini etkilemektedir. Ayrıca bu hastalıkların etkileriyle işgörenin verimli çalışması beklenemeyeceğinden örgüt verimi de düşecektir.

Tüm bu belirttiğimiz neden ve sonuçlar çerçevesinde işgören ve örgüt açısından yapılması gereken düzenlemeler, alınması gereken önemleler mevcuttur. Bunlar aşağıda örgüt ve işgören açısından belirtilmektedir..

Örgüt; işgörenlerin ihtiyaçlarını anlamalı, gerektiğinde sorunlarını iletebilecekleri birimler oluşturmalıdır.

İşgörenin, örgüte ulaşımında, yemek ve benzeri günlük ihtiyaçlarını karşılamada yaşayacağı sorunları belirlemelidir. Bazı örgütler şehir merkezine uzak olabildiklerinden işgörenler ulaşımında zorluklarla karşılaşabilmektedir. Ayrıca yine şehir merkezine uzak olmalarından kaynaklı yemek temin etmede de zorluklara neden olabilmektedir. Bu sorunları servis ve yemek hizmeti sunarak çözümlenebilir.

Sosyal etkinlikler düzenleyerek diğer işgörenler arasında yakınlık kurulması sağlanmalıdır. Bu çalışma arkadaşları ile uyumlu çalışmayı olumlu yönde etkileyecektir.

Ödül sistemi getirerek ya da var olan bu sistemi düzenleyerek çalışanlarda motivasyonu arttırmalıdır.

Örgüt içinde rotasyon sistemi ile çalışılması sağlanmalıdır. Uzun süre aynı bölümde çalışan işgörenlerde monotonluktan kaynaklanan bezginlikler olabilmektedir. Ayrıca işgörenin uzun süre aynı yerde çalışması, çalıştığı yerin sistemini kemikleşmiş bir hale dönüştüreceğinden sistemdeki varsa sorunlar fark edilmeyecektir. Uzun süre aynı yerde çalışan işgören bu sorunları benimseyip kendine özgü çözümlerde getirmiştir. Fakat bu çözümler etkisi azalmış ya da tamamen yanlış olabilir. Örgüt içinde yapılacak olan yer değişikliği, işgörenin geçtiği her yeni birimde işi baştan öğrenmesini sağlayacaktır. Bu bir süreliğine işgöreni yavaşlatacak olsa da sağladığı hareketlilik sayesinde işgören monotonluktan kurtulacaktır.

Örgüt içinde ne kadar sorunsuz bir fizyolojik ortam sağlansa da çalışanlar arasında ki çekişmelerden, çatışmalardan kaynaklı psikolojik sorunlar ortaya çıkabilir. Mobbing bu sorunların en büyüğüdür. Sadece çatışmalardan dolayı ortaya çıkabildiği gibi zorba kişilikli işgörenlerden, yöneticiler dolay da mobbing meydana gelebilir.

Örgüt, bünyesinde mobbing birimi oluşturulmalı, işgörenler bu konuda eğitilmelidir. Bu tür davranış sergileyen her işgören yönetici bile olsa cezalandırılmalıdır.

İşgörenler ise örgütte çalıştıkları süre zarfında etik olarak çalışmalarını örgütte yapmış olduğu anlaşma çerçevesinde sürdürmelidir. İhtiyaçlarını karşılanmasında örgütün devamı gereklidir. Bu devamlılıkta kendi payının büyük olduğu gerçeği ile çalışmalıdır. İşinden memnun değilse bunun nedenlerini belirleyip çözüm yolları

bulmalıdır. Memnun olmadığı bir işte çalışmaya devam etmesi kendisini mutsuzluğa itecektir. Bu mutsuzluk kendisine ve çevresine olumsuz yansıyacaktır.

Mobbinge maruz kaldığını hissettiğinde sessiz kalmamalı, bunu önce yakın çevresiyle paylaşmalıdır. Mobbinge maruz kaldığından emin olduktan sonra, hakları çerçevesinde gerekli mercilere başvurmaktan kaçınmamalıdır.

Sendikalarını bu durumdan haberdar etmeleri gerektiğinde hukuksal desteği sağlamaları istenmelidir.

Mobbing konusunda mağdurlara destek amaçlı kurulmuş derneklerden yardım isteyebilirler.

Kendilerinin mağdur olarak tanımlanmasından ötürü aciz ve çaresiz hissetmemeleri çok önemlidir. Aciz olarak hissettiklerinde mücadele istekleri ve güçlerinde azalma görülebilecektir.

Mobbing bir suçtur. Suçu işleyeninin cezası , işlenen suçtan zarar gören kişinin de hakları vardır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKINCI Z.Beril ve COŞKUN, Gül,Örgüt Kültürü, Nobel Yayınevi,Ankara,2007.

BALAY Refik, Yönetici ve Öğretenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım,Ankara, 2000.

ÇOBANOĞLU Şaban,Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul,2005.

DAVENPORT Noa vd., Mobbing, Çev. Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003.

DOĞAN Ebru Şengül, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık,Türkmen Kitabevi, İstanbul,2013

GÜÇLÜ Hatice Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1681, Eskişehir,2006.

GÜL Mehmet ve Hasan Yönetimde Yeni Bir Paradigma :Örgütsel Bağlılık,Çizgi Yayınevi, 2005, s.50

İNCE Mehmet ve GÜL, Hasan,Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Yayınevi,2005, s.22.

KARİP Emin, Çatışma Yönetimi,Pegem Akademi ,Ankara,2010.

KOÇEL,Tamer İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul,2010.

MİNİBAŞ POUSSARD Jale ve İDİĞ ÇAMUROĞLU Meltem, Psikolojik Taciz İş yaşamında Gerilim,Akılçelen Kitaplar,Ankara2015,s.80

MİNİBAŞ-POUSSARD Jale ve İDİĞ- ÇAMUROĞLU Meltem, Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kabus,Nobel Basımevi, Ankara,2009.

SENCER Muzaffer, Yöntembilim Terimleri Sözlüğü, Ankara Üniversitesi Basımevi,Ankara,1981

TARHAN Nevzat Adrenalin-Stresi Mutluluğa Dönüştürmek, Timaş Yayınları, 2002.

TARHAN, Nevzat Psikolojik Savaş Gr, Propaganda, Timaş yayınlarıİstanbul,2003.

TINAZ Pınar , İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing), Beta ,İstanbul 2011.

TINAZ Pınar İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing), Beta Yayınları,İstanbul,2011.

TINAZ Pınar vd. Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing), Beta Yayınları,İstanbul,2008.

TINAZ Pınar, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ,Beta Yayınları,İstanbul, 2011.

MAKALELER

ALTAN Yakup, Örgütsel Çatışma ve Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, S.27.

ALTUNTAŞ Ceren, Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma, Journal of Yaşar University, 2010, 18 5,s.2995-3015.

Arnon E.Reichers, “ A Reiview and Reconceptualization of Organizational Commitment” Academy of Management Review, Vol. 10,No.3,July 1985.

BARKAN Murat, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Yüksekokulu, Kurgu Dergisi Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi s:9 11-34 ,s11-12.

DEMİREL, Yavuz Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S15, 2009.

DIETER Zapf,. "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work." International journal of manpower 20.1/2 (1999), 70-85.

DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk , “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi” , Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 2007, Sayı 29 , s.37-61.

DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz – Aralık 2007, sayı:29, ss.37-61.

ERDEM Tefvik, Mobbing ve Mobbing ile Mücadele Yöntemleri, Türk Kütüphaneciliği Cilt 28, sayı 4, 2014, s. 622-628.

GÜL Hasan, "Orgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi." Ege Akademik Bakış 2002.

GÜNEL Ö. Devrim , İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 3, 2010, 37-65

Hasan Gül, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi” , Yönetim ve Ekonomi , 2003, Cilt 10, 73-83.

KARAASLAN Ahmet vd., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” , Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 2009, Cilt 11 Sayı 2.

KOÇ, Hakan, Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi , Gazi Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, Cilt 8, Sayı 28.

OKTAY,Hasan GÜL ve OKTAY,Ercan Türkiye' de ve Dünya' da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerien Kavramsal Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009,421-436.

ÖZDEVECİOĞLU,Mahmut ve AKTAŞ, Aysin, Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi:İş-Aile Çatışmasındaki Rolü,Erciyes Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi,2007, Sayı: 28.

SAĞLAM, Güler Arı vd., İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerine Bir Araştırma,Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,2010, Cilt: 15, sayı 3.

SİĞRI Ünal, İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma , Anadolu Üniversitesi sosyal Bilimler Dergisi, Cil/Vol :7,Sayı .2, 261-278.

SOLMUŞ Tarık, İş Yaşamında Travmalar : Cinsel Taciz ve Duygusal Zorblalık/Taciz (Mobbing) ,"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2005, cilt :7, 1-14.
STÅLE.Einarsen, "The nature and causes of bullying at work." International journal of manpower 20.1/2 (1999), s. 16-18.

TAK, Bilçin ve ÇİFTÇİOĞLU, B. Aydem, " Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi, 2008, 63 - 4.,155-178

TAYFUN Ahmet .,"Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Kamu –İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi* ,C.9, S:4, 2008, .1-21,

TINAZ Pınar, Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz, Çalışma ve Toplum, Sayı 3, 2006,s,11-22.

TİMURCANDAY ÖZMEN, Ömür vd., Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma, Dokuz Eylül İşletme Fakültesi Dergisi,2005,Cilt : 6 ,sayı: 2, 1-14.

TUTAR Hasan İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları,Atatürk Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi,Sayı2, 2004,s.102-128.

VOLKAN AKYÖN Fehmi, Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ,2008C.8,S.30,163-175,s 163.

YENİHAN,Bora, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 201 Cilt 4 , Sayı 2, s.173-174.

TEZLER

ALAMUR, Bayram Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi' nde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2005, s.74-75, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi

ARSAN Tendü İşyerinde psikolojik taciz olgusu (Tacizcilerin kişilik özellikleri üzerine bir çalışma), Marmara Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2008.

ATALAY İrfan, Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi "Kamu Sektöründen Bir Örnek" , Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

BAŞARAN İbrahim Ethem Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982.

ÇETİN Ahmet, İş Hayatında Yıldırma'nın (Mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara ,2015.

DEMİRGİL, Aslı İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

DOLU, Banu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011.

FETTAHLIOĞLU Ö. Okan, Örgütlerde psikolojik Şiddet(Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama, T.C Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2008.

GÜNDOĞAN Tamer, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü ,Ankara, 2009, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.

KARYAĞDI Ajlan, Örgütlerde Yıldırma ve Birli Araştırma, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya , 2007.

KILIÇ, Şerife ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

KONAKLI Tuğba, Üniversitelerde Yıldıma ve Kültürel Değerlerin Yıldıma ile Başa çıkma Yaklaşımlarına Etkisi,Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Kocaeli,2011, s.40 (yayımlanmış Doktora Tezi)

MUTLU,Necla Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldımanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ,Pamukkale Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, 2013.

SAMADOV S. ,İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek LisansTezi,

SÜRGEVİL Olca , Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ,Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

UYAR Gülistan, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

YANILMAZ, Bilge Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2014.

EKLER

EK – 1 GALATASARAY EĞİTİM KURUMLARI TARİHÇESİ

Tarihsel olarak kökleri 1481 yılına kadar giden Galatasaray Eğitim Kurumları, Galatasaray İlkokulu, Galatasaray Ortaokulu, Galatasaray Lisesi ve Galatasaray üniversitesinden teşekkül eden geniş bir yapıdır. Galatasaray Eğitim Kurumları, kuruldukları tarihsel konjonktürden günümüze kadar nitelikli birey yetiştirme amacını devam ettirmektedir. Bu bağlamda, birbirlerini devamı olan bu kurumlar klasik milli eğitim yapısına göre daha farklı bir dinamiğe sahiptirler.¹³⁷

Galata Sarayı

Osmanlı padişahı II. Beyazıt tarafından 1481 yılında Galata Sarayı Ocağı adı ile kurulmuştur. Galata Sarayı Hümayun Mektebi olarak da bilenen okul, Enderun'a en uzun soluklu öğrenci yetiştiren okul olmuştur. Okulun temel kuruluş amacı ise Enderun Mektebi'ne öğrenci yetiştirmektir. Osmanlı Devleti'nin kuruluş dönemlerinde devletin üst yönetim memurlukları için Enderun yeterli olurken daha sonra Galata Sarayı gibi Enderun'a öğrenci yetiştiren mektepler açılmıştır. Okulun kurulmasıyla ilgili birçok farklı menkıbe bulunmakla birlikte en meşhuru Gülbaba hikâyesidir.¹³⁸

“II. Beyazıt, ilk yıllarında o zaman ağaçlar ve koruluklarla kaplı olan Galata'da avlanmak için gezinirken ağaçlar ve gül fidanları arasında bir kulübe görür; içeri girdiğinde Gülbaba adlı bir velî ile karşılaşır. Sohbetinden çok memnun kaldığı bu velînin bir isteği olup olmadığını sorunca ihtiyar, “Padişahım! Su tepeciğe bir mektep kur da orada okuyup yazarları hizmet-i hümâyununda istihdam et” der. Bunun üzerine Gülbaba'nın gösterdiği arsanın etrafı duvarla çevrilerek bir cami ile ikişer yüz talebenin öğrenimine elverişli üç koğuş, her koğuşa birer hamam, mutfak, zabitan dairesi ve diğer ihtiyaç birimleri inşa ettirir.”

Hikâyenin gerçekliği bilinmemekle birlikte II. Beyazıt'ın Galata Sarayı kurduğunu açıktır. Galata Sarayı gerçek anlamda mektep halini Yavuz Sultan Selim ve Kanuni Sultan Süleyman döneminde almıştır. Galata Sarayı, o önemde Enderun'a öğrenci yetiştiren en itibarlı okullardan olup, Enderun'la aynı sıkı eğitim sistemine sahiptir. Küçük, orta ve büyük olmak üzere 3 farklı eğimin görüldüğü okulda, “oğlan” ismindeki öğrencilerin de aralarında sıkı bir hiyerarşi ilişkisi söz

¹³⁷ <http://www.gsi.gsu.edu.tr/hakkimizda.html>

¹³⁸ Mehmet İpşirli, Galata Sarayı, Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, Cilt 13, s. 323.

konusudur. Aynı zamanda öğrencilerde olduğu gibi Galata Sarayı hocaları da belirli bir süre sonunda Enderun'a hoca olarak geçebilmekteydi.¹³⁹

Galata Sarayı, tarihinde birçok değişikliklerle mektep olarak kullanılsa da bu konuda detaylı bilgi mevcut değildir. Ancak en önemli değişiklik 1686 tarihinde, Galata ve İbrahim Paşa saraylarındaki öğrencilerin Enderun'a nakledilerek birkaç farklı seviyede medreseye çevrilmesi olmuştur. Daha sonraki yıllarda ise Galata Sarayı muhtelif küçük değişikliklere rağmen 1868 yılına kadar varlığı korumuştur. 1868 yılında ise okul, Mektebi Sultani adını almıştır.

Mektebi-Sultani (Galatasaray Lisesi)

Mektebi Sultani'nin açılmasında tarihsel konjoktür önemli bir rol oynamıştır. 1856 yılında İslahat fermanıyla birlikte Batılı yaşama adapte olmaya çalışan Osmanlı Devleti, bu durumu devlet yönetiminde de gerçekleştirmek istemiştir. Osmanlı'daki eğitim sistemi Mektebi Sultani'ye kadar çok parçalı ve birçok bölümden oluşan bir yapıya sahiptir. Askeri, tıp ve mühendislik için farklı okulların olduğu sistemde bir de azınlık okulları mevcut olup, bunlar arasında bir birlik söz konusu değildir.¹⁴⁰

İlk olarak 1857 yılında Fransız programına göre eğitim yaparak devlete hariciyeci ve yabancı dil bilen subay yetiştirmek üzere Paris'te Mekteb-i Osmânî açılmıştı. Ancak istenilen verimin alınamaması ve çok masraflı olması sebebiyle okul kapatılmıştır. Daha sonra 1864 yılında Meclis-i Kebîr-i Maârifte adında Rum, Ermeni, Katolik, Protestan ve Musevî cemaatlerinden seçilmiş bir okul kuruldu. Ancak bu okuldan da istenilen verim alınamamıştır. Öte yandan, İslahat fermanının üzerinden uzun bir süre geçmesine rağmen halen istenilen ilerleme kaydedilememiştir. Bu sebeple 1867 yılında Avrupa devletlerinin Osmanlı üzerindeki baskıları artmıştır.¹⁴¹ Bu noktada en çok ısrarcı olan Fransa, 22 şubat 1867 yılında Osmanlı devletine bir muhtıra vermiş ve eğitimde reform yapılması gerektiği vurgulanmıştır. O dönemde Fransa o kadar ısrarcıdır ki daha okul ile ilgili görüşmeler yeni başlarken Fransa okulda okutulacak müfredatı bile hazırlamıştır.

Niyahet, İstanbul'da Fransız maarif sistemine göre bir lise açılması konusunda ilk resmî görüşmelere 15 Mart 1867'de, Paris sefiri Cemil Paşa ile Fransız Hariciye

¹³⁹ A.g.e, s.324.

¹⁴⁰ François Georgeon, La Formation Des Elites A La Fin d'Empire d'Ottoman, s.16, http://www.persee.fr/doc/remmm_0997-1327_1994_num_72_1_1649, Erişim:04.11.2016.

¹⁴¹ İspirli,a.g.e., s.325.

Nâzırı Le Marquis de Moustier arasında başlandı. Okul sadaret makamının 15 Nisan 1868 yılındaki onayıyla açılmıştır.¹⁴²

Okul açıldıktan sonra ise Osmanlı devletinden sürekli destek ve teşvik görmüştür. İlk kurulduğu yıllarda Osmanlı, 150 Türk öğrenciye burs sağlamıştır.¹⁴³ Hatta Sadrazam Âlî Paşa, mektebin açılışından üç ay kadar sonra Maarif Nâzırı Saffet Paşa, Ticaret Nâzırı Dâvud Paşa ve Hariciye nâzırı müsteşarı da yanında olduğu halde mektebi ziyaret etti. Ancak okulun ilk müdürü Ernest de Salve'in de belirttiği gibi okul ilk kurulduğunda birçok zorlukla karşılaşmıştır. Salve o zor durumları şöyle anlatmıştır:

“Yunanlılar, Yunancanın eğitimine az verildi diye itiraz ettiler. Yahudiler bir Müslüman mektebinde, Hristiyan idaresi altında Yahudi çocukları okutamayacaklarını söylediler. Hatta okul açılmadan önce Papa bir açıklama yaparak bu okula gönderilecek Katolik çocukların aforoz edilebileceklerini beyanla, Galatasaray’a Katoliklerin girişini yasakladı.”¹⁴⁴

Aynı şekilde, *“Müslümanların cumayı, yahudilerin cumartesiye, hristiyanların pazarı dinî hafta tatili kabul etmeleri eğitimde birliği bozuyordu. Ayrıca resmî ve dinî bayram günlerinin değişik oluşu idarede büyük güçlük yaratıyordu. Beslenme konusunda müslümanlarla yahudiler ve hristiyanlar arasındaki anlayış farkları da idareye sıkıntı veriyordu. Bütün bu olumsuzluklara rağmen de Salve, uyguladığı tarafsızlık politikası ve öğrencilerde mevcut olan adalet duygusu sayesinde ihtilâfların halledildiğini ve ırkların uzlaştırılması konusunda yapılan bu ilk denemenin başarıyla sonuçlandığını kaydetmektedir.”*

Tüm bunlara rağmen, tarihi okul ile işlevsel, mekansal ve beşeri bağlantıya mensup gençlerin yatılı bir düzende birlikte ve tam bir vicdan özgürlüğü içerisinde eğitildikleri bir eğitim ve öğretim kurumu olmuştur. 1874 yılında Sultan Abdülaziz'in iradesiyle Mekteb-i Aliye-i Sultaniye adı altında toplanan ve Galatasaray Hukuk Mektebi, Galatasaray Mülkiye Mühendisliği Mektebi ve Galatasaray Edebi Mektebi'nden oluşan üç tane yüksekokul açılmıştır. Bu yüksekokulların idari örgütü ile ders programları Sorbonne Üniversitesi'ne uygun bir şekilde yapılmıştır. Özellikle

¹⁴² Georgeon,a.g.e, s.17.

¹⁴³ Ömer Sami Coşar, Galatasaray Lisesi'nin 94 yıl önce karşılaştığı zorluklar, İstiklal Harbi Gazetesi, 1968, <http://earsiv.sehir.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11498/5875/001504824006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, Erişim:04.11.2016.

¹⁴⁴ A.g.e.

Mekteb-i Hukuk, günümüzün hukuk fakültelerinin tarihi gelişimi bakımından Batı'daki emsalleri gibi öğretim veren bir okul olmuştur.¹⁴⁵

Cumhuriyet dönemi ile de Galatasaray Lisesi adını almıştır.

29 Aralık 1981 tarihinde İnan KIRAÇ' ın katkılarıyla Galatasaray Eğitim Vakfı kurulur. Vakıf, kurulduğundan bugüne "başlangıç" maddesinde öngörülen amacı çok başarılı bir şekilde yerine getirmiştir. Bu madde aynen şöyledir: "Mezun oldukları, feyz aldıkları, ülkeye büyük değerler yetiştirmiş olan, 500 yıllık şerefli bir geçmişe sahip bulunan Galatasaray Lisesi'ne şükran borçlarını ödemek, bu yararlı ve tarihi eğitim kurumunun varlığını daha da geliştirerek muhafazasını sağlamak, bu kurumdan daha binlerce Türk gencinin feyz almasını temin ederek, Türk kültür ve eğitimine katkısını artırmak,Lise'nin yerine getirmekle mükellef olduğu resmi eğitim hizmetlerini daha üst düzeyde sürdürmek arzu ve heyecanıyla bir Eğitim Vakfı kurulmuştur. " Vakıf, 10 yıl içerisinde Lise ve Camiaya büyük katkılar yaparken, üniversite projesi de yavaş yavaş gündeme gelmeye başlamıştı. Zaten Galatasaraylıların çoğunun gönlünde üniversite yatmaktaydı.¹⁴⁶

Galatasaray Üniversitesi

Vakfın çalışmaları ile hazırlanan proje dönemin devlet adamlarının olumlu görüşünü alması üzerine 6 Aralık 1991' de Türk – Fransız heyetleri üniversite protokolünü imzalamışlardır.

Daha sonrasında ise Turgut ÖZAL ve François MITTERRAND görüşmeleri sonucunda 1994 tarihinde üniversite kurulmuştur. Böylece II. Bezayıt başlayan süreç, üniversite kurulması ile devam etmiştir. Galatasaray Üniversitesinin kurulma amacı da lise ve ortaokul ile aynı olup devletin üst düzey eğitimi ihtiyacını karşılamaktır. Aynı zamanda üniversite, Fransa'daki yaklaşık 35 üniversiteyle ortak konsoryumlar gerçekleştirerek, diploma eşlikleri almıştır.

Eğitim sistemi olarak ise, yine Galatasaray ve Fransızca eğitim veren diğer liselerden mezun olan öğrenciler. (Türk hükümeti ve Fransız hükümeti arasında yapılan 1992 tarihli ikili anlaşma gereği) ÖSYM' nin düzenlediği LYS sınavında ilk yirmi beşbine girmeleri şartı ile Galatasaray Üniversitesi Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavına katılarak başarılı oldukları takdirde almış oldukları puan ve

¹⁴⁵ <http://agahf.gsu.edu.tr/tr/universite/tarihce/>

¹⁴⁶ A.g.e.

tercihleri doğrultusunda Galatasaray Üniversitesi bölümlerine kayıt yaptırabilmektedir.¹⁴⁷

Üniversite eğitimini tamamlayan öğrenciler akademik kariyerlerini Galatasaray Üniversitesi'nde tamamlayarak yine Galatasaray Üniversitesinin akademik ve idari kadrolarında iş yaşantılarına devam etmektedirler. Aynı zamanda üniversite'nin diğer üniversiteler eş diploma programları bulunmakta, öğrenciler Fransa'dan da bir diploma sahibi olabilmektedir.¹⁴⁸

Günümüzde ise Galataray Eğitim Öğretim kurumlarının etkinliği ve önem devam etmektedir. 2014 yılında Fransa Cumhurbaşkanı François Hollande'ın Galatasayı ziyaret etmesi üniversitenin Fransa ve Türkiye arasındaki diplomatik ilişkilerdeki önemini de göstermektedir.¹⁴⁹



¹⁴⁷ T.C Resmi Gazete, 21952 sayılı yasama bölümü, <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/21952.pdf>, Erişim:05.11.2016.

¹⁴⁸ Université Bordeaux Montaigne, La 1re promotion de la licence d'info-com franco-turque est diplômée , <http://www.u-bordeaux-montaigne.fr/fr/actualites/international/la-1re-promotion-de-la-licence-info-com-delocalisee-a-galatsaray-est-diplomee.html>, Erişim:05.11.2016.

¹⁴⁹ Fransa Büyükelçiliği, Cumhurbaşkanı Hollande'un Türkiye ziyareti, <http://www.ambafrance-tr.org/Cumhurbaskani-Francois-Hollande> , Erişim: 05.11.2016.

EK-2 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi Pınar SALLABAŞ' ın " Örgütsel Bağlılığın Mobbing Algılama Üzerindeki Etkisi " konulu tez çalışması için yapılacaktır.

Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen kişi ve aile bilgileri gizli tutulacaktır.

Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Sorulara objektif ve samimi cevaplar vereceğinize inanıyorum.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Pınar SALLABAŞ

1- Cinsiyetiniz?

() Kadın () Erkek

2- Yaşınız :

3-Eğitim Durumunuz :

- () Lise
() Yüksekokul
() Üniversite
() Yüksek Lisans
() Doktora

4 -Galatasaray Lisesi mezunu musunuz ?

() Evet () Hayır

5- Galatasaray Üniversitesi mezunu musunuz ?

() Evet () Hayır

6- Ünvanınız:

7- Çalışma süreniz :

Galatasaray Üniversitesinde çalışmayı sürdürmeyi düşünüyorum. Çünkü ;

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Çalışma hayatımı burada tamamlamak beni mutlu ediyor					
Bugün yine GSÜ' de çalışmak için başvururum					
GSÜ' de çalışmayı arkadaşlarıma tavsiye ederim					
Hergün işe aynı istekle geliyorum					
Yaptığım işten zevk alıyorum					
İşyeri problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum					
GSÜ'de kendimi değerli hissediyorum					
İşyerimin benim için özel bir anlamı var					
Kendimi GSÜ ailesinin bir parçası gibi hissediyorum					
İşyerimden bahsetmekten gurur duyuyorum					
Çalışma ortamım huzurludur					
Buraya karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum					
İşyerimden ayrılırsam hayatım altüst olur					
Buradan ayrılırsam maddi açıdan zorluklar yaşarım					
Başka iş seçeneğim çok az					
Diğer iş seçenekleri içinde en uygundur					

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Burada çalışmam zorunluluktan kaynaklanmaktadır					
Buradan ayrılmam durumunda yeni işimde karşılaştıklarım hakkında endişelerim var					
Çalışma ortamımda fiziksel koşullar sağlığıma gözetecek şekilde düzenlenmiştir (Isıtma,soğutma,aydınlatma, gürültü vb)					
Çalışma ortamımla ilgili düzenlemelerde görüşüm alınır					
Düzenli, temiz ve hiyeniktir					
Sağlık ve iş güvenliği koşullarına uygun önlemler, koruyucu tedbirler yeterlidir					
Güvenlik hizmetleri yeterlidir					
Yemekhane hizmetleri yeterli ve kalitelidir					
Servis ihtiyacı karşılanmaktadır					
Aldığım ücret yeterlidir					
Teknolojik olanaklar yeterlidir					
Teknik araç ve gereç yönünden yeterli donanıma sahiptir					
Görevimi yerine getirebilmem için yeterli araç-gereci buluyorum					
İhtiyaç duyduğum malzemeye zamanında ulaşabilirim					
Araç-gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanır					

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Çalışanlara sağlanan sosyal tesisler ve hizmetler yeterlidir (Kafeterya, kreş, kooperatif vb.)					
Buraya çok şey borçluyum					
İşimden ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim					
Burası bağlılığı hak ediyor					
Toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır					
Başka bir işyerinin burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimali vardır					
Bireysel performans değerlendirilmesi adil, tarafsız ve objektif yapılır					
Çalışanların performanslarını etkileyen sebepler araştırılarak , iyileştirmeler yapılır					
İyi performans gösteren personel veya takım aylıkla ödül, takdir ya da teşekkürle ödüllendirilir					
Yapılan önemli işler kurul toplantılarında, törenlerde duyurularak takdir edilir					
Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir					
Çalışanlarla sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
Çalışanlar arasında gruplaşmalar, dedikodu vs. olmaz					
Yöneticilerimiz okulumuzun vizyonunu, stratejilerini, geliştirmeye açık alanları bizlerle paylaşırlar					

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum					
Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum					
Çalışanlara sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir					
Düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere seveerek katılıyorum					
Sosyal ve kültürel faaliyetlere çalışanların ilgi ve yetenekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapılır					
Sosyal ve kültürel faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur					
Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan işimden hemen ayrılamam					
İşyerimden ayrılmayı etik bulmuyorum					
Buradan ayrılmak avantajlı bile olsa şu an için ayrılmayı düşünmüyorum					

Psikolojik taciz (mobbing); bir işyerinde; bir kişi veya bir grup tarafından, muhtelif nedenlerle; hedef seçilen kişi ya da kişilere yönelik olarak, belirli bir süre doğrudan veya dolaylı olarak; insan onuru ile bağdaşmayan, sistematik veya tekrarlanan eylem ve işlemlerle yapılan; hedef seçilen kişi ya da kişilerin psikolojik, sosyal veya ekonomik durumunda olumsuzluklara neden olan olayların bütünüdür.

1- Daha önce psikolojik taciz(mobbing) sözcüklerini duydunuz mu ?

() Evet

() Hayır

2 - Aşağıda sıralanan davranışlarla karşılaşılıyor musunuz ?

	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Zaman zaman	Her Zaman
İşyerimde performansımı etkileyecek bilgiler benden saklanıyor				
Çalıştığım kişiler kendimi gösterme imkanımı kısıtlıyor				
Benden mantıklı olmayan, son derece basit ve gereksiz görevleri yapmam isteniyor				
Yüksek sesle azarlanıyorum				
Yaptığım çalışmalar sürekli eleştiriliyor				
Verilen görev ve yetkiler geri alınıyor				
Benden gerçekleştirilmesi imkansız işleri yapmam isteniyor				
Yaptığım işlerle ve konumumla ilgili olarak sürekli küçümseniyorum				
İşyeri ortamında sanki orada yokmuşum gibi davranılıyor				
Sözüm sürekli kesiliyor				
Yaptığım işler abartılı bir şekilde kontrol ediliyor				
Kapasitemin altında kalan görevleri yapmaya zorlanıyorum				
Kapasitemin üstünde kalan görevleri yapmaya zorlanıyorum				
Görüş, fikir ve önerilerim dikkate alınmıyor				
Mesleki yeteneklerim eleştiriliyor				
Mesleği bırakmam ima ediliyor				
Hatalarım diğer çalışanların yanında sürekli hatırlatılıyor				

	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Zaman zaman	Her Zaman
Yönetim iş arkadaşlarımla konuşmamı engelliyor				
Çalışma arkadaşlarım benimle konuşmaktan kaçınıyorlar				
İş arkadaşlarımdan izole edilmiş bir ortamda çalışıyorum				
Yönetim ve diğer çalışanlar tarafından önemsenmiyorum				
İş arkadaşlarıma yaklaştığımda düşmanca karşılanıyorum				
Ağır ya da uygunsuz şakalar yapıyor				
Yürüyüşüm, hareketim ve konuşmalarımı alay ediyor				
Küçük düşürücü isimlerle çağırılıyorum				
Lakap takılıyor				
Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılıyor				
Haksız suçlamalarda bulunuluyor				
Özel yaşamımla ilgili hakaret içerikli dedikodu yapılıyor				
Dini veya siyasi görüşümle alay ediyor				
Cinsel taciz yapılıyor				
Sözlü olarak tehdit ediliyorum				
Yazılı olarak tehdit ediliyorum				
Söz, bakış ve hareketlerle tehdit ediliyorum				
Gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor				

3-Çalıştığınız ortamda psikolojik tacize(mobbinge) maruz kaldığınızı düşünüyor musunuz?

() Evet

() Hayır

4- 3. soruya cevabınız evet ise bu duruma nasıl bir tepki verdiniz?

- () Bir şey yapmadım
- () Kurum içinde şikayet ettim
- () Arkadaşlarımla dertleştim
- () Kurum içinde başka bir bölüme geçmeyi istedim
- () Başka bir kuruma tayinimi istedim
- () Dava açtım
- () İstifa ettim
- () Bir uzmandan destek aldım
- () Psikolojik taciz yapan ya da yapanlara fiziksel/psikolojik saldırıda bulundum
- () Sendikama başvurdum
- () Mobbing ile Mücadele Derneğine başvurdum
- () BİMER ' e şikayet ettim

5- Psikolojik taciz(mobbing) kimler tarafından uygulandı ?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Yöneticilerim / Üstlerim
- () Mesai arkadaşlarım/ Eşitim
- () Astlarım

6- Psikolojik taciz(mobbing) ne kadar sürdü ?

- () 1- 6 ay
- () 7- 12 ay
- () 13- 24 ay
- () 24 aydan fazla

7- Psikolojik tacize(mobbinge) karşı verdiğiniz tepkiden sonuç aldınız mı ?

- () Dava açtım- Psikolojik tacizi dururdum
- () Dava sürecim devam ediyor
- () Dava açtım- Sonuç alamadım
- () Şikayet ettim - Psikolojik tacizi dururdum
- () Şikayet ettim - Sonuç alamadım
- () Şikayet ettim- Görev yerim değişti
- () Çaresizim elimden bir şey gelmez
- () Dava açmak istemiyorum
- () Bir şey yapmak istemiyorum

8- Yapılan psikolojik tacize(mobbinge) karşı bir şey yapmak istemiyorsanız sebebini belirtiniz.

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Ne ve nasıl yapılacağını bilmiyorum
- () Allah' a havale ettim
- () Alıştım, umursamıyorum
- () Her işyerinde olur böyle sorunlar
- () Kuruma leke gelmesini istemiyorum
- () Sonuç alabileceğimi düşünmüyorum
- () Karşı koymaya çalıştığımda üstlerim tarafından tehdit edildim