

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ORTAOKUL BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN MOBBİNGE  
MARUZ KALMA DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:  
KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bertan AŞIK**

**İstanbul**  
**Mayıs, 2016**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ORTAOKUL BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN MOBBİNGE  
MARUZ KALMA DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:  
KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bertan AŞIK**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Nilüfer UMAR**

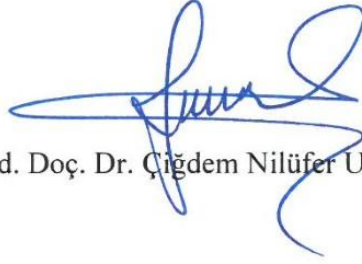
**İstanbul**  
**Mayıs, 2016**

## JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI

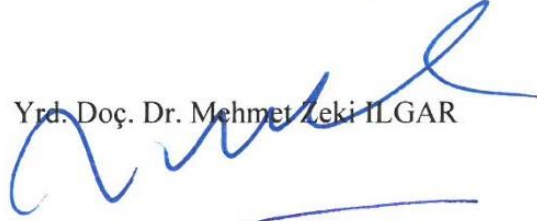
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

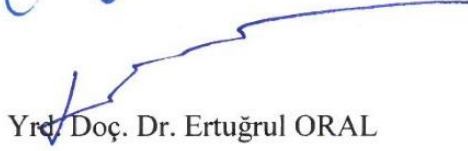
Başkan-Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Nilüfer UMAR



Üye Yrd. Doç. Dr. Mehmet Zeki İLGAR

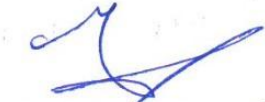


Üye Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul ORAL



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. İbrahim GÜNEY  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Çağımız getirdiği modern yaşam tarzları ile birlikte aynı zamanda birçok problem de ortaya çıkarmıştır. Günümüzde işyerlerinin veya kurumların insana negatif etkisi olan en dikkat çekici problemlerinden biri de mobbing faktörüdür. Mobbinge maruz kalan birey üzerinde fizyolojik ve psikolojik olumsuz etkiler ortaya çıkar. Eğitimin yapı taşlarından biri olan öğretmenler de mobbingden oldukça olumsuz olarak etkilenmektedir. Mobbinge maruz kalan öğretmenlerin iş verimi düşmekte, aynı zamanda öğretmenlerin sağlığı ve sosyal yaşamı olumsuz etkilenmektedir. Mobbing örgüt bazında değerlendirildiğinde ise çalışanların çalıştıkları kuruma bağlılıklarını, çalışma başarılarını ve isteklerini olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Dolayısıyla mobbinge maruz kalan öğretmenlerin çalıştıkları örgütlere bağlılıkları da zayıflamaktadır. Çalıştıkları örgüte bağlılık gösteren bireyler üretken ve verimli olurlar. Bu bireyler aynı zamanda çalıştıkları kuruma sadıktırlar, sorumluluk bilinciyle hareket ederler. Örgütler bağlılık konusundaki politikalarını; çalışanların örgütleri hakkındaki davranışları, görüşleri ve tutumlarına göre belirlemektedir.

Mobbing ve örgütsel bağlılık hakkındaki fikirlerin tartışılarak değerlendirildiği, ölkemizdeki eğitim sisteminin bu alanında yaşanan sorunlarının aydınlatılmasına katkı sağlamasının amaçlandığı bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın problemi, amacı ve öneminin tartışıldığı birinci bölümden sonra; ikinci bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesi ve bu alanda yapılan ilgili araştırmalara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi sunulmakta; dördüncü bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular verilip yorumlanmaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise araştırma sonuç ve önerilerle tamamlanmaktadır.

Eğitime etki eden her faktör domino etkisi yaratır. Eğer etki eden olumlu ise eğitim sistemi ve eğitim örgütleri üzerinde olumlu sonuçlara yol açar. Ama eğer etki

eden olumsuz ise eğitim sistemi ve eğitim örgütleri üzerinde olumsuz sonuçlar doğurur. Ayrıca işlerin daha da karmaşıklaşarak kötüye gitmesine neden olabilir. Ortaya koyduğum bu araştırmayla eğitim camiamıza konuyla ilgili farkındalık kazandırmayı ve daha bilinçli eğitim örgütleri oluşturarak her bakımdan daha kaliteli bir eğitim sisteminin oluşmasına biraz da olsa katkı sağlamayı amaçladım.

Araştırma süresince tecrübesiyle bana her türlü yardım ve desteği sağlayan, değerli vaktini ayırıp tezimin ortaya çıkmasına yardım eden danışman hocam Yrd. Doç Dr. Çiğdem Nilüfer UMAR'a, sonsuz minnetle teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca araştırmanın her safhasında bilgisini, tecrübesini ve yardımını esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet Zeki ILGAR'a teşekkürü bir borç bilirim.

Küçükçekmece ilçesinde araştırmaya katılan ortaokul branş öğretmenlerine, çalışmalarımıza destek olan okul müdürleri ve müdür yardımcılarına teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak yüksek lisans eğitimim süresince desteğini daima hissettiğim, sabrı ve anlayışıyla beni cesaretlendiren, birlikte geçirmemiz gereken vakitten feragat ederek bu tezin bitmesinde bana sonsuz destek sunan sevgili eşim Ayça AŞIK'a, hayatım boyunca eğitimime ve akademik çalışmalarına yürekten desteklerini her anımda hissettiğim değerli aileme ve desteklerini üzerimden esirgemeyen herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Bertan AŞIK**  
**Mayıs 2016**

## ÖZET

# ORTAOKUL BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN MOBBİNGE MARUZ KALMA DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ ÖRNEĞİ

**Bertan AŞIK**

**Yüksel Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Çiğdem Nilüfer UMAR**

**Mayıs-2016, 153 + XIV**

Bu araştırmanın amacı, ortaokul öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemektir. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri çeşitli demografik değişkenler açısından da incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul'un Küçükçekmece ilçesinde 53 ortaokulda görev yapan; 1892 ortaokul branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 330 ortaokul branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli veriler birinci bölümde demografik bilgi formunun, ikinci bölümde "Olumsuz Davranışlar Ölçeği"nin ve üçüncü bölümde "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin yer aldığı bir veri toplama aracı ile elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler kodlanarak IBM SPSS 20.0 (PASW 20.0) paket programına yüklenmiş ve analiz edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, ortaokul branş öğretmenlerinin olumsuz davranışa maruz kalma sıklığının "ara sıra" olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim kurumunun türü ve okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; medeni hal, mesleki kıdem, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma örgütsel bağlılıkları orta düzeydedir. Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma örgütsel bağlılık düzeyleri yaş, eğitim kurumunun türü ve okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; cinsiyet, medeni hal, mesleki kıdem, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Ortaokul öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve uyum alt boyutu arasında negatif yönlü yüksek düzeyde; özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sonuç olarak bu araştırmada, ortaokul öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma sıklığı arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Örgütsel Bağlılık, Ortaokul Öğretmeni.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN SECONDARY SCHOOL TEACHERS' MOBBING EXPOSURE LEVELS and TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT: KÜÇÜKÇEKMECE DISTRICT**

**Bertan AŞIK**

**Master Degree, Education Administration and Supervision**

**Thesis Advisor: Assist. Prof. Çiğdem Nilüfer UMAR**

**May-2016, Page: 153 + XIV**

The purpose of this research was to investigate whether there is a correlation between secondary school teachers' mobbing exposure levels and organizational commitment levels. Secondary school teachers' mobbing exposure levels and organizational commitment levels were examined in terms of varied demographic variables.

There are 330 middle school teachers who served at secondary schools from Küçükçekmece district of Istanbul in 2015-2016 academic year in the sample group. "Negative Acts Questionnaire" and "Organizational Commitment Questionnaire" were applied to collect data of research. The data that gathered from research were analyzed with IBM SPSS 20 programme.

According to the obtained results, it has been observed that the frequency of mistreat against major course teachers in secondary schools is rare. Secondary school teachers' mobbing exposure levels varies significantly according to gender, age, type of the school and professional service period variable; but there is not significant variety at marital status, working time in the school they work, education level and domain variable.



Secondary school teachers' organizational commitment levels are medium. Teachers' organizational commitment levels varies significantly according to age, type of the school and working time in the school they work variable; but there is not significant variety at gender, marital status, professional service period, education level and domain variable.

There is a negative and high level significant relation between teachers' mobbing exposure levels and coherence sublevel of organizational commitment. There is a negative and medium level significant relation between teachers' mobbing exposure levels and identification and internalization sublevels of organizational commitment.

As a result in this study, while the frequency of secondary school teachers' mobbing exposure has been increasing, organizational commitment has been decreasing.

**Keywords:** Mobbing, organizational commitment, secondary school teacher.

## İÇİNDEKİLER

<b>JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI</b> .....	i
<b>ÖNSÖZ</b> .....	ii
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	viii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>I.BÖLÜM</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1.1.Problem</b> .....	1
<b>1.1.1.Alt Problemler</b> .....	3
<b>1.2.Araştırmanın Amacı</b> .....	3
<b>1.3.Araştırmanın Önemi</b> .....	3
<b>1.4.Araştırmanın Varsayımları</b> .....	6
<b>1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....	6
<b>1.6.Tanımlar</b> .....	6
<b>II. BÖLÜM</b> .....	8
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	8
<b>2.1.Mobbing Kavramı</b> .....	8
<b>2.1.1.Mobbing</b> .....	8
<b>2.1.2.Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi</b> .....	11
<b>2.1.3.Mobbing Davranışları</b> .....	14
<b>2.1.4.Mobbing Sürecinin Aşamaları</b> .....	17
<b>2.1.5.Psikolojik Yıldırma Dereceleri</b> .....	18
<b>2.1.5.1.Birinci Derecede Psikolojik Yıldırma</b> .....	18
<b>2.1.5.2.İkinci Derecede Psikolojik Yıldırma</b> .....	19
<b>2.1.5.3.Üçüncü Derecede Psikolojik Yıldırma</b> .....	19
<b>2.1.6.Yıldırma Türleri</b> .....	20
<b>2.1.6.1.Yukarıdan Aşağı Doğru Yıldırma</b> .....	20
<b>2.1.6.2.Aşağıdan Yukarı Doğru Yıldırma</b> .....	21

2.1.6.3.Yatay Yıldırma .....	22
2.1.7.Mobbing Sürecinin İçinde Rol Alanlar .....	22
2.1.7.1.Saldırganlar .....	23
2.1.7.2.Kurbanlar .....	25
2.1.7.3.İzleyiciler .....	26
2.1.8.Yıldırma Nedenleri.....	28
2.1.8.1.Kişisel Nedenler .....	30
2.1.8.2.Kurumsal Nedenler.....	31
2.1.8.3.Sosyal Nedenler.....	32
2.1.9.Mobbingin Etkileri .....	32
2.1.9.1.Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri .....	33
2.1.9.2.Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri .....	35
2.1.9.3.Mobbingin Aileler Üzerindeki Etkileri .....	37
2.1.9.4.Mobbingin Toplum ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri .....	38
2.1.10.Mobbingle Mücadele Etme Yolları.....	39
2.1.10.1.Mobbingle Bireysel Mücadele Etme Yolları.....	40
2.1.10.2.Mobbingle Örgütsel Mücadele Etme Yolları .....	41
2.2.Örgütsel Bağlılık.....	42
2.2.1.Örgüt Kavramı .....	42
2.2.2.Bağlılık Kavramı .....	43
2.2.3.Örgütsel Bağlılık .....	43
2.2.4.Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	46
2.2.5.Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	48
2.2.6.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri .....	49
2.2.6.1.Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme .....	49
2.2.6.2.Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme.....	50
2.2.6.3.Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma .....	50
2.2.6.4.Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme.....	50
2.2.6.4.İçselleştirme.....	51
2.2.7.Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	51
2.2.7.1.Etzioni'nin Sınıflandırması .....	51
2.2.7.2.Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	52
2.2.7.3.Kanter'in Sınıflandırması .....	52
2.2.7.3.1.Devama Yönelik Bağlılık .....	52

2.2.7.3.2.Kenetlenme Bağlılığı .....	53
2.2.7.3.3.Kontrol Bağlılığı .....	53
2.2.7.4.Wiener'in Sınıflandırması .....	53
2.2.7.5.Allen ve Meyer' in Sınıflandırması .....	54
2.2.7.5.1.Duygusal Bağlılık .....	55
2.2.7.5.2.Devam Bağlılığı .....	55
2.2.7.5.3.Normatif Bağlılık .....	56
2.2.7.6.O'Reilly ve Chatman' in Sınıflandırması .....	57
2.2.7.6.1.Uyum Bağlılığı .....	57
2.2.7.6.2.Özdeşleşme Bağlılığı .....	58
2.2.7.6.3.İçselleştirme Bağlılığı .....	58
2.2.8.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	59
2.2.8.1. Kişisel Faktörler .....	60
2.2.8.2.Örgütsel Faktörler .....	62
2.2.8.3.Örgüt Dışı Faktörler .....	64
2.2.9.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	65
2.2.9.1.Düşük Örgütsel Bağlılık .....	65
2.2.9.2.Orta Dereceli (İlmlı) Örgütsel Bağlılık .....	66
2.2.9.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	67
2.3.İlgili Araştırmalar .....	67
2.3.1.Mobbing ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	68
2.3.2.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	68
2.3.2.1.Mobbing ile İlgili Araştırmalar .....	68
2.3.2.2.Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar .....	70
2.3.2.3.Mobbing ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar .....	72
2.3.3.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	76
<b>III. BÖLÜM</b> .....	<b>82</b>
<b>YÖNTEM</b> .....	<b>82</b>
3.1.Araştırmanın Modeli .....	82
3.2.Evren ve Örneklem .....	82
3.3.Veriler Toplama Araçları .....	85
3.3.1.Olumsuz Davranışlar Ölçeği (ODÖ) .....	86
3.3.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) .....	87
3.4.Verilerin Toplanması .....	88

3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	89
<b>IV. BÖLÜM</b> .....	90
<b>BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	90
4.1. Katılımcıların Demografik Yapısına İlişkin Değerler .....	90
4.2. Verilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi.....	92
4.2.1. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri.....	92
4.2.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri .....	93
4.2.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri .....	93
4.2.4. Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri .....	94
4.2.5. Katılımcıların Kurum Türlerine Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri .....	95
4.2.6. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri .....	95
4.2.7. Katılımcıların Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri .....	96
4.2.8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri .....	97
4.2.9. Katılımcıların Branşlarına Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri .....	97
4.2.10. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	98
4.2.11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	99
4.2.12. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	100
4.2.13. Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri..	101
4.2.14. Katılımcıların Kurum Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri..	102
4.2.15. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	103
4.2.16. Katılımcıların Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	105
4.2.17 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	107
4.2.18 Katılımcıların Branşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	108

4.2.19 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	109
4.2.20 Katılımcıların Olumsuz Davranışa Maruz Kalma Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	110
<b>V. BÖLÜM</b> .....	113
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER</b> .....	113
5.1.Sonuçlar .....	113
5.1.1.Ortaokul Branş Öğretmenlerinin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Sonuçlar .....	113
5.1.2.Ortaokul Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	117
5.1.3.Ortaokul Branş Öğretmenlerinin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar.....	123
5.2.Öneriler .....	126
5.2.1.Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler .....	126
5.2.2.Araştırmacılar İçin Öneriler .....	127
<b>KAYNAKÇA</b> .....	129
<b>EKLER</b> .....	147

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Alanyazında Yer Alan Yıldırma İsimleri ve Tanımları .....	12
<b>Tablo 2.</b> Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları .....	29
<b>Tablo 3.</b> Mobbing Etkileri .....	33
<b>Tablo 4.</b> Mobbingin Örgütlere Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri .....	37
<b>Tablo 5.</b> Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tanımlar .....	46
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci .....	47
<b>Tablo 7.</b> Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	54
<b>Tablo 8.</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	60
<b>Tablo 9.</b> Evren Bilindiğinde Kuramsal Örneklem Büyüklükleri .....	83
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	84
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	90
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri.....	92
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu .....	93
<b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu .....	93
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu .....	94
<b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Kurum Türü Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu.....	95
<b>Tablo 17.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu .....	95
<b>Tablo 18.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	96
<b>Tablo 19.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu .....	97
<b>Tablo 20.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Branş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu .....	97

<b>Tablo 21.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	98
<b>Tablo 22.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu.....	99
<b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	100
<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu.....	101
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurum Türü Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu.....	102
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	103
<b>Tablo 27.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu .....	105
<b>Tablo 28.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	107
<b>Tablo 29.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Branş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	108
<b>Tablo 30.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman Korelasyon Analizi.....	109
<b>Tablo 31.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranışa Maruz Kalma Düzeylerinin Uyuma Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	110
<b>Tablo 32.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranışa Maruz Kalma Düzeylerinin Özdeşleşmeye Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	110
<b>Tablo 33.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranışa Maruz Kalma Düzeylerinin İçselleştirmeye Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	111
<b>Tablo 34.</b> Katılımcıların Olumsuz Davranışa Maruz Kalma Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Gösteren Regresyon Analizi .....	111



# I. BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın konusunu meydana getiren problem durumuna, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, araştırmanın varsayımlarına, araştırmanın sınırlılıklarına ve araştırmada yer alan bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

### 1.1. Problem

Eğitim sisteminin en önemli parçalarından biri olan branş öğretmenlerinin, örgüt içinde yer alan okul yönetimi, meslektaşları, veli, öğrenci gibi etkenler tarafından mobbinge maruz kalmaları, örgütsel bağlılıklarını düşüren önemli bir faktördür. Günümüzde bu durumun sıklığının arttığı görülmektedir. Bu durum gerek bireyde gerekse örgütte sosyal, psikolojik ve fiziksel olarak olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Mobbinge maruz kalan bireylerin ilk olarak maruz kaldıkları durumun farkında olması ve onunla mücadele edebilme gücünü kendilerinde bulabilmesi sağlanmalıdır.

Yıldırma ile ilgili görüşler, yıldırmanın örgüt içerisinde insan ilişkileri, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütün değerleri ve performansı üzerinde etkili bir değişken olduğunu göstermektedir. Söz konusu durumların tümünde çalışanların iş tatminleri düşer ve örgütsel bağlılıkları zayıflar. Örgüt çalışanları adaletsizliği algıladıkları zaman, algının şiddetine bağlı olarak işlerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumsuz tepkide bulunurlar (Tutar, 2007: 98).

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düşmesinde etkili olan pek çok değişken arasında yıldırmanın da etkili olduğunu göstermektedir. Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel (2010) yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin sıklıkla yıldırma mağduru olduğu; yıldırmanın genellikle ayrımcılık, psiko-şiddet, sözel, cinsel ve fiziksel taciz alanlarında yoğunlaştığını göstermektedir. Koç ve Bulut'un (2009) araştırmaları ise erkek ve 25 yaş altı öğretmenlerin daha sıklıkla

yıldırma yaşadıklarını; Cemaloğlu (2007a) ise, öğretmenlerin orta düzeyde yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarını ve yıldırmaya maruz kalmada okul yöneticilerinin sergiledikleri düşük liderlik özelliklerinin etkili olduğunu saptamıştır. Yıldırma nedenleri ile ilgili olarak liderlik, örgüt kültürü, iş stresi, örgüt iklimi, rol belirsizliği, örgüt büyüklüğü, kişilik özellikleri ve bazı demografik özelliklerin etkili olduğu ileri sürülmektedir (Ertürk, 2013).

Eğitim kurumlarında maruz kalınan yıldırma olaylarının öğretmenlerin mesleki, kişisel ve sosyal hayatlarını olumsuz etkilediği, öğretmenlerin yaşam kalitelerini bozduğu, öğretmenlerde moral ve performans yitimine neden olduğu görülmektedir (Agervold ve Mikkelsen, 2004).

Genel olarak, öğretmenlerin bağlılığını düşüren faktörler arasında yıldırmanın etkili olduğu, öğretmenlerin mesleki motivasyon ve moral düzeylerini olumsuz olarak etkilediği, psikolojik çöküntü meydana getirerek öğretmenlerin okullara yönelik tutum ve davranışlarını etkilediği, yaşam kalitesini düşürdüğü görülmektedir (Bowling ve Beehr, 2006; Deniz ve Ertosun, 2010; Gökçe, 2012; Karcıoğlu ve Çelik, 2012; Koç ve Bulut, 2009).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler göz önüne alındığında, örgütlerde yaşanan olumsuzluklar, işgörenleri süreç içerisinde etkileyerek, örgütsel faaliyetlerde verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkiler. Bunlara paralel olarak, işgörenlerin örgüte ilgi ve bağlılığının, sorumluluk duygusunun azalması, işte hata yapma ve yetersizlik duygusu, doğrudan ortaya çıkan belirtilerdir. İşe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, ani emeklilik istemi, iş doyumsuzluğu ve işe yoğunlaşamama ise dolaylı olarak ortaya çıkan durumlardır (Cemaloğlu, 2007c).

Balcı'ya göre (2003) örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler daha uyumludur, iş doyumları daha fazladır, daha üretkendir, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu ile çalışmaktadır ve sonuç olarak örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde; öğretmenlerin iş doyumsuzluğu, çalışma saatleri, demografik değişkenler, örgütün kültürü, örgütün sağlığı, bezdiri ve yöneticilerin liderlik stillerinin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen değişkenlerden bazılarıdır (Çobanoğlu, 2005; Tınaz, 2011; Cemaloğlu 2007a).

Öğretmenlerin eğitim örgütlerine karşı bağlılık düzeylerini etkileyen bu önemli faktörler arasında işyerindeki yıldırma olgusunun, gerek kişisel verim gerekse örgütün sağlığı ve sürekliliği için daha tehlikeli bir durum ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Çalıştıkları okullarda mobbinge maruz kalan bir öğretmenin eğitim örgütüne örgütsel bağlılık içerisinde olup olmadığı, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmektedir.

### **1.1.1. Alt Problemler**

Araştırmanın amacı çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyi nedir, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim kurumunun türü, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
2. Ortaokul branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi nedir, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim kurumunun türü, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır, eğer aralarında bir ilişki varsa bu ilişki ne düzeydedir?

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin var olup olmadığını ortaya koyarak, eğer aralarında bir ilişki varsa, nasıl bir ilişki olduğunu belirlemektir.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma, mobbing (yıldırma) kavramının son yıllarda çeşitli kurumlarda ve örgütlerde yaygın şekilde uygulanması, yurtiçinde ve özellikle yurtdışında yapılan araştırmalarla bu uygulamaların farkına varılması göz önüne alınarak eğitim kurumlarının stratejik bir parçasını oluşturan, ortaokullarda görev yapan branş

öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

İskandinavya’ da yapılan bir araştırmanın sonucuna göre her işyerinde ve her türlü kurumda görülebilen psikolojik yıldırma olgusunun, kâr amacı gütmeyen eğitim kurumları ve sağlık sektöründe büyük işletmelere göre daha yaygın olduğu görülmüştür (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 46) Eğitim kurumlarında sık görülen mobbing, iş ve aile yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların verimliliğini düşüren, aynı zamanda örgüte karşı olan güvenini ve örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir olgudur. Bu çalışmanın, okullarda uygulanan mobbing (yıldırma) ve bunun sonucunda meydana gelen örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesine; alınacak önlemlerle yönetsel ve örgütsel sorunlara çözüm önerileri sunulmasına ışık tutabilmesi açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma, okul yöneticilerinin yıldırma durumlarını erken fark ederek, yıldırmanın bireysel ve örgütsel sonucu olan çalışma performansının düşmesini ve örgütsel bağlılığın zayıflamasının önüne geçmesinde etkili olacağından önemlidir. Ayrıca yöneticilere, branş öğretmenlerinin performanslarının ve örgütsel bağlılıklarının artırılmasında da yeni bakış açısı sağlaması bakımından önemli ipuçları göstermesi beklenmektedir. Bununla birlikte bu araştırmanın, mobbing (yıldırma) konusunda araştırma yapan bilim insanlarına da önemli katkılar sağlayacağı ümit edilmektedir.

Öğretmenlerin iş ortamında huzurlu, sağlıklı ve mutlu bir şekilde çalışarak başarı elde etmesinde en önemli etkenlerden birisinin örgütlerine duymuş oldukları bağlılık düzeylerinin olduğu düşünülebilir. Örgütüne bağlılık duymayan bir birey oradan uzaklaşmayı tercih edecek belki de yeni bir iş arayışına veya kurum değişikliği yoluna gidecektir. Oysa yapılan çalışmalar göstermektedir ki bir iş yerinde meydana gelen aşırı işgören değişimi başarıyı engellemekte, yeni bireyin uyum süresi ve süreci ise maliyet ve yarar açısından büyük zayiata neden olmaktadır. Bu açıdan baktığımızda çağımızın iş hastalığı olarak kabul edilen mobbingin, öğretmenin örgüte olan bağlılık düzeyini düşürüp hatta yok ederek sadece mobbinge maruz kalan bireyde değil; örgütte, bununla birlikte öğrencilerimizde ve toplumumuzda telafisi çok zor olan zararlar meydana getirmesi aşikârdır. Bütün bu durumlara paralel olarak mobbingin (yıldırmanın) örgütsel

bağlılığın bir yordayıcısı olduğunun belirlenmesi, yöneticilere örgütteki sorunların çözümünde sorunların nedenlerinin ve bu sorunların yansımalarının anlaşılmasında önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın sonuçları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyen etkenlerin belirlenmesi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasında önemli itici güce sahip olacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyleri artan öğretmenlerin mesleki performanslarının artacağı beklentisi de çalıştıkları eğitim örgütlerindeki başarı sorunlarının ve değişik diğer sorunların çözümünde etkili olacaktır. Bu yüzden araştırma ayrı bir önem taşımaktadır.

Bu araştırma sonuçlarından yola çıkarak okul yöneticileri; okulun iklimine, kültürüne ve başarısına etki eden etmenleri analiz ederek farkında olmadan ortaya çıkarttıkları etkiyi anlayabileceklerdir. Bazı olumsuz sonuçlara yol açan davranışlarını değiştirerek, daha doğru kararlar alabileceklerdir. Bunun dışında okul yöneticileri bu süreçte olumlu davranışlarının da sonuçlarını ve bu sonuçların etkilerini analiz edeceklerinden, yapılan bu araştırmanın sonuçlarının olumlu davranışlar için de pekiştirici rolünü yerine getireceği ümit edilmektedir.

Eğitim örgütlerinde kullanılan gücün verimli ve etkili kullanılması, öğretmenlerdeki örgütsel davranış değişikliklerinin nedenlerini açıklaması bakımından önemlidir. Eğitim örgütlerinin etkili ve verimli yönetilmesi, bu örgütlerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran başlıca etkenlerden biridir. Yapılan bu araştırmanın bulguları eğitim örgütlerinde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bazı örgütsel davranışlarının sonuç ve etkilerini görmeleri bakımından önem taşımaktadır. Araştırmanın bulgularına bakılarak, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin sorunları çözme yaklaşımlarında, mobbing ile mücadele etme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi konusunda hizmet içi eğitime ihtiyaçları olup olmadığının belirlenmesi mümkün olabilecektir.

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgular, eğitim kurumlarının en önemli unsurları olan ve sürekli etkileşim içerisinde bulunan öğretmen, okul yöneticisi, öğrenci ve velinin arasında faydalı bir okul atmosferi oluşturmayı amaçlamaktadır. Ortaya çıkan bulguların, örgütsel davranış biçimlerini, hem etkileyen ve hem de etkilenen bakımından açıklığa kavuşturması umulmaktadır. Araştırma sonucunda ortaya çıkanlar konu ile ilgilenen diğer araştırmacılara da mobbinge maruz kalma ve örgütsel bağlılık ilişkisi bakımından da önemli çıkarımlar

oluşturacaktır.

Bu araştırmanın mobbinge (yıldırmaya) maruz kalan ortaokul branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri değerlendirilerek bu duruma farkındalık yaratacağı, alınması gereken önlemler noktasında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi ortaokullarında görev yapan yöneticilere, öğretmenlere ve diğer ilgililere önemli bilgiler aktaracağı, bu bilgilerin konuya ilgi duyan herkese fayda sağlayacağı ve gelecekte yapılabilecek başka araştırmalara da katkı sağlayabileceği beklenmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada;

1. Örneklem grubunun uygulanan ölçek formlarını doğru ve tarafsız olarak cevapladıkları,
2. Belirlenen araştırma yöntemiyle ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilecek bilgilerin toplandığı,
3. Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nicelikte ve nitelikte olduğu, temel varsayımlarından hareket edilmiştir.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma;

1. 2015 – 2016 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde devlet ortaokullarında ve özel ortaokullarda görev yapan öğretmenler,
2. Ortaya konulan problemle ilgili yapılan literatür taraması,
3. Kullanılan veri toplama araçları ve öğretmenlerin veri toplama araçlarına verdikleri cevaplar,
4. Mobbinge maruz kalma ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular, ölçme araçlarının örnekleme dair ölçtüğü kapsam ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Mobbing (Yıldırma):** Mobbing, iş yerinde, bir veya nadiren birkaç çalışanın, bir veya daha fazla çalışan (nadiren dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılmasıdır (Toker Gökçe, 2008: 4). İngilizce “mob” sözcüğünden türemiş

olan mobbing kavramının kökü, çevresini kuşatma, saldırma, etkisiz hale getirme anlamındaki Latince “mobile vulgus” söz çiftine dayanır (Balcı, 2010; Köse ve Uysal, 2010). Yıldırma, uzun süre tekrarlanan, sistematik, olumsuz davranışlara maruz kalma durumudur (Cemaloğlu, 2007c).

**Örgütsel Bağlılık:** Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı “çalışanların örgüt ile ilişkilerini yansıtan ve örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik bir durum" olarak tanımlamıştır (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılık, çalışanların ve paydaşların örgüt içinde kalma isteklerini, örgüte olan sadakatlerini açıklar (Doğan ve Kılıç, 2007). Bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan *uyum*, diğerleriyle yakın ilişkiler kurarak kendini ifade etmeye özendiren *özdeşleşme*, ve örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanan *içselleştirme* boyutlarından oluşan ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini anlatan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Balay, 2000a: 11).

## II. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Mobbing Kavramı

Bu bölümde yıldırmanın tanımına, mobbing kavramının tarihsel gelişimine, mobbing davranışlarına, mobbing sürecinin aşamalarına, psikolojik yıldırma derecelerine, yıldırma türlerine, mobbing sürecinin içinde rol alanlara, yıldırma nedenlerine, mobbingin etkilerine ve mobbingle mücadele etme yollarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

##### 2.1.1. Mobbing

Mob sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türetilmiştir. Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” olarak tanımlanmaktadır (Davenport vd, 2003: 3). “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (İbicioğlu vd, 2009: 26).

Mobbing kavramı özellikle son çeyrek yüzyıldır örgütsel davranış üzerinde çalışan araştırmacıların ilgi alanını oluşturmaktadır (Agervold ve Mikkelsen, 2004; Koç ve Bulut, 2009; Leymann, 1996). Yıldırma kavramı ilk olarak 1960’lı yıllarda hayvan davranışlarını gözlemleyen araştırmacılar tarafından daha sonra da çocuk davranışlarını gözlemleyen araştırmacılarca kullanılmıştır (Cemaloğlu, 2011). Yıldırma, örgütlerde bir veya birkaç kişinin kurban (yıldırılan) üzerinde psikolojik ve sistematik olarak yıpratma davranışlarının gösterilmesidir (Gökçe, 2010). Kavramı 1960’lı yıllarda ortaya koyan etolojist Konrad Lorenz, bazı güçlü ve grup halindeki hayvanların, nispeten daha küçük gruplardaki ya da tek olan zayıf hayvanlar üzerindeki baskı ve saldırılarına “mobbing” demiştir. 1972’de ise başka bir araştırmacı Peter-Paul Heinemann bazı agresif tutumlu çocukların diğer çocuklar üzerinde baskı ve şiddet kurduklarını, küçük gruplar halindeki çocukların genelde



tek olan çocuklara yönelik yıldırma davranışlarında bulunduğunu gözlemlemiştir. 1980'li yıllarda ise Leymann, yıldırmanın yetişkinler arasında da olduğunu, örgütlerde ve işyerlerinde yıldırmanın var olduğunu iddia etmiştir (Tetik, 2010).

Leymann'a göre iş yerinde mobbing, kurbanı yönelik düşmanca tavırlar almakla, etik olmayan iletişim şekilleri kullanmakla, birebir ya da grup olarak bir kişi üzerinde baskı kurmakla, kurbanı çaresiz ve yardımdan mahrum hale getirmekle olur (Leymann, 1996). Bu davranışların tekrarlanma sıklığı eğer en az son altı aydan beri varsa sistematik bir yıldırma eyleminin varlığından söz edilebilir (Cemaloğlu, 2007c). Demirel'e (2008) göre ise yıldırmanın oluşmasında temel neden yönetici veya grupların baskı kurma, güç elde etme, etki oluşturma gayesidir. Böylece baskı kuran taraf sürekli göz önünde olmayı başaracak, baskı ve psikolojik şiddet mağdurlarının geri planda kalmalarına neden olacaktır (Demirel, 2008). İş yerinde ve örgütlerde yaşanan yıldırma eylemlerinin ortaya çıkmasındaki temel faktörler arasında örgütlerin kapalılığı, örgütlerde ve iş yerinde oluşmuş korku kültürü, kurbanın ya da mağdurun psiko-sosyal yapısı, yıldırma yapanların psiko-sosyal yapısı, örgüt kültürü, tarafların kişilik özellikleri sayılabilir (Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel, 2010). Yıldırmanın örgütlerde pek çok şeye bağlı olarak ortaya çıktığı ve örgütlerde pek çok şeyi etkilediği araştırmalarda ortaya konulmuştur. Yıldırma eylemi ile cinsiyet (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Tutar ve Akbolat, 2012), kişilik yapısı (Avcı ve Kaya, 2010; Deniz ve Ertosun, 2010), örgüt kültürü ve iklimi (Yaman, 2010), örgütsel bağlılık (Karcıoğlu ve Çelik, 2012) gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışanlar üzerinde sistematik olarak oluşturulan, psikolojik yıpratmayı bünyesinde barındıran, kişilerin moral, motivasyon ve çalışma disiplinlerini bozan, stres oluşturan davranışlar literatürde yıldırma olarak tanımlanmaktadır (Jennifer, Cowie ve Ananiadou, 2003). İş yerindeki bu yıldırma davranışları fiziksel bir saldırı olabilmekle beraber daha çok duygusal ve psikolojik tacizi ifade eder. Psikolojik yıldırma, kurban olarak seçilen kişinin iş yerinde küçümsenmesi, alay konusu olması, etik dışı davranışlara maruz kalması, damgalanması, hakkında dedikodu üretilmesi gibi kişilerde psikolojik rahatsızlık uyandıracak eylemleri kapsar (Seçkin, 2011).

Çalışma ortamında psikolojik şiddet, kurum içinde gerilimin ve çatışmalı bir atmosferin meydana gelmesine yol açan, tüm psikolojik faktörlerin birleşimi

sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını deforme eden, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel problemdir. Psikolojik yıldırma; saldırgan, taciz edici ya da hakaret edici davranışlarla gücü kötüye kullanarak mağdurun küçük düşürülmesine neden olmaktadır. Psikolojik yıldırma ile mağdurun özgüveni zayıflatılır ve kronik bir endişe ve yoğun stres altında kalması amaçlanır (Tınaz, 2011). Davenport ve arkadaşlarına (2003) göre bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için, o davranışın sürekli olarak diğer kişiyi kışkırtması, korkutması, yıldırması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırması gerekmektedir.

Tınaz'a (2011) göre, yıldırma kavramını ifade etmek için literatürde; mobbing, bullying, mistreatment, emotional abuse, victimization, intimidation, verbal abuse ve harassment terimleri Amerika ve Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmalarda araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılırken, Türkiye'de mobbing üzerine yapılan araştırmalarda; işyerinde psikolojik taciz, işyerinde psikolojik şiddet, işyerinde duygusal taciz, işyerinde psikolojik terör, işyerinde manevi taciz, işyerinde zorbalık, yıldırma ve işyerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı gibi farklı kavramlar kullanıldığı görülmektedir.

İşyerinde yıldırmaı belirleyici kılan rutin, günlük anlaşmazlık ve çatışmadan ayıran özellikle ilgili olarak, mobbing davranışlarının haftada en az bir ve uzun süreçte de en az altı ay boyunca sürmesi gerektiği kabul görmüştür. Bu sıklık ve uzun süreçteki düşmanca davranış ve kötü davranışların psikolojik, psikosomatik ve sosyal sorunlara neden olduğu ifade edilmiştir (Mogens, 2007: 161-172).

Goldman ve Lewis'e (2006) göre, yıldırma, saldırganca bir davranış olmasının yanında çirkin, kötü niyetli veya hakaret tarzında davranmaktır ve işyerinde gücün küçük düşürücü, aşağılayıcı kullanımını gerektirir. Kanun tarafından ayrımcı davranış olarak yasaklanması nedeniyle, yaş, cinsiyet, bedensel veya zihinsel özür, ırk ayrımcılığı genellikle psikolojik şiddet ya da taciz olarak tanımlanabilir. Ancak psikolojik taciz uygulayan kişi ya da kişiler, saldırgan ya da saldırganlar bağımsız bir şekilde herhangi bir gerekçeyle ve gerekçe olmaksızın düşmanca, uygun olmayan davranışları kurbanı yapar ve saldırganın gerekçesiyle kurban hakkını arayamayabilir.

### 2.1.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi

Alman iş psikologu Harald Ege'ye göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir (Tınaz, 2011: 10; Acar ve Dündar, 2008: 112; Mimaroglu ve Özgen, 2008: 204).

Mobbing kelimesinin ilk kez kullanımına ilişkin yukarıda belirtilen görüşün aksine birçok bilim adamı mobbing kelimesinin 1960'lı yıllara kadar İngilizcede yer alan bir kelime olmadığını, ilk olarak 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen bir bilim adamı (etolojist) olan Konrad Lorenz tarafından kullanıldığını belirtmektedir (Leymann, 1996: 167; Deniz, 2012: 19; Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 3; Akgeyik vd, 2007: 232). Mobbing kavramı Lorenz tarafından, bir grup küçük hayvanın daha büyük, tek bir hayvanı korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamak için kullanılmıştır (Leymann, 1996: 167).

1972'de İsveçli bir doktor olan Peter-Paul Heinemann, okulda çocukların birbirlerine neler yapabileceğiyle ilgilenmiş ve mobbing kavramını Lorenz'den ödünç alarak küçük gruplardaki çocukların genelde tek bir çocuğa karşı yönlendirdikleri yıkıcı, zararlı davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Leymann, 1996: 167).

İş yaşamında ise mobbing kavramının ilk kez, 1980'li yılların başında İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir (Tınaz, 2011: 11). Literatürde ilk kez 1984 yılında İsveç'te "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu bir rapor içinde Leymann tarafından kullanılmıştır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 140).

1988'de İngiliz gazeteci Andrea Adams, British Broadcasting Corporation (BBC)'de yaptığı programlarla mobbing kavramına İngiliz kamuoyunun dikkatini çekmiştir. Daha sonra yaptığı çalışmalarını 1992'de "Bullying at Work: How to Confront and Overcome" (İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Üstesinden Gelme Yöntemleri) isimli kitabında yayımlamıştır (Koç ve Bulut, 2009: 65). Adams kitabında, mobbing kavramını sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme anlamında kullanmış, bunun nedeni olarak da böyle bir ortama sessiz kalan yönetim anlayışının varlığını neden olarak göstermiştir (Tokat vd, 2011: 13). 1998 yılında ise

Dünya Çalışma Örgütü (ILO), Duncan Chappell and Vittorio Di Martino tarafından hazırlanan "Violence At Work" (İşyerinde Şiddet) isimli raporu yayımlamıştır. Bahse konu raporda mobbing kavramı; küfür etme, fiziksel saldırılar, tehdit etme vb. şiddet eylemleri arasında yer almıştır (Chappell ve Di Martino, 2006: 21).

Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır. Mobbing olgusunun isim babasının Leymann olduğu, konuyla ilgili tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Ancak Leymann'dan daha önce 1976'da Amerikalı kadın araştırmacı Carroll Brodsky, "The Harassed Worker" (Tacize Uğrayan İşçi) adlı kitabında "harassment" (taciz) kelimesini, kitabın adından da anlaşılacağı üzere işyerinde bir birey tarafından bir başka bireye karşı, onun canını sıkmak, umutsuzluğa düşürmek, bezdirmek, gözünü korkutmak amacıyla yapılan kalıcı ve tekrarlanan bir davranış tarzında tanımlamıştır (Tınaz, 2011: 11). Bu kitap, mobbing vakalarının ilk kez araştırılması bakımından önemlidir. Ancak, Brodsky mobbing vakalarını direkt olarak mercek altına almamıştır. Bu vakaları uzun çalışma saatleri ve monoton görevler nedeniyle çalışanların maruz kaldığı iş kazaları, psikolojik stres ve tükenmişlikle birlikte ele almıştır. Bu kitap ağırlıklı olarak basit bir işçinin zor hayatı hakkındadır ve günümüzde bu konu stres çalışmaları başlığı altında yapılmaktadır (Karavardar, 2009: 5).

Tablo 1' de alanyazında yer alan yıldırma tanımları, tarihsel gelişim de dikkate alınarak verilmiştir:

**Tablo 1. Alanyazında Yer Alan Yıldırma İsimleri Ve Tanımları**

Referans	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Harassment (taciz)	Birine acı çektirmek, yıpratmak, engellemek amacıyla ısrarla yapılan ve tekrarlı girişimlerde bulunularak, sürekli kışkırtıcı, baskı yapan, korkutan, gözdağı veren ya da başka kişide rahatsızlıklara neden olan davranışlardır.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah keçisi)	Kişinin bir zaman periyodu boyunca, bir veya birden fazla kişi tarafından tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Matthiesen, Raknes & Rrokkum (1989)	Mobbing (taciz)	Bir veya daha fazla kişinin iş yerinde hedefinde bulunan kişi ya da kişilere karşı devamlı olarak yaptıkları olumsuz davranışlardır.

Leymann (1990)	Mobbing / Psychological terror (psikolojik terör)	Hedeflenen bireye karşı bir veya daha fazla kişi tarafından düşmanca bir tavırla ve etik olmayan bir iletişimle, sistematik olarak uygulanan davranışlar dizisidir.
Kile (1990a)	Health endangering Leadership (sağlığı tehdit eden liderlik)	Bir yönetici tarafından açıkça ya da gizli olarak ifade edilen, sürekli aşağılanma ve uzun süreli taciz edici davranışlara maruz kalmasıdır.
Wilson (1991)	Workplace trauma (işyeri travması)	Diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından sürekli ve kasıtlı olarak yapıldığını algıladığı düşmanca davranışların sonunda, çalışanın öz benliğinin parçalanmasıdır.
Ashforth (1994)	Petty tyranny (adi zorbalık)	Yöneticinin, çalışanları küçümsemesi, saygı göstermemesi, anlaşmazlıkları güç kullanarak çözmesi, insiyatifini farklı kullanması ve umulmadık cezalar vermesi gibi, gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi olarak kullanması ve itibarını yükseltmeye çalışmasıdır.
Vartia (1993)	Harassment (taciz)	Bireyin, işyerinde bir veya daha fazla kişi tarafından devamlı ve bir süredir uygulanan olumsuz davranışlara maruz kalması durumudur.
Björkqvist, Österman & Hjelt-Back (1994)	Harassment (taciz)	İşyerinde kendini savunamayan birine karşı farklı nedenlerle yapılan, psikolojik (bazen de fiziksel) acı çektirmeyi amaçlayan devamlı davranışlardır.
Adams (1992b)	Bullying (zorbalık)	Bireye karşı, özel olarak ya da topluluk arasında sürekli olarak aşağılayıcı, küçük düşürücü eleştirilerde bulunmak ve kişisel suistimal etme durumudur.

(Kaynak: Einarsen, 2000: 382)

Yukarıdaki tanımlardan yararlanarak psikolojik taciz sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği şu şekilde ifade edilebilir (Einarsen, 2000: 379-401):

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

1960'lı yıllarda, tanınmış Avustralyalı bilim adamı Konrad Lorenz mobbing terimini, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Bir kaç zayıf birey bir araya gelerek saldırgan bir tavır sergilerler. Bu, kazların bir tilkiyi kaçırmaya gibidir (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003: 3).

1980'li yıllarda, Dr. Leymann mobbing terimini iş yerlerinde yetişkinler arasında benzeri grup şiddetini ortaya çıkardığında kullandı. Bu davranışı önce İsveç'te, daha sonra Almanya'da araştırdı. Kendisine iş yerinde "zor kişiler" olarak bildirilen kişileri araştırdı ve bunların başlangıçta "zor" olmadığını belirledi. Davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını ortaya çıkardı. İşyeri yapısı ve kültürünün, bu insanları "zor" sıfatıyla damgalandıkları ortamı yarattığını belirledi. Bir kez "zor" olarak tanımlandıklarında, işyeri onları kovmak için başka nedenler yaratıyordu. Bu, Leymann'ın mobbing olarak tanımladığı durumdur (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003: 3).

1970'li yıllarda, İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen, genelde zorbalık, kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmıştır. Lorenz'in "mobbing" terimi, kurbanı çevresinden soyutlayan ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullanılmıştır (Davenport, Schwartz, Elliot, 2003: 3).

### **2.1.3. Mobbing Davranışları**

Tınaz'a (2011) göre, mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerlerinde görülen ve mobbingin habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekir. Mobbing sürecinde görülen davranışlar tek tek incelendiğinde, bazı davranışlar olumsuz veya kabul edilemez olarak görülebilmemesine rağmen; bazıları ise normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilmektedir. Hatta bu davranışlar, bir kereye mahsus olarak hoş görülebilir veya davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak bahse konu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içerisinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve mobbing davranışlarına dönüşürler.

Çalışma ortamındaki rekabet ve anlaşmazlıklar ile mobbing arasında çok büyük fark vardır. Bu nedenle mobbing ile çalışma ortamının gereği olan rekabet ve fikir ayrılıklarını birbiri ile karıştırmamak gerekmektedir (Ocak, 2008: 21). İşyerlerindeki olumsuz davranışlar, uzun bir süre içerisinde (en az 6 ay boyunca) sistematik olarak tekrarlandığı takdirde (haftada en az 1 kere) mobbing olarak kabul edilmelidir.

Leymann, işyerlerinde 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bunları davranışların özelliklerine göre 5 farklı grupta toplayarak mobbing davranışlarını

ölçmek üzere “The Leymann Inventory of Psychological Terrorisation” (LIPT) ismini vermiştir (Ergun Özler ve Mercan, 2009: 9; Zapf, 1999: 74). Leymann’ın mobbing tipolojisi aşağıda sunulmuştur (Davenport vd, 2003: 17-19):

*Birinci Grup: Kendini Göstermeye ve İletişim Oluşumuna Saldırılar*

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir.
- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız ediliirsiniz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestler ve bakışlar yolu ile ilişki reddedilir.
- İmalar yolu ile ilişki reddedilir.

*İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırılar*

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

*Üçüncü Grup: İtibara Saldırılar*

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik tedavi olmanız için size baskı yapılır.
- Bir özrünüze alay edilir.
- Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir.
- Dini ya da siyasi görüşünüze alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.

- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Cinsel imalara maruz kalırsınız.

*Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar*

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

*Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar*

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri alırsınız.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddete maruz kalırsınız.
- Fiziksel zarar verilir.
- Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.

Leymann, yukarıda 5 grupta ele alınan davranışlara ek olarak mobbingin tanısında yararlı olabilecek 15 davranış daha belirlemiştir (Tınaz, 2011: 57-59):

1. Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
2. Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.
3. Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
4. Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
5. Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
6. Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır, kulaktan kulağa fisiltılar yayılır.



7. Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
8. Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder. İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay veya kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
9. Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
10. Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
11. Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
12. Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
13. Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
14. Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
15. Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

Mobbing olgusunda bu davranışsal belirtilerin hepsinin bulunması şart değildir. Ancak bu davranışların kasıtlı veya sürekli olarak tekrarlanması, mobbingin ortaya çıkmasına ve sonuç olarak bireyin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olur (Tokat vd, 2011: 35).

Mobbingin kurbanları etkileme derecesini değişik nedenler belirlemektedir. Mobbingin sıklığı, şiddeti, süresi, kurbanların psikolojik durumları, yetiştirilme tarzları, deneyimleri ve genel koşullar bu süreçte etkili olmaktadır. Kurbanlar benzer olaylardan farklı etkilenmektedirler. Bundan ötürü mobbingin şiddetinin tek ölçüsü, mobbing davranışına hedef olan kurbanın öznel değerlendirmesidir (Ocak, 2008: 24).

#### **2.1.4. Mobbing Sürecinin Aşamaları**

Leymann mobbingi dört aşamalı bir süreç olarak tanımlamıştır (Leymann, 1990: 121-122; Leymann,1996:171-172; Zapf ve Gross, 2001: 500; Vartia, 2002: 17):

- Kritik Olaylar: Tetikleyici olay çoğu kez bir çatışmadır. Mobbing artan bir çatışma durumu olarak görünebilir. Bir çatışmanın nasıl mobbing durumuna dönüştüğüne ilişkin pek fazla şey bilinmez. Bu aşamada çatışma henüz mobbing değildir ama mobbing davranışına dönüşebilir (Karlıoğlu Yeni, 2013: 31).

- **Mobbing ve Damgalama:** Bu aşamada günlük hayatta mobbing olarak algılanmayacak davranışlar sürekli ve sistematik bir hal alır. Bu davranışlar bir süre sonra hedef seçilen kişiye yönelik saldırgan ve cezalandırıcı bir şekilde yapılır. Hedef seçilen kurban hakkında yönetime şikâyetler gitmeye başlar (Karşlıoğlu Yeni, 2013: 31).
- **İşletme Yönetimi:** Bu aşamada ise yönetim daha önceden hedef seçilen kişi hakkında söylenenlerle birlikte bir önyargıya sahiptir. Yönetimdekiler, kurban hakkında ortaya atılan haksız suçlama ve yargıları kabul eder. Kurban zor insan veya akıl hastası olarak damgalanır. Bu da iş yasalarının uygulanmasında, kurbanın haklarının ciddi biçimde ihlal edilmesi sonucunu doğurur. Bu yorum hataları nedeniyle, kurbanın meslektaşları ve yöneticiler mobbing sürecini açıklamada çevresel faktörler yerine kişisel faktörleri esas alır. Yöneticiler mobbing durumu ile ilgili sorumluluk almak istemezler (Karşlıoğlu Yeni, 2013: 31).
- **İşten Ayrılma:** Kişinin işine son verilir veya kişi kendi isteğiyle işten ayrılır. Emeklilik zamanı gelmeden çok önce çalışma hayatından ayrılmaların olduğu da bilinen bir durumdur. Bunun nedeni de, kurbanın tıbbi veya psikolojik yardıma ihtiyaç duymasıdır (Karşlıoğlu Yeni, 2013: 32).

Mobbing süreçlerinin hepsi tam olarak yukarıda belirtilen aşamaları izlemeyebilir. Sonuçlar bazen intihar, bazen işten ayrılma veya işten çıkarılma ile sonuçlansa da, çok ender olarak kurban saldırganlarla tek başına mücadele edebilir, örgüt dışındaki sosyal desteklerinin yardımı ile mobbing sürecini durdurmayı başarabilir (Gürhan, 2013: 6).

### **2.1.5. Psikolojik Yıldırma Dereceleri**

Bu aşamaları sırasıyla yaşamaya başlayan ve her bir sonraki saldırıda gittikçe kronikleşen bu durum karşısında kendini çaresiz hisseden yıldırma mağdurunun içinde bulunduğu durumu derecelendirmeye yönelik ölçütler kullanılan herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Yıldırılma derecesi kişilerin psikolojileri, yetişme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve yetişme koşulları da dikkate alınarak bir sınıflandırma yapılarak tanımlanmıştır (Atalay, 2010: 24).

#### **2.1.5.1. Birinci Derecede Psikolojik Yıldırma**

Sürekli ve sıklıkla gerçekleştirilen yıldırma davranışlarının mağdur

üzerindeki etkisi anlık ve geçici bir durum değildir. Yıldırma sürecinde mağdur yavaş yavaş zarar görür. Birinci derece psikolojik yıldırma mağduru ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu yaşar. İş arkadaşlarından küçük düşürücü davranışlar görmek şaşırır ve sıkıntı verir. İnsan kızgınlık veya üzüntü duyabilir. Bazıları karşı koymaya çalışırken bazıları olan biteni hoş görebilir. İş ortamına antipati duymaya ve başka bir iş aramaya başlarlar. Ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkileri etkilenmez. Meditasyon, egzersiz gibi stres azaltıcı şeyler ya da hobi ile ilgilenmek gibi dikkat dağıtıcı ve dengeleyici şeyler ise genelde geçici çarelerdir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 67-68).

### **2.1.5.2. İkinci Derecede Psikolojik Yıldırma**

Yöneticisinden ya da iş arkadaşlarından yoğun bir yıldırılma saldırısı almaya başlamıştır, direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır (Atalay 2010: 25). İkinci derece psikolojik yıldırmada; uzun süre yıldırmaya maruz kalma sonucu; yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma (sık sık geç kalma, gitmeme veya sıklaşan hastalık izinleri), alışılmadık korkular (görünür hiçbir neden yokken uçma, araba sürme ya da yalnız kalma korkusu oluşması vb.) gibi semptomlar görülebilir. Bu aşamada aile ve arkadaşlar bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ama karmaşa içindedirler ve işteki zorlukları azımsayabilirler. Mağdurun sağlık problemleri işi aksatmaya başlayabilir, tıbbi yardım gerektiği sinyalleri başlar. (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 69).

### **2.1.5.3. Üçüncü Derecede Psikolojik Yıldırma**

Yoğun bir şekilde yıldırma davranışları devam eder. Etkilenen kişi işgücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Üçüncü derece psikolojik yıldırma sonunda mağdur bütün özgüvenini yitirmiştir ve tedavi olmaz bir halde ıskartaya çıkartılır. Bu derecenin sonunda intihar vakaları dahi gözlemlenmiştir. Uzun süreli, geçici ya da sık sık gibi zaman ifade eden kavramlar ile psikolojik yıldırmanın derecesi ve şiddeti kolay ölçülemez. Psikolojik yıldırmanın şiddetinin tek ölçüsü, buna hedef olan kişinin öznel değerlendirmesidir. Birine yıldırma gibi gelen davranış, başka birine öyle

gelmeyebilir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 21).

Üçüncü derece psikolojik yıldırma; insanlar iş yapamaz hale gelirler. İşe korku, dehşet veya tiksintiyle giderler. O kadar etkilenmişlerdir ki işyerinde duramazlar. Kötü durumdadırlar, kendini koruma mekanizmaları çökmüştür; şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, diğer ciddi hastalıklar, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet gibi fiziksel veya psikolojik semptomlar görülür. Bunlar aile ve arkadaşlar için önemli uyarı işaretleri olmalıdır. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunludur (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 69).

### **2.1.6. Yıldırma Türleri**

Yıldırma davranışları, yapılan davranışın örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı içerisinde hangi yönde bir seyir izlediği hakkında bize bir bilgi verir. Vandekerckho ve Commers (2003) eylemin çizdiği yöne göre, yıldırma eylemlerini kendi içinde üç ayrı tipe ayırmışlardır. Bunları ise hiyerarşik yapı içerisinde veya yönetsel ilişkiler bazında yani ast üst ilişkisi içerisinde değerlendirerek; aşağı doğru yıldırma eylemleri, yatay yıldırma eylemleri ve yukarı doğru yıldırma eylemleri olarak sınıflamışlardır.

#### **2.1.6.1. Yukarıdan Aşağı Doğru Yıldırma**

Üstlerin, astlarına doğru yaptığı yıldırma davranışlarıdır. Örneğin; “aynı okulda görev yapan bir okul müdürünün, herhangi bir nedenden dolayı bir öğretmene ya da müdür yardımcısına uyguladığı yıldırma” (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007). Yıldırma eylemlerinin her üçü de (aşağı doğru yıldırma eylemleri, yatay yıldırma eylemleri ve yukarı doğru yıldırma eylemleri) aynı öneme sahip olmakla birlikte, aşağı doğru yıldırma eylemlerinin kurban üzerinde gerek maddi gerekse manevi tahribat altında yoğun izler bırakması ve örgüte verdiği zararlar bakımından ayrı bir yere sahiptir. Yukarıdan aşağıya doğru yıldırma, toplam yıldırma eylemlerinin büyük bir parçasını temsil etmektedir.

Amir tarafından çeşitli nedenlerden ötürü doğrudan doğruya kurbanı yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulandığı görülür. Tınaz’a (2011) göre, psikolojik analizler bu olgunun temelinde çoğunlukla, çocukluk döneminde benzer davranışlara maruz kalmış saldırganın edinmiş olduğu bir kişilik bozukluğu yer almaktadır. Aşağı doğru yıldırmanın en yaygın ve en bilinen

nedenleri; sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik etkenlerdir.

Yukarıdan aşağıya doğru psikolojik yıldırmanın en yaygın ve bilinen nedenleri Tınaz (2011) tarafından şöyle özetlenmiştir:

1) *Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi*: Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir, her türlü şekilde astın gelişmesini engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır.

2) *Yaş Farkı*: Yaşça büyük olan amir, kariyerini geliştirmek için her güçlüğü yenmeye hazır durumda bir astın varlığı durumunda, bunu kendisi için bir tehdit unsuru olarak algılayıp psikolojik yıldırma uygulayabilir. Bunun aksine, genç bir amir, kendisinden yaşça büyük bir astın varlığı durumunda kendi açığını maskeleyerek ve deneyim olarak yeterli olduğuna kendisini inandırmak için bu kişiye psikolojik yıldırma uygulayabilir.

3) *Kayıрма*: Kayırılan kişi, üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi üst ise, arkasında onu koruyan kişilerden destek alacağını düşünerek astıyla onları karşı karşıya getirebilir. Amirin düşüncesine göre, kayırılan kişi bir ast ise, amirin bu kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir psikolojik yıldırma süreci uygulaması, son derece doğaldır.

4) *Politik Nedenler*: Dikey psikolojik yıldırmanın nedeni, astın politik görüş ve tercihinin, amirinkinden farklı olması olabilir. Örgütün özel bir örgüt olması durumunda, tüm yönetimin aynı politik eğilimde olması mümkündür.

### 2.1.6.2. Aşağıdan Yukarı Doğru Yıldırma

Astın ise üstüne doğru yaptığı yıldırma uygulamaları yukarı doğru yıldırma olarak nitelendirilmektedir. İş görenlerin kendi aralarında birlik olarak, amirlerine yıldırma uygulamaları, ender de olsa mümkün olabilmektedir. “Örneğin, aynı okulda çalışan bir veya birkaç öğretmenin, okul müdürüne veya müdür yardımcısına uyguladığı yıldırma” (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007). Yukarı doğru yıldırma bir amirin yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar.

Tınaz’a (2011) göre, yıldırma uygulayanlar, mağduru örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, yıldırmanın en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlışlar yaparlar, arkasından konuşarak onları asılsız suçlamalarla hedef

haline getirirler. Mağdur amir, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz. Bu yıldırma türü ise daha az karşılaşılan bir olgudur.

### **2.1.6.3. Yatay Yıldırma**

Aynı statüye sahip çalışanlar arasında meydana gelen, yani birbirleri ile fonksiyonel ilişki içerisinde olan eşitlerin, birbirlerine yıldırma uygulaması yatay yıldırma olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, “aynı okulda görev yapan iki öğretmen veya iki müdür yardımcısından birinin diğerine uyguladığı yıldırma ifade eder” (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

Çomak (2011) ve Tınaz’a (2011) göre, yıldırma uygulayan kişi ve mağdur, benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip aynı konumda iki iş arkadaşıdır. Üst kademedен alt kademeye doğru veya alt kademedен üst kademeye doğru uygulanan yıldırma genellikle açık ve görünür iken, yatay yıldırma belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları yıldırmaı kabul etmez, bunu iş yaşamının getirdiği bir çekişme olarak görürler. Yatay yıldırmanın gelişmesinde mağdurun gurubun diğer üyelerinden farklı özelliklere (ırk, renk, cinsiyet vb.) sahip olması önemli rol oynar. Yatay yıldırmanın nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk, inanç ve politik nedenler sayılabilir.

### **2.1.7. Mobbing Sürecinin İçinde Rol Alanlar**

Tınaz’a (2012) göre, mobbing, tüm kültürlerde ve ülkelerde, cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, dış görünüm, kıdem, hiyerarşik konum farkı gözetmeksizin çalışan herkesin başına gelebilecek bir işyeri sorunudur. Çalışma yaşamında herkes, mobbing olgusu içinde yer almaya adaydır. Güçlü ve mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir işgören, gelecekte onun kendisine rakip olmasından korkan amirinin mobbing davranışlarına maruz kalabilir. Aynı işgören, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir nedenden veya kişilik bozukluğu nedeniyle mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilir. Söz konusu işgören, saldırgan ve kurbanın bulunduğu bir mobbing süreci içinde kendini, izleyici konumunda veya saldırganın ortağı konumunda bulabilir (Tokat vd, 2011: 49). Mobbing süreci içinde rol alanlar üç farklı grupta yer alırlar:

- Saldırganlar (Mobbing Uygulayıcıları, Tacizciler, Zorbalar)
- Kurbanlar (Mobbing Mağdurları)
- İzleyiciler (Tanıklar)

Her bir rolü üstlenen kişilerin sayısı, bir veya birden fazla olabilir. Bazen başlangıçta belli bir rolü oynayan bir kişi varken sürecin ilerleyen evrelerinde aniden aynı rolü oynayan daha fazla kişi ortaya çıkabilir. Özellikle saldırgan rolü ve izleyici kişi rolünü oynayanların sayısı, ilişkiler, çıkarlar, gizli zevkler, kompleksler, hesaplar, yararlar veya yaranmaların sebebiyle farklılaşır. İzleyici kişi, birden bire saldırgan kişi rolünü öylesine sever ve benimser ki, kurbanı yönelik sinsî saldırıların gerçekleştirilmesinde esas saldırgan ile yarışır hale gelebilir (Tınaz, 2012: 13-14).

### **2.1.7.1. Saldırganlar**

Literatürde mobbing uygulayan kişiler için “mobbing uygulayıcısı”, “saldırgan”, “tacizci” veya “zorba” ifadeleri kullanılmaktadır. Saldırganlar, kendileri ile eşit seviyedeki meslektaşlarına hatta bazen örgüt içerisinde kendilerinden daha üst konumda bulunan işgörenlere yönelik mobbing davranışları sergileseler de, yapılan bir araştırma saldırganların %71'inin kurbanlara göre örgüt içerisinde daha yüksek konumda bulduklarını göstermiştir. Saldırganlar çoğunlukla yönetici, amir, patron konumundaki işgörenlerdir (Namie, 2003: 4). Üstlerin sahip olduğu güç ve yetkiler, şikâyetlerin genellikle üstlere yapılması ve işgörenlerin işlerinin üstler tarafından koordine edilmesi nedeniyle mobbing davranışlarının genellikle üstler tarafından astlara yapıldığı ifade edilmektedir (Aktaran: Aydın ve Özkul, 2007: 173).

Amerika Psikiyatri Birliği'ne göre saldırganların sadece % 4'lük bir bölümü gerçekten kişilik bozukluğuna sahiptir. Bu kişilik bozuklukları da genellikle antisosyallik veya narsistliktir. Birçok saldırgan, çalıştıkları işyerinde mobbing davranışları görmezden gelinmeyerek yönetim tarafından cezalandırılrsa, bu davranışlarından vazgeçecektir (Namie, 2003: 4).

Mobbing uygulayanlar, genellikle ilgi görmek isteyen, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan sili karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır. Bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurmaktadır. Bu senaryonun oyuncusunu bulmakta zorluk çekmemektedirler. Senaryoları gerilim ve şiddet doludur (Tutar, 2004a: 39).

Saldırganlar çoğunlukla, kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler genellikle; farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören veya göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskançtırlar. Hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışırlar (Baltaş, 2002: 2-3).

Mobbing davranışlarının nedenlerini üç grupta toplamak mümkündür (Aktaran: Ergun Özler ve Mercan, 2009: 25-26):

- Mikropolitik Davranışlar: Bir veya daha çok saldırgan kendi etki alanlarını genişletmek istedikleri için kendine bir kurban seçmekte ve onu iş ortamından uzaklaştırmak veya izole etmek istemektedirler.
- Şahsi Nedenler: Araştırmalar, yetenekli ve başarılı işgörenlerin örgüt içerisinde hiyerarşik pozisyonlara bağlı olarak mobbinge maruz kaldıklarını göstermektedir. Saldırganlar; mükemmeliyetçi, kibirli, narsist kişilik özelliğine ve zalim davranmaya meyilli olmaları, aşırı egoları ile empati yoksunluklarından dolayı astları konumunda olan başarılı ve yetenekli işgörenleri hedef olarak seçmektedirler.
- Bilinçsiz Nedenler: Saldırganlar davranışlarının kurban üzerindeki etkisinin farkında değildir. Bunun nedeni saldırgan ile kurban arasındaki iletişim eksikliğidir. Saldırganlar, kurbandan kendi davranışları ile ilgili geri bildirim alamamaktadırlar. Kurban, sabretmekte ve baskılara uzun süre ses çıkarmamakta, ancak bu eylemler sürekli ve sistematik olduğunda bir anda tepki göstermektedirler. Saldırganlar, kurbanı uyguladıkları baskıyı sadece bir şaka ve alay olarak algılamakta, kurbanın aşırı tepkisini ise anlayışsızlık, abartılı ve makul olmayan davranış olarak görmektedirler.

Genel olarak saldırganı mobbinge yönelten nedenlerin başında; duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar, insani ve etik değerlerden uzak olma gibi faktörler gösterilebilir (Göktürk ve Bulut, 2012: 56).

Sonuç olarak, saldırgan olmaya meyilli kişilerin agresif, takıntılı, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya eğilimli oldukları ve mobbingi silah olarak kullanmayı tercih eden bir profil sergiledikleri anlaşılmaktadır. Saldırganların çoğunlukla kişisel başarısızlık ve yetersizliklerini başkalarına zarar vererek gizlemeye çalıştıkları, bu nedenle herkesten daha başarılı olma isteklerini bir takıntı haline getirmiş oldukları görülmektedir (Aktaran: Akgeyik vd, 2009: 122-123).



### 2.1.7.2. Kurbanlar

Literatürde mobbinge maruz kalanlar “mobbing mağduru” veya “kurban” olarak adlandırılmaktadır. Yapılan araştırmalarda belirgin bir "kurban cinsiyet ve kişilik profili" saptanamamakla beraber, Olafsson ve Johannsdottir (2004), her kurbanın iş yerindeki mobbingden kendi kişilik özelliklerine göre etkilendiğini ve bu özelliklerine göre tepki verdiğini belirtir (Aktaran: Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 46). Araştırmalar, mobbinge uğrayan işgörenlerin genellikle yetenekli, işine bağlı, yaratıcı, farklılıkları ortaya çıkaran, değişime açık kişiler olduğunu göstermektedir (Davenport vd, 2003: 51).

Leymann, mobbing ve kişilik ilişkilendirme çabalarına şiddetle karşı çıkmakta ve mobbingin kişilik olarak herkesin başına gelebileceğini ifade etmektedir (Ergun Özler ve Mercan, 2009: 22). Leymann, mobbinge maruz kalanlara dair çok sade ve sezgiye dayalı bir tanım yapmaktadır. Bu tanıma göre kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir. Mobbing sürecini bir dram olarak değerlendirdiğimizde, oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, kurbandır. Önüne geçilemez bir biçimde oyunun sonunda tamamen yitirmeye mahkûm kişidir (Tınaz, 2011: 102-103).

Araştırmalar, mobbing kurbanlarının aşırı derecede vicdanlı ve dürüst ancak sosyal olduklarını ortaya koymuştur. Mobbing davranışının başlamasında rol oynayan temel kişilik özellikleri; kurbanın savunmasızlığı, aşırı derecede başarılı olması, grup normlarına uymaması ve sosyal becerisinin ve özgüveninin eksikliğidir (Ergun Özler vd, 2008: 40).

Diğer taraftan kurbanlar; özgüveni düşük, çekingen ve örgüt içerisinde herhangi bir kişisel özelliği nedeniyle azınlık durumunda olan (örneğin; tüm işgörenlerin erkek olduğu bir örgütte tek bayan işgören olmak) kişiler olabilmekte, hatta kişiler sadece saldırganların gözünde kolay bir hedef olarak görüldükleri için bile mobbinge maruz kalabilmektedir (Einarsen, 1999: 23).

Mobbing olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut olmamakla birlikte işyerlerinde dört farklı tipteki kişi mobbing kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Aktaran: Tınaz, 2011:104-105):

- **Yalnız Bir Kişi:** Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- **Acayip Bir Kişi:** Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir kişi olabileceği

gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen sadece evlilerin bulunduğu ofiste tek bekâr kişi olmak veya sadece bekârların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak bile mobbinge maruz kalmak için yeterli nedendir.

- **Başarılı Bir Kişi:** Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya yönetimin takdirini kazanmış veya bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Kişinin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.
- **Yeni Gelen Bir Kişi:** Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır.

Peyton (2005), mobbinge maruz kalma riski taşıyanları;

- Farklı dini gruptan olanlar,
- Utangaç veya sessiz insanlar,
- Fiziksel veya zihinsel engelliler,
- Eski suçlular,
- Fiziksel özellikleri dikkat çekenler,
- Yakışıklı erkekler veya güzel bayanlar,
- Yaşlı veya genç çalışanlar,
- Ortalamanın üzerinde zeki veya yetenekli olanlar,
- Ortalamanın altında zeki veya yetenekli olanlar şeklinde sıralamıştır.

Listeye bakıldığında çok kapsamlı olduğu, hemen herkesi kapsadığı düşünülebilir. Zaten Peyton'un da iddiası; herkesin risk altında olduğu, ne kadar zeki veya yetenekli olursa olsun, her bireyin yaşamının bir döneminde mobbing kurbanı olabileceğidir (Aktaran: Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 49-50).

### 2.1.7.3. İzleyiciler

Mobbing her ne kadar saldırgan ve kurban arasında geçen bir süreç olarak ele alınsa da, zamanla sürece dâhil olanların sayısı artabilir. Mobbing sürecinde izleyiciler, sürece doğrudan karışmayan ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan kişilerdir. Literatürde bu kişilere “izleyiciler”, “seyirciler”, “tanık olan taraf” denilmiştir (Karslıoğlu Yeni, 2013: 40).

İlk aşamada izleyiciler ne olup bittiğini anlayamadıkları için sessiz kalabilirler. Daha sonra saldırgan, kurbanın hatalı davranışlarına dikkat çekerek, yaptığı

manipülasyonlarla, izleyicileri kendi tarafına çekmeyi başarır. Bazen izleyicilerin gerçeğin farkına varması uzun zaman alabilir. Farkına vardıktan sonra da sessiz kalmaya devam ederler, çünkü zamanında tepki vermedikleri için suçluluk duyarlar ama bunun sorumluluğunu almak istemezler (Aktaran: Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 54).

Kurbanın çevresinde bulunan diğer kişiler mobbing sürecinin içerisinde yer alıyor gibi gözükmeseler de, aslında dolaylı da olsa süreçte rolleri bulunmaktadır. Bir olay karşısında susan kişinin, o olayı kabullenen kişi olduğunu unutmamak gerekir. Süreç içerisinde saldırganın hiyerarşik konumu önemli olduğu kadar, izleyicinin konumu da önemlidir. Örneğin aynı düzeydeki iş arkadaşları arasında gelişen bir mobbing olgusuna dolaylı olarak karışan izleyici konumundaki bir şef, bir müdür veya herhangi bir amir, sürecin devamına izin verecek veya engel olacak güçtedir (Tınaz, 2011: 114).

Dolaylı saldırganlar olarak adlandırılacak izleyicilerin niteliklerine ve davranış biçimlerine baktığımızda;

- Mobbing süreciyle hiçbir ilgileri yok gibi gözükken, iş arkadaşları, yöneticiler veya ast konumundaki işgörenler, gerçekte saldırganların saflarındadırlar. İkiyüzlü kişilerdir.
- Mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar, ancak süreç içerisinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler.
- Kendilerine çok güvenen kişilerdir, taraflardan birine duyduğu yakınlığı açıkça belli ederler veya iki tarafa da kesinlikle yanaşmazlar.
- Bazen de çatışmanın anahtar kişiliği konumundadır (Tokat vd, 2011: 55-56).

İzleyicilerin, genellikle yapılan mobbingin kendilerine yönelmesinden korkarak, kurbanın yanında olmaktan çekindikleri ve ona destek vermek yerine, olaylardan uzak durmaya çalıştıklarını söylemek mümkündür (Fettahlıoğlu, 2008: 120). Oysa tahmin edilebileceği gibi, cezasız veya karşılıksız kalan her mobbing davranışı, saldırıyı daha da cesaretlendirir ve sıra izleyiciye gelebilir. Bu nedenle izleyicinin sessiz kalmaması hem kendisi hem de kurban için önemlidir (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 56).

Genel olarak izleyici tipleri üç farklı grupta toplanabilir (Tınaz, 2011: 116):

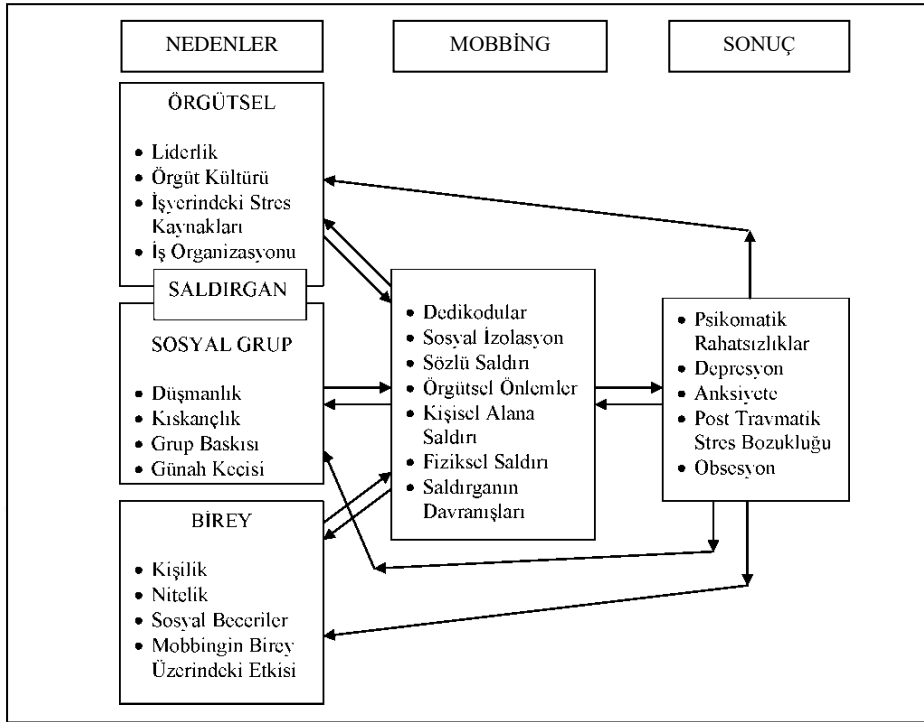
- Mobbing Ortakları: Verdikleri destek ve işbirliği ile saldırganı yardım ederler.
- İlgisizler: Saldırganın aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve

belki de mobbing davranışından için için zevk duyarlar. Böylece mobbing sürecinin devamına göz yumarlar.

- Karşıtlar: İşyerindeki bu gergin havadan hoşlanmayan izleyiciler, kurbanı yardım etmeye veya en azından bu duruma bir çözüm bulmaya çalışır.

### **2.1.8. Yıldırma Nedenleri**

İş yerlerinde psikolojik yıldırmanın belli bir nedeni yoktur; birçok faktör yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilir. Psikolojik yıldırma uygulayanın kıskanç, ikiyüzlü olması, ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanması veya narsist, obsesif, sadist, paronoid veya anti-sosyal kişilik bozukluklarının olması da psikolojik yıldırmanın nedeni olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 35; Tutar, 2004b). Örgütsel yapının katı, hiyerarşi basamaklarının fazla olması, iletişim kanallarının kapalı olması, stresli iş ortamı da psikolojik yıldırmanın örgütsel nedenleri arasında yer alırken, mağdurun yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açılarıyla dünyayı yorumlayabilen, eğitim, dış görünüş, entelektüel birikim açısından parlak eleman veya işe yeni başlamış deneyimsiz genç biri olması rekabetçi ve bencil kişilik sahibi kimseler için psikolojik yıldırma sebebi olabilmektedir (Arpacıoğlu, 2003: 46).

**Tablo 2. Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları**

Kaynak: (Zapf, 1999: 71)

Tablo 2 'den anlaşılacağı üzere, örgütsel ve sosyal faktörlerin yanı sıra kurban veya saldırganın kişilik özellikleri de mobbinge yol açabilir. Mobbing, çeşitli sağlık problemlerine neden olabilir. Ayrıca Tablo 2, mobbing araştırmaları ile ilgili temel bir problemi de yansıtmaktadır: Neden-sonuç ilişkisinin soldan sağa doğru ilerlemesi durumu belirsizdir. Örneğin, örgütte mobbinge yol açan sebepler gözlemlenebilir mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına, mobbing davranışları da kurbanda sağlık sorunlarına neden olabilir. Bununla birlikte, neden-sonuç ilişkisi sağdan sola doğru da ilerleyebilir. Kurbanın endişeli, depresif ve takıntılı davranışları içinde bulunduğu grupta kurbanı karşı olumsuz bir reaksiyonun ortaya çıkmasına, olumsuz reaksiyon da zamanla mobbing davranışlarına neden olabilir (Zapf, 1999: 72).

Mobbingin nedenlerine ilişkin altı çizilmesi gereken en önemli konu, bu sorunun tek bir nedene dayanarak açıklanamayacak kadar kapsamlı ve karmaşık bir süreç olduğunun bilinmesidir (Özen, 2007: 21). Mobbing nedenleri; kişisel nedenler, kurumsal nedenler ve sosyal nedenler olmak üzere üç gruba ayrılabilir.

### 2.1.8.1. Kişisel Nedenler

Psikolojik yıldırma ile ilgili yapılan araştırmalara göre mağdurların; genellikle dürüst, çalışkan, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı seven insanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Çoğu durumda mağdurlar, daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir. Duygusal zekâları yüksek, dolayısıyla, esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen, başkalarının davranış ve duygularını yüksek seviyede hissedebilen, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen kişilerin psikolojik yıldırmaya daha fazla maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Ayrıca bazı çalışmalarda, psikolojik yıldırma faillerinin kötü kişilik yapısına sahip olduğu, yönetici olması nedeniyle bunu kendisinde hak gördüğü, şişirilmiş benmerkezci ve narsist kişilik yapısının olduğu ve bu özelliklerinin de psikolojik yıldırma uygulaması için neden oluşturabildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte psikolojik yıldırma faillerinin, kötü bir çocukluk geçirmelerinin, toplum ve aile baskısı yaşamalarının veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmalarının da yıldırma davranışları sergilemelerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Atman, 2012: 164).

İşyerlerinde yıldırma olgusunu körükleyen, saldırganları yıldırma, baskı ve psikolojik saldırı yapabilmeleri için uygun ortamlar, kişilikler ve etkenler vardır (Çobanoğlu, 2005: 24):

- Erkeklerle dolu bir ofiste yalnız bir kadın
- Kadımlarla dolu bir ofiste yalnız bir erkek
- Parlak bir kariyer
- Göz alıcı güzellik
- Üstün bir duygusal zekâ
- Farklı inançlar
- Farklı gruplar
- Farklı ırk ve kökenler
- Farklı dilleri konuşan insanlar
- Oldukça genç bir kimse
- Yaşlı bir hanım veya yaşlı bir bey

Bu tür özellikleri taşıyan kimseler hiç hak etmedikleri halde, her an yıldırma

kurbanı olma yolunda potansiyel birer aday konumundadırlar.

Leymann'a göre, insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için psikolojik yıldırımaya başvururlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektedir. Bu kapsamda Leymann, insanları psikolojik yıldırımaya yönelten dört temel neden görür (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003: 38). Bunlar:

- *Birisini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak*

"Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler." Bu düşünce, kendi hükmünü kabul ettirmek dürtüsüyle hareket edenlerin durumunu ifade eder. Bir grubun ancak belirli bir fikir etrafında toplandığında güçlü olabileceğine inanırlar ve çoğu zaman bu "belirli fikir" sadece kendi fikirleridir.

- *Düşmanlıktan Hoşlanmak*

İnsanlar çevrelerindeki hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için psikolojik yıldırma uygularlar. İşletme hiyerarşisi içinde nerede buldukları bunda pek rol oynamaz. Üstleriniz, aynı konumdaki arkadaşlarınız ya da astlarınız, kişisel hoşnutsuzlukların etkisiyle yıldırma sürecini başlatabilirler.

- *Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı*

Bazı sadist ruhlu kişiler, psikolojik yıldırma uygulamaktan zevk alırlar. Buradaki asıl amaç çevresindeki bir kişiden kurtulmak, uzaklaşmak olmayabilir.

- *Önyargıları pekiştirmek*

Bazı insanlar ise sırf belli bir sosyal, politik veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı psikolojik yıldırma uygulayabilirler.

### **2.1.8.2. Kurumsal Nedenler**

Kötü yönetim, yetersiz iletişim, zayıf liderlik yapısı, stresli ortamın varlığı, insanların kendilerinden beklenenleri yerine getirememesi, yeniden yapılanma, rekabetçi ortamlarda kendi işini kaybetmekten korkma, kendi durumunu koruma durumu, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, sürekli aynı şeylerin tekrarlanması gibi davranışlar işyerinde psikolojik yıldırma uygulamalarına yol açabilmektedir. Yöneticilerin işyerinde psikolojik yıldırmanın varlığına inanmamaları, söz konusu davranışın sürmesine neden olabilmektedir (Atman,2012: 165). Ayrıca kurumlardaki hiyerarşik bir örgüt yapısı çoğu zaman otoriter bir yönetim tarzını da beraberinde getirmekte ve bu durum psikolojik yıldırma için uygun bir ortam hazırlamaktadır.

Diğer taraftan hiyerarşik örgütlenme, psikolojik yıldırma failinin kendisini saklaması açısından da elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Böylece uzun dönemde psikolojik yıldırma, yönetim biçiminin bir parçası hâline gelebilmektedir (Tınaz, 2011).

### **2.1.8.3. Sosyal Nedenler**

İş yaşamında psikolojik yıldırma vakalarının görülme sıklığı, toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerleri ile yakından ilgilidir. Bölgeler arası göç, yabancılaşıma, öz güven yetersizliği, işyerlerinde liyakata önem verilmeyişi, hemşerilik ağı etkileşimi, işyerlerinde psikolojik yıldırma uygulamalarını besleyen bir zemin oluşturmaktadır. İşyerinde psikolojik yıldırmaya zemin oluşturan toplumsal norm ve değerlerin başında güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, bireylere kapasitesinin üzerinde iş yüklenmesi, ortak duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yok sayılması, değişim ve yeniliklerin çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir (Atman, 2012: 165).

### **2.1.9. Mobbingin Etkileri**

Mobbing, örgüt içi barışı bozan bir olgudur. Yapılan araştırmalar mobbingin bireyler, aileler, örgütler ve toplum üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (Mizrahi, 2013: 447).

Davenport ve diğerlerine (2003) göre, mobbingin bireyler, örgütler, aileler ve toplum üzerindeki etkileri Tablo 3'teki gibidir:



**Tablo 3. Mobbing Etkileri**

PSİKOLOJİK VE PARASAL MALİYETLER		
Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
BİREYLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres</li> <li>• Duygusal rahatsızlıklar</li> <li>• Fiziksel rahatsızlıklar</li> <li>• Kazalar</li> <li>• Sakatlıklar</li> <li>• Tecrit edilme</li> <li>• Ayrılık acıları</li> <li>• Mesleki kimlik kaybı</li> <li>• Arkadaşlıkların kaybı</li> <li>• İntihar/Cinayet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlaçla ayakta tedavi</li> <li>• Terapi</li> <li>• Doktor faturaları</li> <li>• Hastane faturaları</li> <li>• Kaza masrafları</li> <li>• Sigorta primleri</li> <li>• Avukat ücretleri</li> <li>• İşsizlik</li> <li>• Kapasite altı çalıştırılma</li> <li>• İş arama</li> <li>• Taşınma</li> </ul>
AİLELER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çaresiz kalma acısı</li> <li>• Karmaşa ve çatışmalar</li> <li>• Ayrılık ve/veya boşanma acısı</li> <li>• Çocuklara etkileri</li> <li>• Ayrılma veya boşanma masrafları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ailelerin gelir kaybı</li> <li>• Ayrılma ve/veya boşanma masrafları</li> <li>• Terapi</li> </ul>
KURULUŞLAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlaşmazlıklar</li> <li>• Hastalıklı şirket kültürü</li> <li>• Düşük moral</li> <li>• Kısıtlanmış yaratıcılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hastalık izinlerinin artması</li> <li>• Yüksek personel hareketi maliyeti</li> <li>• Düşük verim</li> <li>• Düşük iş kalitesi</li> <li>• Uzmanlık kaybı</li> <li>• Tazminat ödemeleri</li> <li>• İşsizlik maliyetleri</li> <li>• Yasal işlem/dava masrafları</li> <li>• Erken emeklilik</li> <li>• Yükselen personel yönetim maliyetleri</li> </ul>
TOPLUM TOPLULUK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutsuz bireyler</li> <li>• Politik kayıtsızlık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlık masrafları</li> <li>• Sigorta masrafları</li> <li>• İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları</li> <li>• Kamu yardım programlarına talebin artması</li> <li>• Zihinsel sağlık programlarına talebin artması</li> <li>• Malulen emeklilik taleplerinin artması</li> </ul>

Kaynak: (Davenport vd, 2003: 147-148)

### 2.1.9.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri

Mobbing öncelikle bireylerin sağlıklarını tehdit etmekte, bir sonraki adımda ise, bireyin sosyal yaşamını ve elbette ekonomik yaşamını tehdit etmektedir. İçinde bulunduğu sıkıntılı durumdan çıkamayan birey, psikolojik ve fiziksel olarak sağlığını kaybederken, bu olumsuzluk hem işine, hem de aile yaşamına yansımakta ve ekonomik boyutun da işin içine girmesiyle içinden çıkılmaz bir hale gelmektedir

(Özyer ve Orhan, 2012: S12).

Mobbingin kurban üzerindeki etkileri, derecesine göre sonuçlar doğurmaktadır. Mikkelsen ve Einarsen (2002), “güneş yanığı” benzetmesine dayanarak, mobbinge düşük seviyede maruz kalmanın, birinci derece yanık gibi sıklıkla oluştuğunu fakat kolay iyileştiğini belirtmiştir. Daha yoğun, uzun süreli ve daha sık mobbing ise, ikinci derece yanık gibi daha acı vericidir ve çoğunlukla profesyonel yardım ve tedavi gerektirir. Daha da vahim olan üçüncü derece yanıklar, kalıcı zararlar ve derin yaralar açar (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 63).

Mobbingin kurban üzerinde meydana getirdiği zararları ekonomik açıdan incelediğimizde, gitgide yitirmekte olan önce ruhsal ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla doktorlara, ilaçlara, belki de tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur (Tınaz, 2011).

Sosyal sonuçlarını incelediğimizde ise, bireyin sosyal imajının zedelendiği, kurbanın depresif konuşma tarzı ve davranışları nedeniyle arkadaşlarının ve çevresindeki kişilerin onu yavaş yavaş dışladığı ve sosyal ilişkilerinin bozulduğu görülmektedir (Göktürk ve Bulut, 2012).

Mobbing, ekonomik ve sosyal sonuçlarının yanı sıra düzensiz beslenme, aşırı derecede alkol kullanma, yüksek oranda sigara tüketme, sosyal yalıtım, uykuya dalmada zorluk çekme, sabah rahat uyanamama, gün boyu kendini yorgun hissetme, odaklanma eksikliği, sosyal fobi ve olayları hatırlamada güçlük çekme gibi davranışsal bozukluklara da sebebiyet verebilmektedir (Aktaran: Gül ve Özcan, ty: 110).

Mobbing kaynaklı stres, kurbanın sağlığını olumsuz etkilemekte; uykusuzluk, özsaygıda azalma, kalp ve dolaşım bozuklukları, baş ve boyun ağrısı, sindirim sistemi bozuklukları ve depresyon gibi olası sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ciddi ruhsal ve fiziksel rahatsızlıkların yanı sıra kurbanın alkol ve uyuşturucu kullanmaya başlaması, hatta intihar girişiminde bulunması veya intihar etmesi de mümkündür. Almanya’da intihar vakalarının % 20’sini mobbing kurbanlarının oluşturduğu tahmin edilmektedir. Bu durum, yaklaşık olarak her yıl 500’ünü kadın, 1500’ünü erkeklerin oluşturduğu 2000 intihar vakası anlamına gelmektedir (Wolmerath, 2013:

83)

Mikkelsen ve Einarsen (2002), mobbinge maruz kalma ile psikolojik ve psikosomatik sağlık şikâyetleri arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, kurbanların % 27'sinin psikolojik sağlık şikâyetleri ve % 10'unun ise psikosomatik sağlık şikâyetleri olduğunu saptamışlardır. Uzun süreli mobbing eylemleri sonrasında çoğu kurbanın Travma Sonrası Stres Bozukluğu (PTSD) yaşayabildiğini belirtmektedirler. Bu nedenle, kurbanda aşırı tedirginlik, sinirlilik, sürekli endişe, uykusuzluk ve konsantrasyon düşüklüğü gibi bulgular görülebilir. Leymann yaptığı çalışmalarda, mobbinge maruz kalan kişilerin kronik endişe bulguları gösterdiğini ve bu bulguların uzun süre devam etmesi halinde fiziksel komplikasyonlara neden olabileceğini ifade etmiştir (Ertürk, 2013: 161).

Mobbing sürecinin ilk aşamasında kurbanlarda görülen etkiler genellikle; sık ve nedensiz ağlama, uyku bozuklukları, hemen sinirlenme ve odaklanma güçlüğüdür. İkinci aşamada, ilk aşamadaki belirtilere yüksek tansiyon, mide şikâyetleri, depresyon, işyerine gitmek istememe, işe geç kalma gibi belirtiler de eklenir. Üçüncü aşamada ise depresyonun şiddeti artar, panik atak ve endişe durumu ortaya çıkar. Kazalar ve intihara yönelme daha çok mobbing sürecinin son aşamasında görülmektedir (Gül, 2009: 517).

Mobbingin davranışsal sonuçları, saldırganlık, düzensiz yeme, yüksek oranda alkol ve ilaç alımı veya sigara kullanımı, cinsel düzensizlik, sosyal yalıtım, uyku bozuklukları, gün boyu yorgunluk hissi, zihinsel yorgunluk, çeşitli sinir belirtileri, melankoli, duyumsamazlık, yoğunlaşma eksikliği, sosyal fobi, olayları hatırlamada güçlük çekme şeklinde sıralanabilir (Toker Gökçe, 2009: 8).

### **2.1.9.2. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri**

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. İşveren açısından ortaya çıkan zararlar öncelikle ekonomik nitelikte olmakla birlikte, ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır (Tınaz, 2011: 161).

Örgüt için mobbing kanser gibidir; herhangi bir hücreden (departman) başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına hızla yayılır. Bu nedenle örgüt, yaşamsal fonksiyonlarını kaybetmeden iyileştirici önlemlerini bir an önce almalıdır.

Mobbingin örgütte ortaya çıkardığı ilk sonuç, aşırı örgütsel strestir (Tutar, 2004b: 114). Örgüte egemen olan stres, örgütteki her işgöreni rahatsız edebilmekte, işgörenlerin verimliliğini düşürebilmekte ve işgörenlerin örgüte bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir (Ocak, 2008: 47).

Mobbing nedeniyle oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajını etkiler ve örgüt olumsuz bir biçimde tanınır. İşgören devir hızı yükselir, giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan sonra işgörenler arasında yeni arayışlar başlar. İşgörenlerin örgüte bağlılığı azalır ve daha iyi şartlara sahip örgütlere geçmek için fırsat kollamaya başlarlar. Yetişmiş elemanların örgütten ayrılması sonucunda yeniden eğitim maliyetleri artar (Aktaran: Ergun Özler ve Mercan, 2009: 121):

Mobbing sürecinin neden olduğu hastalıklar nedeniyle kullanılan izinlerde de artış olacaktır. İzin talep eden bireyler sadece kurbanlar olmayacak, aynı zamanda örgütteki diğer işgörenler de oluşan olumsuz ortamdan izin kullanarak uzaklaşmak isteyeceklerdir. Bu durum ise örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Samırkaş ve Çalışkan, 2011: 32).

- İşin niteliği ve niceliğinde düşüş yaşanması,
- İletişim ve takım çalışmasının bozulması dâhil olmak üzere işgörenler arasında hoş olmayan ilişkiler,
- Fitneciliğin artması,
- Personel hareketinin artması,
- Hastalık izinlerinin artması,
- Saygınlık ve güvenilirlikte kayıp yaşanması,
- Danışman maliyetinin olması,
- İşsizlik sigortası talepleri ve tazminatlara yol açması,
- Davalara yol açmasıdır.

Mobbingin örgütlere getirdiği psikolojik ve ekonomik maliyetlerden bazıları Tablo 4'te sunulmaktadır:

**Tablo 4. Mobbingin Örgütlere Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri**

Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri	Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar</li> <li>• Olumsuz örgüt iklimi</li> <li>• Örgüt kültürü değerlerinde çöküş</li> <li>• Güvensizlik ortamı</li> <li>• Genel saygı duygularında azalma</li> <li>• Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hastalık izinlerinin artması</li> <li>• Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları</li> <li>• İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet</li> <li>• İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti</li> <li>• Genel performans düşüklüğü</li> <li>• İş kalitesinde düşüklük</li> <li>• Çalışanlara ödenen tazminatlar</li> <li>• İşsizlik maliyetleri</li> <li>• Yasal işlem veya mahkeme masrafları</li> <li>• Erken emeklilik ödemeleri</li> </ul>

Kaynak: (Tınaz, 2011: 164)

### 2.1.9.3. Mobbingin Aileler Üzerindeki Etkileri

İşyerinde yaşanan mobbing olgusunun kişinin özel yaşamına uzantısı sonucunda karı-koca ilişkilerinin, ebeveyn-çocuk ilişkilerinin, ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin de olumsuz etkilenmeleri beklenen bir sonuçtur (Tınaz, 2011: 172).

Günün büyük bir kısmını işyerinde ve şiddet ortamında geçiren kurban, işten çıktıktan sonra da olayların etkisini üzerinde taşıdığından girdiği sosyal ortamlarda veya aile içerisinde aşırı kaygılı veya depresif olabilmekte, bir türlü rahat davranmamaktadır. Kimi kurbanlar başına gelenleri sürekli olarak eşine, ailesine veya arkadaşlarına anlatma yolunu seçmekte, bir süre sonra kurbanın yakınları dinleyici olmaktan sıkılabilmektedir. Bu durum kurbanın özel hayatında da yalnızlaşmasına yol açmaktadır. Bazı durumlarda ise kurban, çevresindeki insanların kendisini anlamadığını ve yardımcı olmadığını düşünerek kendisini izole etmeye başlayabilir (Deniz, 2012: 56-57). Ayrıca ailesindeki rolünü ve sorumluluklarını yerine getirmede zorlanmaya ve aile sorunlarını hoş görmemeye başlar. Arkadaşlık ilişkilerini keser, evliliğinde sorunlar görülür. Yavaş yavaş ailesinden uzaklaşır. Sevdiklerine karşı sinirli, hatta saldırgan olur. Böylece mobbing sonucunda sadece

kurban değil, kurbanın ailesi de zarar görmüş olur (Toker Gökçe, 2009: 8).

Kurbanın işyerinde yaşadıklarının ne kadarını aile ortamına taşıdığı da önemlidir. Kurban, işyerindeki mobbing davranışlarının getirdiği dışlanmışlık ve küçük düşürülmekten kaynaklanan duygu durumunu aile içine taşıyacak, işyerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında arayacaktır. Mobbing sürecinin ilk evrelerinde aile arasındaki bağlılık kurbanı yarar sağlar. Kurban, onların verdiği destekle ayakta kalmaya çalışır (Tınaz, 2011: 172-176).

Yaşanan çaresizlikler, çatışmalar sonucunda eşlerin boşanması, ailenin dağılması, yaşanan olaylardan kaynaklanan üzüntü ve hüsrana, çocukların yaşadığı olumsuz deneyimler ve duygular, çeşitli tedavi masrafları, aile gelirinde kayıpların ortaya çıkması mobbingin aile üzerinde yaratabileceği olumsuz sonuçlardır (Tınaz, 2011: 177).

#### **2.1.9.4. Mobbingin Toplum ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri**

Mobbingin toplum ve ülke ekonomisi üzerinde de olumsuz etkileri mevcuttur. Genel olarak yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik, kurbanların nitelikleri ve yeteneklerinin altında çalıştırılmasından doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması ve erken emeklilik oranının artması toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyetlerdir (Tınaz, 2011: 186).

Mutsuz bireylerin ve ailelerin yer aldığı bir toplum ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş hayatı da mobbingin ortaya çıkardığı toplumsal problem olarak değerlendirilebilir. Mobbing sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2011: 186). Mobbing neticesinde kurbanın kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi eşiyile olan ilişkilerinin bozulmasına neden olacak, bu durum ise toplumda boşanma vakalarının sayısının artmasına, dolayısıyla toplumda parçalanmış aile sayısında artışa yol açacaktır.

Dünya Sağlık Örgütü'nün raporunda, örgütlerde mobbing davranışlarının artmasıyla bağlantılı olarak bireylerin iş hayatından soyutlandığı, hem fiziksel hem de psikolojik zarar gördüğü, bunun da toplumda genel bir huzursuzluk ortamı oluşturduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, zamansız gelen emeklilikler, sosyal yardım maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Fiziksel ve psikolojik sağlığının

ileri derecede bozulmasıyla iş görme ehliyetini kaybeden kurbanlar, önemli bir toplumsal maliyet haline gelirler. İşsizlik maliyetleri, beyin göçünün yaşanması, tıbbi yardım ve hastane sigortaları ile üretken işgücünün kaybı da mobbingin toplumsal sonuçları arasında sayılabilir (Akt: Acar, 2013: 47-48).

### 2.1.10. Mobbinge Mücadele Etme Yolları

Mobbingi engelleyebilmek için ilk adım, örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmektir. Bunun için de yöneticiler, mobbing davranışları ile ilgili olarak erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdırlar. Aşağıda verilen sorulara çoğunlukla evet cevabı alınıyorsa, örgütlerde mobbinge ilişkin önlem alınmasına ihtiyaç vardır (Kırel, 2007: 322-323):

- Örgütte bir sorun çıktığında, sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?
- Önemli görevleri üstlenen işgörenlerde ani işten ayrılmalar var mı?
- Genel olarak işgücü devir hızı yüksek mi?
- İşgörenler sık sık izin kullanıyorlar mı?
- Örgütte işgörenlerde genel olarak bir mutsuzluk gözleniyor mu?
- Bugün sorun çıkardığı düşünülen işgörenin daha önceki performansı yüksek miydi?
- Özellikle yöneticiler buldukları mevki için yeteneksiz ve deneyimsiz mi?
- İşgörenler arasında iletişim ve işbirliği eksikliği var mı?

Mobbinge başa çıkma yöntemlerinin etkinliği, kurbanın kişilik özelliklerine, karşısındaki saldırganın, örgütün kültürüne, hukuk sistemine ve mobbingin hangi aşamada olduğuna bağlı olarak değişir. Bir kurban için etkili olan çözüm, bir diğeri için hayatı zorlaştırabilir. Bu nedenle, mobbinge mücadele kapsamında hazır bir reçete verme imkânı yoktur (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009: 75).

Mobbinge mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, kurbanın kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, işyerinde mobbingi durdurmak için bir şeyler yapmalı ve mücadele etmelidir. Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada, konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılmasına çalışılmalıdır (Tınaz, 2011: 189).

### 2.1.10.1. Mobbinge Bireysel Mücadele Etme Yolları

Örgütlerde yaşanan mobbingin bireylere birçok sorun yaşatması nedeniyle, mobbinge mücadele etmek zorunlu bir hal almaktadır. Mobbing kurbanlarının mücadelelerinin zor olmasının nedeni, mobbingin kesin kanıtlarının nadiren bulunması ve ispat edilebilmesinin güç olmasıdır. Kurbanların, saldırganların kullandığı taktikleri boşa çıkaracak stratejiler geliştirebilmeleri mobbinge başa çıkmada etkili olmaktadır (Ocak, 2008: 50).

Mobbinge maruz kalan kişinin en sık geliştirdiği tepkilerden biri öncelikle bu durumu yok saymasıdır. Bu kısmen kişinin mobbinge uğradığını kendisine bile itiraf edememesinden kaynaklanır. Daha ileri aşamalarda bu durumdan ötürü kişi kendisini suçlamaya başlar ve özgüvenini yitirir. Bu oldukça yanlış bir tutumdur. Kurban öncelikle mobbingin kendisinden kaynaklanan ve olağan bir durum olmadığını, bunun çözülmesi gereken bir problem olduğunu kabul etmelidir (Akgeyik vd, 2009: 141).

Mobbinge bireysel olarak başa çıkmak için seçilecek üç yol vardır. Bunlar; mobbingin yönetilebilir bir sorun olduğunu kabul ederek mobbinge anlayış gösterme, mobbinge karşı savaş verme ve mobbing karşısında geri çekilmedir (Tutar, 2004b: 125-126):

- Mobbinge anlayış gösterme, mobbingin tekrarlanma sıklığı veya şiddetine göre değişir. Mobbing sistemli biçimde devam ediyor ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, mobbinge anlayış gösterme doğru bir yöntem değildir.
- Karşı savaş verme durumunda, kurban saldırganın yöntemini seçmemeye dikkat etmelidir. Mobbinge başa çıkmada saldırganın yöntemini seçmek, kurbanı saldırganın karşısında zayıf düşürür. Kurban, kabul edilebilir tepkilerle, ahlak ilkelerine ve yasalara uygun davranışlarla, saldırganı sıkıştırmalıdır. Bu yöntemin seçilmesi durumunda kurban aynı zamanda sosyal destek bulmaya çalışmalıdır.
- Mobbinge mücadelenin üçüncü yöntemi olan geri çekilme, ancak güç dengesi arasında büyük oransızlığın olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmalıdır; aksi halde kurbanın geri çekilmesi saldırganı cesaretlendirecektir.



### 2.1.10.2. Mobbing Örgütsel Mücadele Etme Yolları

Tutar'a göre örgütte mobbinge neden olabilecek her tür sorunun ortadan kaldırılması için yapılması gereken ilk iş, sorunun ve taraflarının tespit edilmesidir. İkinci aşamada, mobbing faktörü olarak tanımlanan unsurlar ortadan kaldırılarak, örgütün yeni saldırgan ve kurbanlar üretmeyecek, dinamik ve sağlıklı bir yapıya kavuşturulması gerekir (Tutar, 2004b: 124).

İşyerinde mobbingi önlemek için, örgütsel düzeyde alınması gereken bazı önlemler vardır. Bu önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz (Tutar, 2004b: 124-125):

- Öncelikle mobbingi bir örgütsel sorun olarak görmek ve tanımlamak,
- Mobbing faktörleri konusunda bilgi vermek, eğitim yoluyla mobbing önleme programları yapmak,
- Mobbinge izin vermeyecek bir örgütsel iklim ve kültür oluşturmak,
- Mobbing mağdurları için danışma ve rehabilitasyon hizmeti sunmak.

Salin'e göre örgüt kültürü, aktif liderlik, uygun iş organizasyonu ve iş dizaynı mobbingle örgütsel mücadelede kilit konumdadır. Bu mücadele kapsamında aşağıdaki hususlar önem arz etmektedir (Salin, 2006: 6):

- Mobbinge karşı "sıfır tolerans" göstermek,
- Mobbingle ilgili farkındalığı arttırmak,
- Kişiler arasındaki çatışmaların üstesinden gelebilmesi için yöneticilerin yeteneklerini geliştirmek ve sorumluluklarını arttırmak,
- İşle ilgili sorumluluklar, kurallar ve uygun iş davranışları hakkında açıklık sağlamak,
- Bir taraf zarar görmeye başlamadan çatışmalara başlangıç safhasında müdahale etmek.

Örgütlerde bazı stres unsurları mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Bunlardan en sık görüleni rol belirsizliğidir. İşgörenler hangi işlerden, kimlere karşı sorumlu olduklarını bilirlerse, rol belirsizliğine bağlı stres ortadan kalkacaktır. Bu durumda da işgörenler birbirlerine olumlu tavırlar sergileyeceklerdir (Kirel, 2007: 325).

Mobbingi önlemek için en önemli görev, örgüt yöneticisine düşmektedir. Yönetici, örgütte yetkiyi, gücü ve otoriteyi kullanan kişidir. Yönetici söz konusu yetkilerini kullanarak, örgütün fiziksel ve beşeri tasarımını, herhangi bir mobbinge yol açmayacak şekilde düzenlemelidir. Özellikle kurbanın çalışma koşullarında

mutlaka bir iyileştirmeye giderek, ona değer ve önem verildiğini göstermelidir. Ayrıca yönetici, tarafları bir araya getirerek, örgütsel çıkarlara hizmet etmeyen her tür tutum ve davranıştan uzak durmaları konusunda kararlı bir tavır göstermelidir (Tutar, 2004b: 125).

Yıldırmaya maruz kalan kişilere, bu durumdan en az şekilde zarar görmesi için farklı araştırmacılar farklı tavsiyelerde bulunmuşlardır. İnançlı olmak bunlardan ilkidir. Kişi güçlü olduğuna ve bu durumla başa çıkabileceğine inanmalıdır. Tabii ki bu durumdan kurtulmak için bir plan yapmak ve bu plana sadık kalmak gerekir. Doğru planlar yapmak ve durumu net algılamak için iş yeri ile aranızda bir mesafe koyun ve geniş bir bakış açısı edinin. Mağdur, sosyal ortamlara girmeli ve kendini yalıtılmamalıdır. Aile ve arkadaşlardan destek alınmalıdır. İnsanlarla bir arada bulunarak özgüveni geliştirecek şeyler yapılmalıdır. Hobilerle ilgilenilmeli, yapmaktan hoşlanılan şeylere zaman ayrılarak kuvvet toplanmalıdır. Var olan beceriler, gönüllü işler gibi başka şekillerde kullanılabilir. Bu durum, başarı ve işe yarama hissi verecek, özgüveni arttıracaktır. Ayrıca, kurban zihniyetinin bırakılması, kontrolün kişinin kendisinde olduğuna ve başka seçenekler olduğuna inanılması gerekmektedir (Çakır, 2006: 29).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık**

Bu bölümde örgüt kavramına, bağlılık kavramına, örgütsel bağlılık kavramına, örgütsel bağlılık kavramının tarihsel gelişimine, örgütsel bağlılığın önemine, örgütsel bağlılığın göstergelerine, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **2.2.1. Örgüt Kavramı**

Örgüt kavramı, örgüt bilimciler tarafından değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Katz ve Kahn'a göre örgütler, belli sayıdan oluşan bireylerin, kalıplaşmış ve standart hale gelmiş eylemlerinin bir bileşkesidirler. Parsons, örgütü bir takım özel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş sosyal birimler olarak görmektedir. Gurvitch ise örgütleri "bir gruplaşma biçimi" olarak kabul etmektedir (Aytaç, 2004: 190 -191).

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş

güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileşim halinde olduğu bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkisini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003). Öz olarak ifade etmek gerekirse, örgütler, belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlanabilirler (Âlimoğlu, 2010: 11).

İki veya daha fazla kişinin bir amaca ulaşmak için bir arada bulunması gerektiği her durumda örgütün varlığından söz etmek mümkündür (Sarıkamış, 2006: 12). Örgütler günlük yaşamın her yönünü kapsamıştır. Örgütlerin, bireysel olarak başarılamayan amaçları gerçekleştirmek için ortaya çıktığı söylenebilir. Bir bakıma örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Can, 1997: 3-4).

### **2.2.2. Bağlılık Kavramı**

Bağlılık kavramı literatürde farklı odaklar çerçevesinde incelenmiştir. Bu konuda araştırmalarıyla bilinen Morrow, "commitment-bağlılık" anahtar sözcüğü adı altında, bağlılığa ilişkin olarak 29 ayrı kavramın yer aldığını belirlemiştir. Buna göre; kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramları ile işe katılım, mesleki katılım, örgütsel katılım gibi kavramların da örgütsel bağlılık başlığı altında yer aldığını ortaya koymuştur (Erbaş, 2008: 57).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur (Çöl, 2004: 4-11). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise bağlılık "bağlı olma durumu, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" olarak tanımlanmaktadır.

### **2.2.3. Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık, insanların kişisel ve sosyal hayatlarında sıklıkla yaşadıkları bir durum olagelmıştır. İnsanlar hayatlarında, başka bir insana, başka bir kuruma, bir fikre ya da ideolojiye bağlı olabilmektedirler. İnsanların hem özel hem de çalışma hayatlarında, toplumsal ve ikili ilişkilerinde çeşitli bağlılık türleri ve dereceleri ile karşılaşmaları normaldir (Lambert, Hogan ve Jiang, 2008).

Örgütsel bağlılık kavramı ise çalışan ile iş yeri ya da birey ile üyesi olduğu

örgüt arasındaki bağı ifade eden bir kavramdır. Literatüre 1950'li yıllarda giren örgütsel bağlılık kavramının yaygınlaşması 1970'li yıllarda Porter ve arkadaşlarının çalışmaları ile olmuştur (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974). Örgütsel bağlılığın nedenleri ve sonuçları, örgütsel bağlılık tipolojileri, örgütsel bağlılığın diğer değişkenlerle ilişkileri hakkında pek çok araştırma özellikle son otuz yıldır gerçekleştirilmiştir (Allen ve Meyer, 1990; Balay, 2000b; Bozlağan, Doğan ve Daoudov, 2010; Chughtai ve Zafar, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002).

Yapılan araştırmalardan elde edilen ortak betimlemeler doğrultusunda örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı ya da ait olduğu kurumla özdeşleşmesi, kendini o kurumun bir parçası olarak görmesi şeklinde belirtilmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006). Başka bir tanımda ise örgütsel bağlılık, çalışanların iş yerine psikolojik olarak bağlanmaları olarak ifade edilmiştir (Becker, Billings, Eveleth ve Nicole, 1996).

Örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir yapı, kurum ya da örgütle girdiği kimlik bütünleşmesidir (Leong, Furnham ve Cooper, 1996). Örgütsel bağlılık, örgütlerin bireylere, paydaşlara ya da çalışanlara kattığı istikrar ve aidiyet hissidir (Lambert vd, 2008). Örgütsel bağlılıkla ilgili önemli kavramsal açıklamalarda bulunan Becker (1960) ise geliştirdiği betimlemede kişilerin bağlılıklarının gelişmesinde duygusal ve psikolojik bir oluşumdan çok, yarar güden daha pragmatik bir oluşumun olduğunu ileri sürmektedir.

Tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığın oluşmasında üç önemli faktörün ortaya çıktığı görülmektedir: a) örgütün amaç ve değerlerine inanmak, b) örgüt lehine önemli katkı sağlayacak fedakârlıkta bulunma istekliliği, c) örgütte kalma istekliliği (Chughtai ve Zafar, 2006; Sezgin ve Koşar, 2010). Giffords'un (2009) yaptığı araştırmada ise güçlü örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasında rol alan önemli faktörler arasında iş yerine ya da örgüte gitmede isteklilik, yüksek dereceli sadakat hissi ve örgütün ya da çalışılan kurumun lehine ve yararına yönelik yüksek gayretli çalışma sayılmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili önemli temel ve başlangıç çalışmalarını yapan Porter (1974) ise örgütsel bağlılıkla ilgili üç ana hususu vurgulamıştır. Bunlar; 1) Örgütün değer ve amaçlarına olan kuvvetli inanç ve kabul düzeyi; 2) Örgütün menfaatlerine yönelik gerçekleştirilen samimi çalışmalar; 3) Örgütün ya da iş yerinin bir üyesi

olmaktan duyulan gurur (Giffords, 2009; Lambert vd, 2008). Güçlü örgütsel bağlılık düzeyinin göstergeleri arasında güçlü katılım, örgütten ayrılmaya yönelik düşük düzeyli niyet, örgütsel faaliyetlere yönelik gönüllülük sayılabilir (Lambert vd., 2008).

Modern dönemin örgütlerinde örgütsel davranış biçimleri de farklılık ve çeşitlilik göstermektedir. Paydaşları, çalışanları ve üyeleri örgütün, kurumun ya da iş yerinin sürecine aktif olarak dâhil etmek, kişiye değerli olduğunu hissettirmek, öğrenmeye ve örgütü geliştirmeye teşvik etmek bu davranışların gelişeceği bir örgüt kültürü oluşturmakla ilişkilidir. Bu kültürün oluşturulduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık düzeyi güçlenmekte ve kişilerin o örgütte kalma istekliliği artmaktadır (Gül, 2003).

Araştırmalarda örgütsel bağlılık tipolojileri farklı şekillerde yapılmıştır. Literatürde yaygın olarak kullanılan tipolojilerde örgütsel bağlılık üç boyutta incelenmiştir. Bunlar, a) Duygusal Bağlılık, b) Devam Bağlılığı, c) Normatif Bağlılık olarak sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Karrasch, 2003; Lambert vd., 2008; Turner ve Chelladurai, 2005). Etzioni'nin tipolojisinde ise örgütsel bağlılık yabancılaştırıcı, hesapçı ve moral bağlılık olarak geçerken O'Reilly III ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı Uyum, Özdeşleşme, İçselleştirme olarak gruplandırmıştır. Buchanan II'nin sınıflamasında ise örgütsel bağlılık özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde sıralanmıştır (Balay, 2000a; Buchanan II, 1974; Sezgin ve Koşar, 2010; O'Reilly III ve Chatman, 1986). Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili önemli ve temel araştırmaları yapan bazı araştırmacıların kavrama yönelik tanım ve açıklamalarını Tablo 5'te özetlemek mümkündür.

**Tablo 5. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tanımlar**

Yazar	Tipoloji	Tanım
<b>Sheldon (1971)</b>		Kişilerin, örgütlerine ilişkin kimlik edinmesidir.
<b>Hrebiniak ve Alutto (1972)</b>		Birey ve örgüt arasında karşılıklı yapılan yatırım ve etkileşimdir.
<b>Hall, Schneider ve Nygren (1970)</b>		Bireylerin örgütsel amaçları benimseyerek içselleştirmesi sürecidir.
	<i>Moral Bağlılık</i>	Örgütsel amaçları ve değerleri yüksek düzeyde içselleştirme ve örgütteki otorite ile özdeşleşme.
<b>Etzioni (1961)</b>	<i>Hesapçı Bağlılık</i>	Rasyonel hesaplara, kar-zarar durumuna bağlı düşük yoğunluklu bağlılık.
	<i>Yabancılaştırıcı bağlılık</i>	İstismar içeren, negatif tutumlara yol açan bağlılık.
	<i>Devam Bağlılığı</i>	Kişisel yararların örgütten ayrılması halinde büyük kayıplara uğrayacağı bağlılık türü.
<b>Kanter (1968)</b>	<i>Uyum Bağlılığı</i>	Örgütteki sosyal ilişkilerin, birlikteliklerin, grup kaynaşmasının sağladığı bağlılık.
	<i>Kontrol Bağlılığı</i>	Örgütün öngördüğü değer, kural ve normlar doğrultusunda davranışların şekillendiği bağlılık.
<b>Staw (1977)</b>	<i>Örgütsel davranış yaklaşımı</i>	Güçlü örgütsel kimliklemenin oluşturduğu bağlılık türü.
<b>Salancik (1977)</b>	<i>Sosyal psikoloji yaklaşımı</i>	Bireyin örgüte sunduğu değerlerin ve yatırımların, örgütten ayrılması halinde geriye döndürülememesidir.

**Kaynak:** Mowday, Porter ve Steers (1982)

#### 2.2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışma, 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Whyte, fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olası zararları üzerine çalışmıştır. Sonrasında ise, başta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker olmak üzere pek çok araştırmacı söz konusu kavramı çeşitli yönlerden ele alarak geliştirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 12-13).

Bu süreçte, genel olarak örgütsel bağlılık, bağlılık ve motivasyon, iş başarımı, bağlılık ve güçlendirme, bağlılık ve işe gelmeme, bağlılık ve işgören devir oranı, örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmiştir (Gündoğan, 2009: 7).

Literatürde örgütsel bağlılığın kavram olarak ele alındığı ve örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği konular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

**Tablo 6. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci**

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüte bağlı işgörenin tanımını yaptı ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yaptı.
1958	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirdiler.

Kaynak: (Aktaran: Bozkurt ve Yurt, 2013: 123-124).

### 2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde hızla değişen çevre koşullarına paralel olarak örgütsel bağlılık kilit bir rol üstlenmektedir. Örgütsel bağlılık davranışının örgütler için en önemli özelliği, örgütün yetenekli insan kaynağından en iyi derecede yararlanabilmesine olanak tanınmasıdır. İşgörenlerin bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmekte ve örgütler üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık işgörenleri problem oluşturan değil, problemlere çözüm getiren insanlar haline dönüştürür (Aktaran: Bozkurt ve Yurt, 2013: 126).

Örgütsel bağlılığın giderek önem kazanmasına ve bu konudaki araştırmaların artmasına neden olarak şu noktalar üzerinde durulmaktadır (Aktaran: Ağiroğlu Bakır, 2013: 51):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- İşten ayrılma nedeni olarak, örgüte bağlılığın iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, işgörenlerdeki fedakârlığı artırıyor olması.

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket edebilmek için işgörenlerin örgüte karşı olan bağlanma ve sahiplenme duygularını artırmak zorundadırlar. Bu sayede uzun dönemli planlar yapmakta ve bu planlar doğrultusunda işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyebilmektedirler. Örgütsel yapı içerisinde en önemli kaynak olan insan kaynaklarının sürekliliğini ve verimliliğini artırmanın yollarından biri olan örgütsel bağlılığın oluşturulması, bu noktada örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmektedir (Topaloğlu vd, 2008: 203).

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



(Balay, 2000a: 1).

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu işgörenlerin çeşitli özelliklerine bağlıdır. Feldman ve Moore'a (1982) göre örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler (Aktaran: Uygur, 2007: 73):

- Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.
- Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.
- Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgören, örgütte kalmaya devam etmekte, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için normalden daha fazla çaba harcamakta ve ayrılmayı düşünmemektedir. Yüksek performanslı, nitelikli bir işgörenin örgütte kalmaya ve katkı sağlamaya devam etmesi ise verimlilik artışı anlamına gelmektedir (Dolu, 2011: 21).

### **2.2.6. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Örgütsel bağlılık kriterleri homojen olmamakla birlikte (Bar, 1982) kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. Örgütsel bağlılığı değerlendirmede kullanılacak göstergeler, aşağıda belirtilen başlıklar altında gruplanabilir (Akt: İbicioğlu, 2000: 14).

#### **2.2.6.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme**

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu işgörenin amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Zira bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir işgörenin o örgüte bağlılık göstermesi düşünülemez. Örgütsel bağlılık konusunun Porter, Steers, Mowday gibi öncüleri bu konu üzerinde önemle durmuşlardır. Söz konusu yazarlar “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. İşgörenin kişisel değerleri, hedefleri ve dünyadan beklentileri ile örgütün işgörenine bu noktada sunabilecekleri, sağlıklı ve yüksek

düzeyle bir bağıllığın gelişmesini tetikleyecektir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açıklığı, örgütsel bağıllık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (Okçu, 2011: 14-15).

#### **2.2.6.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme**

Örgütsel bağıllığın ikinci göstergesi, işgörenin örgüt lehine olağanüstü çaba göstermesidir. Bu çaba, beklenen ve formel kriterlerin üzerinde olmalıdır. İşgörenlerin örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin üzerinde efor sarf etmeleri, ancak, o kişilerin bağıllıklarıyla açıklanabilir. İşgörenin herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'nda atom bombaları yemesine rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, söz konusu özelliğın kültürel bir argüman olarak toplumsal yapının dinamikleri içerisinde bulunmasının rolü gözden kaçırılmamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 10).

#### **2.2.6.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma**

Konuyla ilgili iki varsayımda bulunabiliriz. Birincisi, örgütün işgörene bağlanması, işgörenin örgüte bağlanmasının bir sonucudur. İkincisi, işgörenin örgüte bağlanmasının azalmasına paralel olarak örgütün de işgörene bağlanması azalacaktır. Bundan dolayı, işgörenlerin örgütsel bağıllığının sağlanması örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır (Eisenberger vd, 1990). Örgütün işgörene bağıllığı ve itaati "algılanmış örgütsel destek" olarak ifade edilir. Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğın, örgüt üyelerinin örgütün amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağıllığını arttıracığı sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur (Akt: İbicioğlu, 2000: 14).

#### **2.2.6.4. Örgüt Kimliğı İle Özdeşleşme**

Özdeşleşme, kişinin başka bir kişiyle veya içinde bulunduğu toplulukla arasında ortak yanlar bulup, ona veya onlara benzemesi veya benzemeye çalışmasıdır. Kişi, bir grup veya bir örgütle çeşitli sebeplerden dolayı özdeşleşmektedir. Bir gruba üyelik, insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmakta, bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün

imajı, prestiji ve güvenilirliği ne kadar yüksek ise örgüt üyeleri de o kadar fazla özdeşleşmektedirler (Benkhoff, 1997). Örgütsel kimlik, örgüt için oluşturduğu imajla başkalarının aklında yer edinir. Başkalarının gözünde yaratılan olumlu imaj, örgüt üyelerinin de bu değerle bütünleşmesini sağlar. İşgören, çalıştığı örgütü çevresindekilere gururla anlatabiliyorsa, örgüt kimliği ile özdeşleşmiş demektir (Akt: Gündoğan, 2009: 7).

#### **2.2.6.4. İçselleştirme**

Örgütsel bağlılığın son göstergesi içselleştirme dir. İçselleştirme davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin ilgili tutum ve inançları, işgörenlerin kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 11).

#### **2.2.7. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

Örgütsel bağlılık üzerine çalışma yapan araştırmacılar örgütsel bağlılığın farklı boyutlardan oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel bağlılık; Etzioni tarafından, yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki; Katz ve Kahn tarafından anlatımsal ve araçsal devre; Kanter tarafından devam, kenetlenme ve kontrol; Wiener tarafından araçsal bağlılık ve normatif-moral bağlılık; O'Reilly ve Chatman tarafından uyum, özdeşleşme ve içselleştirme; Mowday tarafından tutumsal ve davranışsal olarak çeşitli alt bölümlere ayrılmıştır.

Ancak alanyazında en çok benimsenen bağlılık sınıflandırması Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Meyer ve Allen, üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık modelini içeren yaklaşımlarında bağlılığı, psikolojik bir durum olarak ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, "çalışanların örgüt ile ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olması kararını almalarını sağlayan davranış" olarak nitelendirmişler; devam, duygusal ve normatif bağlılık olarak üç kısma ayırarak incelemişlerdir (Karcioğlu ve Çelik, 2012: 63).

##### **2.2.7.1. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni'e (1961) göre, kişinin örgütteki uyum sistemine yönelimi yüksek ya

da düşük, yönü ise olumlu ya da olumsuz olabilir. Buna göre yabancılaştırıcı, hesapçı (çıkarıcı), moral (ahlaki) bağlılık olmak üzere işgörenler örgütle ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç şekilde ilgilenirler. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık duygusal temellere dayanırken, çıkarıcı bağlılık ise örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş-tokuşa dayanmaktadır (Akt: Özkan, 2005: 64).

### **2.2.7.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığı ödüllere dayalı devrelere dayandırmaktadır. Bu devrelerde işgörenlerin eylemlerini ve bir anlamda örgüte bağlılıklarını belirleyen iç ödüller (anlatımsal devre) ve dış ödüllerden (araçsal devre) söz edilmektedir. Görevlerini yalnızca aldıkları para karşılığı yapma v.b. gibi dış ödüllerin güdüleyici olduğu devre araçsal devreyi, işgörenlerin değer ve gereksinimlerine dayalı güdülenmelerin olduğu devre anlatımsal devreyi ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 129-131; Aktaran: Balay, 2000b: 18).

### **2.2.7.3. Kanter'in Sınıflandırması**

Kanter (1968) bağlılığı iki farklı sistem olarak sınıflamıştır. Kişilerin bağlılıkları üç temel alandan sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığından oluştuğu sosyal sistem; bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelen kişilik sistemi olarak iki sistem üzerine kurulmuştur. Örgüt tarafından üyelere benimsetilen davranışsal talepler farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olur (Kanter, 1968: 500). Bu talepler *devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı* olmak üzere üç değişik bağlılık oluşturmaktadır:

#### **2.2.7.3.1. Devama Yönelik Bağlılık**

Kişinin üyeliğini sürdürerek sosyal sistemdeki rolüne bağlanması ve örgütün sürekliliğine kendisini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle, bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 30). Devama yönelik bağlılıkta, bireylerin örgüte bağlanmasının nedeni örgütün sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bireylerin örgüte girebilmek için ve örgüt üyesi olarak yaptıkları fedakârlık ve çabalar örgütten ayrılmayı zorlaştırır (Adanalı, 2007: 5).

### 2.2.7.3.2. Kenetlenme Bağlılığı

Kanter, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı, simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla, örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 31). Kenetlenme bağlılığı kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır (İnce ve Gül, 2005: 42). Örgütteki diğer bireylerle olan duygusal bağlılık ön plana çıkmıştır.

### 2.2.7.3.3. Kontrol Bağlılığı

Bireyin örgütün normlarına bağlı olmasıdır. Birey örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği talepleri doğru, kabul edilebilir ve etik bulur. Çünkü bu davranış ve talepler bireyin kendi değerlerine de uygundur. Bu nedenle örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir. Kontrol bağlılığı örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968: 501).

### 2.2.7.4. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982) araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) olmak üzere ikiye ayrılan örgütsel bağlılık modelinin kurucusudur. Araçsal güdüleme, hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif - moral bağlılık değer ya da moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır (Newton Shore, 1992: 27; Aktaran: Balay, 2000a: 16).

Araçsal bağlılıkta işgören ile örgüt arasında bir alışveriş-değişim söz konusudur. Şöyle ki örgüt işgörenin ihtiyacı olan güdülerini doyurur, karşılığında işgörenden örgüte katkı ve yarar sağlamasını bekler. Bu alışveriş dengeliyse veya işgören lehine ise işgörenin örgüte bağlanması söz konusu olur. Moral bağlılık ise

araçsal olmayan, işgörenin tamamen örgüt iyiliğini düşünerek davrandığı, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştiği ve hatta bunları içselleştirdiği psikolojik, duygusal bir bağlılıktır (Balay, 2000a: 16-17).

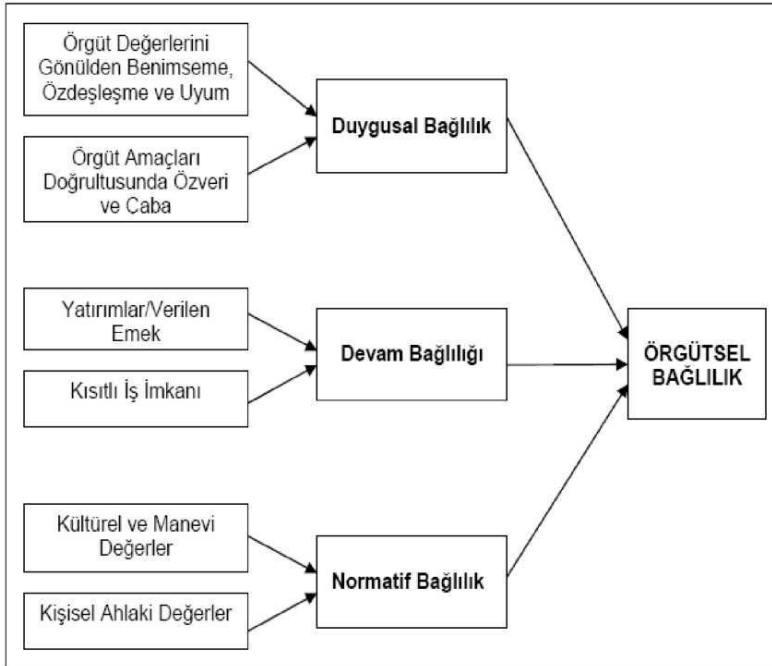
### 2.2.7.5. Allen ve Meyer' in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yaklaşımla incelenmesi gerektiğini ileri süren Meyer ve Allen 1984'te örgütsel bağlılığı "*duygusal*" ve "*devam bağlılığı*" olmak üzere iki boyutlu bağlılık modeli olarak geliştirmişlerdir. 1990 yılında Wiener ve Vardi'nin (1980) önerdiği "*normatif bağlılık*" kavramını da bir üçüncü boyut olarak modellerine eklemişlerdir. Allen ve Meyer'e göre, örgütsel bağlılık; *devam bağlılığı*, *duygusal bağlılık* ve *normatif bağlılık* olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Meyer ve Allen'e (1991) göre bağlılık üç ana temayı yansıtmaktadır;

1. Örgüte duygusal olarak bağlı olma,
2. Örgütten ayrılmayla ortaya çıkacak kaybın göz önüne alınması ve
3. Örgütte kalma zorunluluğu.

**Tablo 7. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**



**Kaynak:** Meyer ve Allen, (1991: 61) "A Three Components Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review.

### 2.2.7.5.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşmaktadır. Çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle paralel olduğunu hissedince örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Wiener, 1982: 424). Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu hususlar göz önüne alındığında, duygusal bağlılığın, örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türü olduğu söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları araştırmalarında şu şekilde sıralanmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 17):

1. *İşin Zorluğu*: Çalışana verilen işin heyecan verici ya da mücadele gerektiren bir yapıda olması.
2. *Rol Açıklığı*: Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça ortaya koyması.
3. *Hedef Açıklığı*: Çalışanın örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi.
4. *Örgütün Yeni Fikirlere Açık Olması*: Örgütün üst yönetiminin, çalışandan gelen her yeni fikre önem vermesi.
5. *Arkadaş Bağlılığı*: Örgütte çalışanlar arasında yakın ilişkilerin kurulması.
6. *Örgütsel Bağlılık*: Çalışanın, örgütün yapacaklarına dair söylediklerine güven duyması.
7. *Eşitlik*: Çalışanlar arasında eşitlik olması.
8. *Kişisel Önem*: Çalışanın yaptığı işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu sağlamaya yönelik teşviklerin olması.
9. *Geri Bildirim*: Çalışana performansı hakkında bilgi verilmesi.
10. *Katılım*: Çalışanın iş yükü ve performans standartları konusunda kararlara katılması.

### 2.2.7.5.2. Devam Bağlılığı

*Devamlılık bağlılığı* çalışanın ekonomik menfaatine dayanan bağlılık türüdür ve çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate

olarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006: 646). Bu tür bağlılıkta çalışan örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında elde ettiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılması halinde kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgütsel bağlılığını sağlar (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

Allen ve Meyer, devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 18):

1. *Yetenekler*: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması.

2. *Eğitim*: Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.

3. *Yer Değiştirme*: Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.

4. *Bireysel Yatırım*: Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.

5. *Emeklilik Ücreti*: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.

6. *Topluluk*: Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.

7. *Alternatifler*: Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması.

### 2.2.7.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte olan sadakat veya gönüllülükte kendisini zorunlu hissetmesidir. Bu zorunluluk hissi, çalışanın ahlaki duygularıyla ve inandıkları değerlerle ilgilidir. Çalışan, örgütün kendisini ve bağlılığını hak ettiğini düşünmektedir. Bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Buradaki zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sürekli sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamakta ya da bireye çevresinde yıllarca tek örgütte çalışan kişilerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, bireyin sadakatin önemli olduğuna inanması, örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmesi sonucunu doğurmaktadır. Başka bir ifadeyle, doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüt



üyeliğini sürdürmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarındır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin "doğru bir davranış" olduğuna inanırlar. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91).

Kısaca duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta ise yükümlülük duydukları için örgütte kalırlar (Balay, 2000a: 72). Başka bir ifade ile duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, devam bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür (Allen ve Meyer, 1990: 3).

#### **2.2.7.6. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlılık duymasıdır. İşgörenlerin örgütlerine karşı psikolojik bağlılıklarının giderek arttığı üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar *uyum*, *özdeşleşme* ve *içselleştirme*dir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

##### **2.2.7.6.1. Uyum Bağlılığı**

Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturmaktadır. Uyum gösterme bağlılığında temel amaç, belli dış ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmedir (Gül, 2002: 43). Örgüte yüzeysel olarak bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, örgüte bağlılığın ilk aşamasıdır. Uyum boyutunda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini beklediği ödeme, yükselme vb. bir çıkar karşılığında kabul etmektedir (Balcı, 2003: 28-29). Uyum boyutunda bireyler örgütle bir çıkar ilişkisi kurmaktadır. Araçsal bir nitelik olarak gördükleri uyumda genellikle maddi beklentiler içerisindedirler.

### 2.2.7.6.2. Özdeşleşme Bağlılığı

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. İşgörenler, diğerleriyle yakın ilişkiler içine girerek kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için tutum ve davranışlarını, diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde örgütle özdeşleşme sağlamış olmaktadır (Balay, 2000a: 23). Bireyin örgütle özdeşleşme bağı, bireyin grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme amacı taşır. Bu durumda, birey örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Birey örgütün amaç ve değerlerini inanarak ve saygı duyarak kabul eder. Birey, örgütteki arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurarak özdeşleşmenin temelini oluşturmak istemektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493)

İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. İşgörenler bu aşamada örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler (Balay, 2000a: 100). Örgütler, işgörenin bağlılığını kendi amaçları ile özdeşleştirmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen işgören örgütün yararlarını kendi yararlarından yeğ tutarak elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen bir işgören bulunmaz bir insan gücü olarak görülmektedir (Başaran, 1982: 242).

### 2.2.7.6.3. İçselleştirme Bağlılığı

İçselleştirme boyutu kişilerin kendi iç dünyaları ile örgütteki diğer kişilerin değerler sisteminin örtüşmesidir. Tamamen kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirmeye veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkar (İnce ve Gül, 2005: 44).

Handy'e (1985) göre; başarılması daha zor ve zaman alıcı olmasına karşın örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık formu içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki araçsal nitelikten kurtulmuştur. Öyle ki içselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarına gerek kalmaz. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişimi, tutum ya da davranışı kendisinin olarak kabul ederek örgütte yerini alır (Akt: Balay, 2000a: 101).

Wiener'e (1982: 423) göre örgütsel bağlılık içselleştirilmiş normatif

inançların bir fonksiyonu olarak farklı iki inancı kapsamına alır. Bunlardan birincisi, işgörenin, toplumsal durumlar içindeki sadakatini yansıtacak şekilde sahip olduğu moral sorumluluğunu anlatan bireysel inancıdır. Bir başka ifadeyle birey örgütüne bağlı olmanın doğru bir davranış olduğuna inanmasıdır. İkinci türdeki normatif inançlar ise, örgütsel misyon, amaçlar, politikalar ve çalışma yöntemleriyle uyumlu olan ve işgören tarafından içselleştirilmiş herhangi bir inancı kapsar (Akt: Balay, 2000a: 101). İçsel ödül, motivasyon sağlamış olan bireyler örgüte en yararlı olan kişilerdir. Bu sebeple içselleştirme tüm örgütlerde en çok arzu edilen bağlılık boyutu durumundadır.

Özetle, O'Reilly ve Chatman'ın (1986) üçlü sınıflandırmasında; bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan *uyum*, diğer kişilerle yakın ilişkiler kurarak kendini ifade etmeye özendirilen *özdeşleşme* ve örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanan *içselleştirme* boyutlarından oluşan örgütle bütünleşme derecesi anlatılmaktadır (Balay, 2000b: 15).

Bu araştırmada O'Reilly ve Chatman'ın (1986) yaklaşımı benimsenerek bağlılık; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutlu olarak ele alınmaktadır.

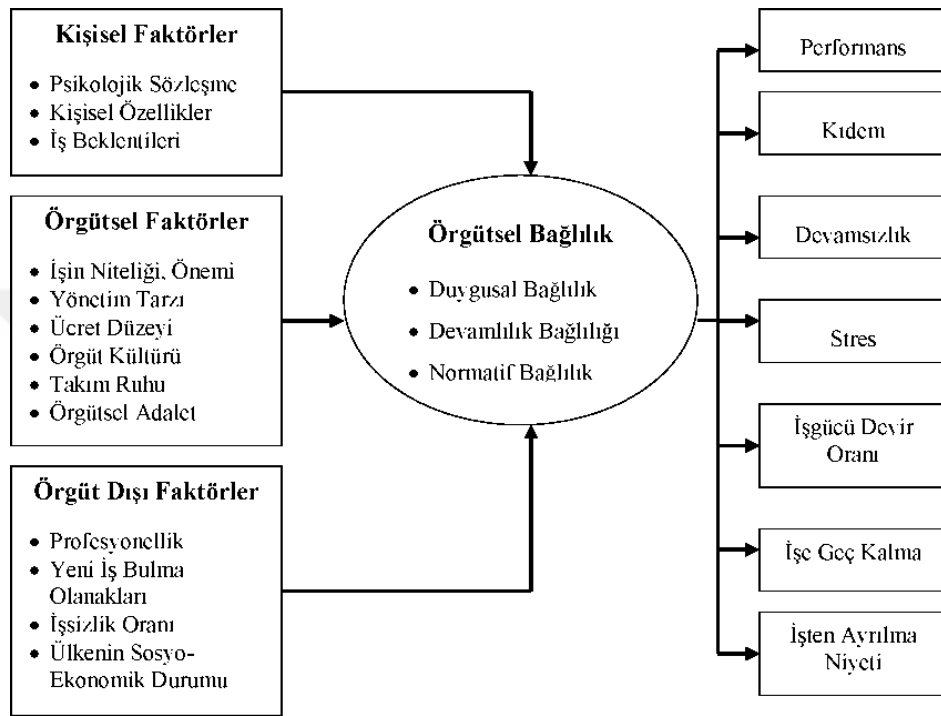
### 2.2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken, hangi faktörlerin örgütsel bağlılığın daha iyi bir kestiricisi olduğu konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, Koch ve Steers (1978) demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığın daha güçlü kestiricileri olduğunu belirtmişlerdir. Buchanan II (1974) ise her iki faktörün de eşit derecede etkili olduğunu ifade etmiştir (Akt: Balay, 2000a: 51). Mowday, Porter ve Steers'in sınıflandırmasına göre ise; örgüte bağlılığı belirleyen kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört adet faktör bulunmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç ana gruba ayıran araştırmacılardan Zahra (1984) örgütsel bağlılık faktörlerini işgörenin geçmişe ait birikimi, kişilik özellikleri ve örgütsel faktörler; Northcraft ve Neale (1990) ise kişisel, örgütsel ve

örgüt dışı faktörler olmak üzere üç gruba ayırarak incelemiştir (Akt: Gündoğan, 2009: 18). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri İnce ve Gül (2005) de üç gruba ayırmış ve Tablo 8'deki gibi belirlemiştir.

**Tablo 8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**



Kaynak: (İnce ve Gül, 2005: 58).

Bu araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üçe ayrılacak ve kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere incelenecektir.

### 2.2.8.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet, ırk, yaş, kıdem, eğitim ve diğer bireysel (ailenin sosyo-ekonomik durumu, sosyo-kültürel durumu vb.) faktörler arasında ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile bireysel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların önemli bir bölümünde değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Aktaran: Bozkaya, 2013: 40).

Kıdem, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin sistematik olarak örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi bulunmuştur. Farklı cinsten ve ırktan işgörenler

arasında çalışma; bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlığı demektir. Buna karşın kıdem faktöründeki farklılık, bir başka ifadeyle, bireyin farklı kıdemleri olan işgörenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte kalma isteği ile sonuçlanmaktadır. Bir örgütte kalma süresinin uzun oluşu örgütsel bağlılığa işaret etmek için yeterli değildir. Ayrıca bireylerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra, aralarında yaş farkı olan işgörenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür (Aktaran: Okçu, 2011: 32).

Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle, yaş ve örgütte bulunulan süre, bir işgörenin örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar artacak ve bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Eğitim konusundaki verilerden elde edilen genel eğilim, daha fazla eğitilmiş işgörenlerin, daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler, Hrebiniak ve Alutto'ya göre daha fazla bağlılık göstermektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1973). Bireyin aile ve akrabalarından sorumluluğu da bağlılığı etkileyen bir faktördür. Hackett'e göre aile ve akraba sorumluluğu yüksek düzeyde olan bireyler örgüte daha bağlı hale geleceklerdir (Aktaran: Sığı, 2007: 265).

Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Aktaran: Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Örgütsel bağlılığın bireysel özelliklerle ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda; bayan personelin baylara göre (Mcclurg, 1999); daha düşük eğitimlilerin eğitimlilere göre (Allen ve Meyer, 1990; Mcclurg, 1999), yaşlı personelin gençlere göre, örgütte uzun yıllar geçiren personelin yeni olanlara

göre, evlilerin bekârlara göre (Benkhoff, 1997) örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. Ancak, bu tür demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok güçlü ve tutarlı olduğunu söylemek de çok doğru değildir. Nitekim bu faktörlerin bazıları, örgütsel bağlılık dışında görevdeki statü veya işin niteliği gibi başka faktörlerden de etkilenebilmektedir. Sonuçta, bu demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu ve (örgütsel değerlerle ödüller kontrol altına alındığında) ortadan kalktığı söylenebilir (Aktaran: Durna ve Eren, 2005: 213).

### 2.2.8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir. Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir (İnce ve Gül, 2005: 70).

Örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanaklarının örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu faktör grubuna, işgörenlerin örgütsel etik algılamaları da eklenmektedir (Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

Yapılan işin kapsamı, önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması işle ilgili örgütsel özellikleri içerir. İşgörenin örgütle ilişkisi sonucu edindiği bilgi ve deneyim örgüte güven duymasını sağlar ve bu güvenden kaynaklanan bağlılık doğar. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütten kaynaklanan diğer bir faktör de işin içeriği ve yapısıdır. İşin işgören için anlamı ve toplumca işe yüklenen değer yüksekse işgörenin örgüte bağlılığı da yüksek olacaktır (Aktaran: Kervancı, 2013: 70).

Örgütsel açıdan bir başka faktör yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı, örgütsel değer ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken (Meyer ve Allen, 1991), otokratik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir

(İnce ve Gül, 2005: 72). Dick ve Metcalfe, (2001) ve Zangora (2001), liderin davranışının ve uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Örgüt ve dolayısıyla da örgütü temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşünen işgören, örgüte karşı düşük bağlılık göstermektedir (Akt: Okçu, 2011: 35).

İşgörenlerin yönetim kademelerinde buldukları yer, işgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlardan biridir. Genel olarak üst kademe yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Buna gerekçe olarak yönetici grupların ast gruplara oranla örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye daha arzulu oldukları gösterilebilir. İşgörenin yönetim kademesinde lehine olan değişimler genellikle örgüte olan bağlılığı arttırırken, tersi durumlar daha az bağlılık göstermesine neden olmaktadır (Akt: Polat, 2011: 72).

Kişilerin ücret düzeyi ve ücret dağılımdaki adaleti algılama biçimlerinin bağlılığı etkilediği yapılan araştırmalarda görülmektedir. Ücret düzeyinin işi bırakma da en önemli etkenlerden biri olduğu ve ücret politikasını adil, dengeli algılayan çalışanların bağlılıklarının yüksek olacağı bilinmektedir (Akt: Bozkaya, 2013: 41).

İşgöreni ödüllendirme, örgütler için işgörene değer verdiğini ve işgörenin yaptığı işi takdir ettiğini göstermenin bir yoludur. Ödüller, ücret dışı yan gelirler vb. maddi olabileceği gibi takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi içsel de olabilir. Bireylerin elde etmek istediği ödüller farklılık göstermektedir. Ancak bireysel farklılıklar ne olursa olsun, tüm işgörenler örgüt için değerli olduklarını ve yaptıkları işin takdir edildiğini hissetmek isterler. Maddi içerikli ödüller kadar içsel ödüller de örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahiptir (Akt: Özünü, 2013: 73).

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Witt, 1993). İşgörenlerin, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki işgörene farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan işgörenin kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (Akt: İnce ve Gül, 2005: 76-77).

Örgütün büyüklüğü, işgörene sunulacak iş koşulları, olanakları ve

ödülleriindeki iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını artırır. Bununla birlikte örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi artırıcı bir faktördür. Küçük örgütlerde işgörenlerin bağlılığı daha fazladır. Çünkü bu örgütlerde işgörenler, işverenleriyle birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kişisel ilişki içinde olup, daha açık, doğrudan ve iç dünyalarını doyuran ödüller almaktadırlar (Balay, 2000a: 67).

### 2.2.8.3. Örgüt Dışı Faktörler

Profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerdir.

Bir kişinin örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Alternatif iş imkânları, sadece işgörenlerin kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Alternatif iş imkânlarının az olmasının, işgörenlerin örgüte bağlanmasına neden olduğu konusunda fikir birliği vardır. Farrell ve Rusbult'a (1981) göre, örgütte çalışan işgören için alternatif iş imkanlarının olmaması veya azlığı örgütten ayrılmanın maliyetini arttırmaktadır. Bu durum ise, işgörenlerin örgütsel bağlılığının yükselmesine neden olmaktadır. Gilbert ve Ivancevich (1999), yüksek olmayan bir ücretle işe başlayan işgörenlerin altı ay sonra, başka bir iş teklifi almamaları durumunda örgütsel bağlılıklarının arttığını belirtmişlerdir. Yüksek ücretle işe başlayan işgörenlerde ise, alternatif iş imkânları örgütsel bağlılığı diğerlerine göre daha az etkilemektedir (Akt: Bozkaya, 2013: 4S-46).

İş pazarındaki sınırlı iş imkânları algısı, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Daha az iş seçeneği olduğunu algılayan ve başka bir işe girmedi daha az seçeneği olan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır (Balay, 2000a: 67). Bu durumda, ekonomik kriz dönemlerinde işsizlik oranı artacağından, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artması beklenen bir sonuçtur.

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesini, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesini ifade etmektedir. Profesyoneller için bağlılık zaman zaman çelişkili bir durum ortaya çıkarmaktadır. Profesyoneller için ya mesleğe bağlılık ya da örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır.



Örgütler mesleki gelişime destek oldukları zaman, profesyonellerin mesleki bağımsızlıklarının olumsuz yönde, örgütsel bağlılıklarının ise olumlu yönde etkilendiği söylenebilir (İnce ve Gül, 2005: 84).

### **2.2.9. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000a: 83).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu kapsamda, ortaya düşük, orta ve yüksek dereceli örgütsel bağlılık düzeyleri çıkmıştır (Akt: Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

#### **2.2.9.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Düşük bağlılık bireyin örgüt ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği tutum ve davranışlardan yoksun olduğu bir durumdur. Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “devamlılık bağlılığı” olarak da adlandırılabilir. Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütüne yapmış olduğu yatırımlardan dolayı kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar, emeklilik hakkı, kıdem, kariyer, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler ve yaptığı işe ilişkin edindiği özel yeteneklerdir (Koç, 2009: 205-206).

Düşük bağlılık düzeyi ya da devamlılık bağlılığı, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenler örgütler için arzu edilmeyen işgörenler olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür işgörenler ilk fırsatta buldukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamaktadırlar (Koç, 2009: 206).

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da

olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall, 1987). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Akt: Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

### **2.2.9.2. Orta Dereceli (İlmlı) Örgütsel Bağlılık**

Orta düzey bağlılık bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı kendisini ait hissetmemesi durumudur. Bu düzeydeki bağlılığa sahip bireyler çoğu zaman örgütün beklenti ve isteklerini karşılama yönünde tutum ve davranışlar sergilese de, kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda problemlere sebep olurlar. Bu bağlılık düzeyi ise “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “normatif bağlılık” olarak da adlandırılabilir. Bu bağlılık düzeyinde, bireyin örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi etkili olmaktadır (Koç, 2009: 206).

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün değerlerinin tamamını değil ancak bazılarını kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bununla birlikte, örgüte ilmlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2006: 136).

### 2.2.9.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, örgütüne bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Bununla birlikte örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir (Koç, 2009: 207).

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 bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödülllenmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2006: 136).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, örgüt açısından olumsuz sonuçları da söz konusu olabilmektedir. Bunlar; örgütsel esnekliği azaltmakta, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymakta ve bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır (Aktaran: Okçu, 2011: 40).

Yüksek örgütsel bağlılık, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını zaman zaman sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007).

### 2.3. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye, yurt içinde mobbing ile ilgili yapılan araştırmalara, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalara, mobbing ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalara ve yurt dışında yapılan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### 2.3.1. Mobbing ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Mobbingin, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etki derecesine yönelik yapılan çalışmalarda, mobbingin işgörenlerin işletmeye olan tutumlarını olumsuz etkilediği ve bu doğrultuda örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olduğu vurgulanmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Mobbingle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen çalışma sonuçları, söz konusu iki kavram arasındaki ilişkinin genelde negatif yönlü olduğu yönünde bulgular sunmaktadır. Genellikle işletmelerde mobbing davranışlarına maruz kalan işgörenlerin örgütsel bağlılığının zayıfladığı görülmektedir (Pelit ve Kılıç, 2012: 126).

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının önemli davranışsal sonuçlarından birisi, işten ayrılma niyeti ve bunun sonucunda oluşan işgören devir hızıdır. Tüm işletmeler açısından işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin saptanması hayati önem taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, işten ayrılma eğiliminin daha sonra işgören devir hızının artmasına neden olmasıdır. Yapılan çalışmalarda, mobbingin işgörenlerde işten ayrılma niyeti oluşturduğu, buna bağlı olarak işgören devir hızını arttırdığı, motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Aktaran: Ergun Özler vd, 2008: 50).

### 2.3.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

#### 2.3.2.1. Mobbing ile İlgili Araştırmalar

Çelik ve Peker (2010) "Mobbing Perceptions of High School Teachers (Lise Öğretmenlerinin Mobbing Algıları)" adlı çalışmalarında İstanbul'da görev yapan lise öğretmenlerinin okul yaşamları sürecinde mobbing kurbanı ya da bu durumun tanığı olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Yaş, mesleki deneyim, statü, kariyer durumlarına göre anlamlı farklılıklar bulmuşlardır. Öğretmenlerin mobbing algılarına göre, en çok maruz kaldıkları davranışlar; 'yaptıkları işin takdir edilmemesi', 'performanslarının sürekli eleştirilmesi' ve 'birilerinin hakkında dedikodular çıkarılması' olarak belirlenmiştir. 31-40 yaş arasındaki öğretmenler bu davranışlara daha çok maruz kalırlarken, 21-30 yaş arasındaki öğretmenler daha az mobbing davranışlarına maruz kalmaktadırlar. 10-15 yıl arasında mesleki deneyimi

olan öğretmenler, 5 yıl ve daha az mesleki deneyimi olan öğretmenlere göre daha az mobbinge maruz kalmaktadırlar. Uzman öğretmenlerin de, diğer öğretmenlere göre daha fazla mobbinge uğradığı sonucuna ulaşılmıştır.

Toker Gökçe (2012) "Mobbing: İşyerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma" adlı çalışmasında Türkiye'de resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, çalıştıkları okullarda yaşadıkları yıldırma, yıldırmanın nedenlerini ve yıldırma ile başa çıkmada kullandıkları stratejileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmen ve okul yöneticilerinin zaman zaman yıldırıldıkları; yıldırma yolu açan ve en sık karşılaşılan saldırgan davranışların her iki okul türünde de benzerlik gösterdiği; hem öğretmenler, hem de okul yöneticilerinin en fazla okul yöneticileri tarafından yıldırıldıkları; yıldırma neden olan başlıca etkenin mağdurun kişilik özellikleri olduğu; yıldırma ile başa çıkmada en sık kullanılan stratejinin 'bağlılık' olduğu bulunmuştur.

Gül ve Ağıröz (2011) "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama" adlı çalışmalarında Karaman Devlet Hastanelerinde çalışmakta olan hemşirelerin mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını ve mobbinge maruz kalan çalışanların sinik davranışlar gösterme eğilimlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Elde edilen bulgular hemşirelerin yoğun bir mobbing olgusu yaşamadıklarını göstermektedir. Mobbing ile örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve mobbing ile duygusal örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak mobbing ile bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Solakoğlu (2007) "İşletmelerde Mobbingin Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama" adlı çalışmasında Eskişehir merkezde bulunan bir kamu hastanesinde çalışanlar üzerinde mobbingin örgütsel stres ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre mobbingin örgütsel stresi etkilemekte olduğunu ve aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Demografik değişkenlere göre mobbingin boyutları ile cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalışma süreleri ve mağdur olup olmamalarına göre aralarında anlamlı farklılıklar görülmüş ve cinsiyet değişkenine göre kadınların daha fazla mobbinge maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.3.2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı makalede konaklama işletmesinde çalışan işgörenlerin içinde buldukları organizasyona ait adalet duyguları ve adalet kavramının unsurları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamışlardır. Genel örgütsel adalet duygusu, adalet unsurları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olması, kişiler arası ilişkilerde iletişime ve bireye değer veren bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet değişkeni açısından adalet ve bağlılık duygusu farklılık göstermemektedir. Eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek ilköğretim mezunu işgörenler olurken, en düşük bağlılığa sahip olanların ise lisans mezunu işgörenlerin olduğunu belirlemiştir. Örgütsel adalet duygusu en yüksek olan işgörenler ilköğretim mezunları olurken; en düşük olanların ise ön lisans mezunları olduğunu belirlemiştir. Çalıştıkları yıl değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek 6-10 yıl çalışan işgörenler olurken en düşük düzeyde olanlar ise 11-15 yıl arasında çalışan işgörenler olduğu bulgularına ulaşmışlardır. İşletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini olumlu etkilemiştir.

Köse ve Gönüllüoğlu (2010) "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmalarında örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığını Eskişehir'de kamu sektöründe faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde çalışan; müdür, müdür yardımcısı, şef, mühendis, memur, işçi arasından seçtikleri örneklemde belirlemeyi amaçlamışlardır. Örgütsel desteğin alt boyutları ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel destek boyutunun kişisel gelişim boyutu olduğu tespit edilmiştir. Kişisel gelişim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal, devam, zorunlu bağlılık arasında yapılan korelasyonda pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmesini, örgütle bütünleşmesini sağladığı ve çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarında olumlu değişiklikler oluşturduğundan kişisel gelişime yönelik destekleyici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Uğurlu ve Üstüner (2011) "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi" adlı çalışmalarında ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığına, yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin etik liderlik davranışı, okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okullarına olan bağlılığını artırmaktadır. Bu bağlılıklarının temeli, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarında örgütsel adaleti sağlamalarından kaynaklanmaktadır.

Tok (2004) tarafından yapılan "İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları" adlı araştırmanın amacı, ilköğretim müfettişlerinin işten ayrılma, performans düşüklüğü ve devamsızlık gibi iş davranışlarına neden olan iş doyumu ve örgütsel bağlılık tutumlarını inceleyerek, bu iki tutumun nedenlerine ve sonuçlarına ışık tutmak ve insan kaynakları yönetimi ve gelişimine katkıda bulunmaktır. Veri analizi sonucu, aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Müfettişlerin işinden yeterince doyum sağlamadıkları saptanmıştır. Araştırmaya katılanların en fazla doyum sağladığı etkenin "iş ve niteliği" etkeni olduğu, en az doyum sağladığı etkenlerin ise, öncelikle "ödentiler" daha sonra "gelişme ve yükselme olanakları" olduğu görülmektedir.

Müfettişler, örgütsel bağlılık faktörlerinden "devam bağlılığı" faktörüne "biraz"; "duygusal bağlılık" faktörüne ise "büyük" ölçüde katıldıklarını belirtmişlerdir.

İş doyumu faktörlerinden "iş ve niteliği" ile hem "duygusal bağlılık" hem de "devam bağlılığı" arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; "ödentiler" ile "devam bağlılığı" arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; ancak, "duygusal bağlılık" ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı; "yönetim ve değerlendirme" faktörü ile hem "duygusal bağlılık" hem de "devam bağlılığı"; arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; "gelişme ve yükselme olanakları" ile hem "duygusal bağlılık" hem de "devam bağlılığı" arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; "örgütsel ortam" ile hem "duygusal bağlılık" hem de "devam bağlılığı" arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir.

Tok (2013), "Teachers' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turkey (Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı)" adlı çalışmasında ortaokullarda görev yapan kadrolu, sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş doyumu

ve örgütsel bağlılık seviyesini belirlemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yüksekken, iş doyumları "orta" seviyede belirlenmiştir. İş doyumları ve örgütsel bağlılıkları en yüksek grup ücretli öğretmenler, en düşük grup ise sözleşmeli öğretmenlerdir. Öğretmenlerin ekonomik durumlarına iyileştirme çalışmalarının yapılması, özellikle de ücretli öğretmenlerin maaşlarının ve diğer ödemelerinin zamanında yapılması önerilmektedir.

Aslan (2008) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması" adlı çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Hastanelerde çalışan hemşirelerle yaptığı çalışmanın sonucunda mesleğe duygusal bağlılıklarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki belirlemişler fakat hemşirelerin örgüte bağlılıklarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Hemşirelerin mesleklerine bağlılık duymasına karşın örgütlerine bağlılık duymuyor oldukları sonucuna varılmıştır. Bu sebeple gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları, yalnızca mesleklerine duydukları bağlılığı belirlemekte, örgütsel bağlılıklarını belirlememektedir.

### **2.3.2.3. Mobbing ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar**

Okçu (2011), 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Siirt ilinde görev yapan 752 öğretmenin katıldığı araştırmasında; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttıkça, mobbing yaşama düzeylerinin azaldığını belirtmiştir. İlköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının içselleştirme boyutunda en yüksek düzeyde olduğu, bunu sırasıyla özdeşleşme ve en düşük düzeyde ise uyum boyutunun izlediği; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mobbingin görev ve sosyal ilişkiler boyutlarında olumsuz davranışlara "ara sıra" düzeyinde maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır.

Başak (2010), Kütahya'da görev yapan 121 öğretmenin katıldığı araştırmasında; öğretmenlerin maruz kaldıkları mobbingin toplum normlarına ayak uyduramama veya meslekte tecrübesiz olmak gibi nedenleri olduğunu tespit etmiş, öğretmenlerin kendilerini sürekli olarak bir baskı altında gördükleri ve mobbingin örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşmıştır.



Ergun Özler, Giderler Atalay ve Dil Şahin (2008) "Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasında Kütahya il merkezindeki kamuya ait iki hastanenin sağlık çalışanlarından oluşan grup üzerinde mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Elde edilen bulgulara göre; Mobbingin yaşandığı örgütlerde; çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluştuğu, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve buna bağlı olarak işgören devir hızının arttığını bulmuşlardır. Buna göre, çalışanlar arasında güven, işbirliği, yardımlaşma, paylaşma ve dayanışma duygularını artırıcı bir örgütsel atmosferin yaratılarak mobbingin nedenleri, süreci, sonuçları ve nasıl önlenebileceği hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ve gerekli hukuki alt yapının oluşturulması ve caydırıcı cezalarla bu tür davranışların önlenmeye çalışılması önerilmektedir.

Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur (2009) "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi" adlı çalışmasında Ankara'daki bir üniversite hastanesinde çalışan 1832 idari personele uygulanan mobbingin örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile mobbing arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuş, devamlılık bağlılığı ve mobbing arasında ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Ergener (2008), 2007-2008 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Kadıköy, Bakırköy, Yenibosna ve Beşiktaş ilçelerinde devlete bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 513 öğretmenin katıldığı araştırmasında; öğretmenlerin genel olarak yukarıdan aşağı doğru mobbinge maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Mobbingin alt boyutları olan görev, iletişim ve sosyal ilişkiler ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında yer alan uyum alt boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki, mobbingin alt boyutları olan görev, iletişim ve sosyal ilişkiler ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları arasında ters yönlü, düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yıldız, Akbolat ve Işık (2013) "Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasında, mobbinge sıkça maruz kalan sağlık çalışanları arasında mobbing ve örgütsel bağlılığın sağlık çalışanlarının

sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve mobbing ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre sağlık çalışanlarının % 5,2'si mobbinge maruz kalmaktadır. Sağlık çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri daha yüksek olmasına karşılık, devamlılık bağlılık düzeyleri daha düşüktür. Mobbing ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan ters yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla mobbing davranışlarındaki artış örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Çalışanı yıldırma amacıyla yapılan mobbing sonucu özellikle çalışanın duygusal ve normatif bağlılığı azalmakta ve mobbing arttıkça, bağlılık azalmaktadır. Mobbingin azaltılması ve örgütsel bağlılığın artırılması uygun örgüt iklimleri oluşturma bakımından önemli görülmektedir.

Yumuşak (2013), 2010-2011 eğitim-öğretim yılı 1. döneminde ve 2011-2012 eğitim - öğretim yılı 2. döneminde Tokat ilinde görev yapan 728 ilköğretim okulu öğretmeninin katıldığı araştırmasında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin en fazla maruz kaldığı mobbing davranışlarının “işin aşırı denetimi” ve “fikir ve görüşlerin dikkate alınmaması” davranışları olduğunu tespit etmiştir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlere yönelik mobbing davranışlarında artış yaşandıkça, öğretmenlerin eğitim örgütlerine yönelik bağlılık düzeylerinde düşme yaşandığını ifade etmiştir. Mobbing sonucunda öğretmenlerin saygı, örgütlerine karşı duydukları gurur, örgütlerine karşı geliştirdikleri sadakat ve okullarıyla özdeşleşme gibi değerlerden uzaklaşarak, sahip oldukları olanaklara sarıldıkları ve onları örgütlerine bağlayan faktörler maddi kaygılar olacağı (emeklilik hakları, kariyer basamaklarında yükselme, aylık artışı vb.) için devam bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Demirgil (2008), "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" adlı tezinde psikolojik yıldırma uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre demografik özellikler ile psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşletmelerde psikolojik yıldırma uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca alt boyutlarda inceleme yapıldığında psikolojik yıldırma uygulamalarındaki artış ile devamlılık ve duygusal bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişkiye göre çalışanların kuruma olan bağlılıklarında meydana gelen artış, işten ayrılma niyetleri ve kuruma olan inançlarını kaybetme

düşüncesinde azalış meydana getirmektedir. Psikolojik yıldırma uygulamaları arttıkça kişilerin işten ayrılma niyetlerinde de artış meydana gelmekte ve kişiler kuruma olan inanç ve beklentilerini kaybetmektedirler. Psikolojik yıldırma uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğundan dolayı ve her geçen gün değişen şartlarda, şirketlerin başarısının temelinde çalışanlar olduğundan psikolojik şiddet olarak nitelendirilen psikolojik yıldırmanın şirketteki uygulamalarını en alt düzeye indirmek, örgütsel bağlılık düzeyini artırabilir.

Şener (2013), 2011-2012 eğitim - öğretim yılında Ankara ili Mamak ilçesinde görev yapan 203 öğretmenin katıldığı araştırmasında; öğretmenlerin mobbinge çok düşük düzeyde maruz kaldıklarını ve öğretmenlerin mobbing nedeni olarak gördükleri olumsuz davranışların “yaptıkları işlerin aşırı gözlemlenerek takip edilmesi”, “fikirlere önemsenmemesi” ve “işlerine yönelik mantıksız bitirme tarihi verilmesi” şeklinde sıralandığını belirtmiştir. Bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığını, öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel bağlılık içerisinde bulduklarını, mobbing ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ve buna göre öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri azalma gösterdikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiğini tespit etmiştir.

Karcioğlu ve Çelik (2012), "Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi" adlı çalışmalarında Erzurum Merkez'de banka çalışanlarıyla psikolojik yıldırma mağdurunun örgütüne olan bağlılığını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Bulgulara göre; psikolojik yıldırma davranışları ve örgütsel bağlılığın alt bileşenleri olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Psikolojik yıldırma davranışlarının, örgütlere duyulan bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Ekinci (2012), 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Konya ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde görev yapan 388 resmi ortaöğretim okulu öğretmenin katıldığı araştırmasında; ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yüksek düzeyde olmasa da mobbinge maruz kaldıklarını ve “sözünün kesilmesi, yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi, başarılarının küçümsenmesi, kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi” gibi davranışların öğretmenlerin en sık maruz kaldıkları davranışlar olduğunu tespit etmiştir. Erkek

öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla, evli öğretmenlerin ise bekâr öğretmenlere göre daha fazla mobbing davranışlarına maruz kalması araştırmanın bir diğer sonucudur. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin genel adanmışlıklarının ve okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine, çalışma grubuna adanmışlıklarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin mobbing davranışları ile okula, öğretim işlerine, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanma alt boyutları ve genel adanmışlık düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Atalay (2010), "Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kamu Sektöründen Bir Örnek" adlı çalışmasında Muğla Milas ve Yatağan ilçelerindeki Türkiye Kömür İşletmelerine bağlı linyit ocaklarında görevli işçi ve memurlar; Vakıfbank Milas Şubesi çalışanları ve isminin araştırmada kullanılmasına izin vermeyen bölge kamu iktisadi teşebbüsü çalışanları üzerinde “Psikolojik yıldırma örgütsel bağlılığı olumsuz etkiler.” hipotezi araştırılmıştır. Psikolojik yıldırma ve bağlılık arasında anlamlı negatif ilişki tespit edilmiştir. İlkokul mezunu, 40 yaş üstü ve hizmeti 15 yılın üstünde olan grubun anlamlılık seviyeleri düşük çıkmıştır. Yani psikolojik yıldırma algı eşikleri daha yüksek olduğu için, içinde buldukları durumu genele göre normal algılamaktadırlar. Diğer taraftan, yaş düşüp eğitim seviyesi yükseldikçe psikolojik yıldırma duyarlılığı yükselmektedir.

### **2.3.3. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

McKay, Arnold, Fratzi ve Thomas (2008) "Workplace Bullying in Academia: A Canadian Study (Akademik Alanda İşyerinde Zorbalık: Kanada’da bir Çalışma)" adlı çalışmasında 2005 yılında Kanada Üniversitesi’ndeki fakülte çalışanlarına, işyerinde zorbalık anketi göndererek sonuçlarını incelemişlerdir. İşyerinde zorbalığın potansiyel kaynağı olarak eğitimci, yöneticiler ve öğrenciler incelenmiştir. İşyerinde zorbalığın, işe yeni alınmış ve kadrosu olmayan personeller için özellikle bir kaygı niteliği taşıdığını belirlemişlerdir. Sistematik yapısı gereğince bir alandan diğer alana yayılma etkisi tanımlanan bu olgunun bulgularına göre, üniversitede giderek artan personel devir hızı, diğer personellerin değişen algıları ve personelin örgütüne azalan bağlılığı gibi bazı maliyetleri olduğunu göstermiştir.

Agervold ve Mikkelsen (2004) "Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions (Zorbalık, Psikososyal İş Çevresi ve Bireysel Stres Reaksiyonları Arasındaki İlişki)" adlı çalışmasında özellikle örgütsel ortamlarda çalışan kişilerin iş ortamında psikososyal faktörlerle zorbalık arasındaki ilişkiyi ve zorba çalışanların zorba olmayan çalışanlara göre daha fazla stresli olup olmadığını araştırmaya çalışmışlardır. Danimarkalı bir üretim şirketindeki 186 mavi yakalı çalışandan elde edilen bulgulara göre zorba ve zorba olmayan çalışanlarda incelenen iş kontrolü, yönetim stili, rol açıklığı, sosyal ortam, sosyal sözleşme, iş merkeziliği gibi psikososyal iş faktörleri arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. Yetersiz psikososyal iş çevresinin zorbalığa teşvik edici durumlar yarattığı varsayımı, şirketlerin üretim departmanındaki yüksek, orta ve düşük seviyede olan çalışanlar ile yapılan araştırma ile karşılaştırılmış ve yetersiz iş çevresinin genellikle zorbalığa neden olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, yönetim stiline doğrudan ya da dolaylı olarak yüksek seviyede zorbalığa neden olduğu da belirtilmiştir. Zorba olan çalışanlarda, olmayanlara göre daha fazla düzeyde önemli psikolojik stres belirtileri ve zihinsel yorgunluk olduğu görülmüştür.

Harvey, Treadway, Heames ve Duke (2009) "Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective (21. Yüzyıl Küresel Örgütlerinde Zorbalık: Etik Açısından Bir Bakış)" adlı çalışmalarında zorbalık davranışlarının ortaya çıkma nedenlerini, 'yapı' (yani bireyin doğuştan gelen genetik yapısı ile oluşan etkilenmiş zorbalık davranışları) ve 'çevresel koşullar' (yani bireylerin zorbalığı öğrendiği ve çevresinin de bu davranışların sürekli olmasına izin verici ortam sağladığı) çerçevesinde inceleyerek zorbalığın temellerini irdelemişlerdir. Ayrıca, küresel örgütlerde zorbalık davranışlarını denetlemek ve belirlemek için bu örgütlerdeki yöneticilere yönelik bir yönetmelik sunulmuştur.

O'Reilly III ve Chatman (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior (Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Bağlanma: Olumlu Sosyal Davranış Üzerinde Uyum, Özdeşleştirme ve İçselleştirme Etkisi)" adlı çalışmalarında örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan önceki araştırmaların birbirlerine benzer şekilde psikolojik ilişki boyutlarını belirtmeye odaklanmadığından yola çıkarak, üniversite çalışanları ve öğrencilerinin katıldığı

araştırmanın sonuçlarına göre uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında psikolojik ilişkileri belirlemeyi amaçlamışlardır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutları olumlu sosyal davranışlarla pozitif yönde ilişkiliyken, yapılan işle negatif yönde bir ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın boyutlarının psikolojik ilişkide buldukları görüşleri ve buna benzer çeşitli ilişkilerin oluşturularak açıkça belirtilmesinin önemine vurgu yapmışlardır.

Uchenna ve Tolulope (2013) "Perceived Organizational Support and Some Demographic Variables Predicting Organizational Commitment of Non teaching Employees in a Stateowned Nigerian University (Nijerya Üniversitesinde Eğitimsiz Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Bazı Demografik Değişkenlerle Tahmin Edilen Örgütsel Bağlılığı)" adlı çalışmalarında Nijerya'daki bir devlet üniversitesinde eğitimsiz çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi ve örgütsel bağlılığı bazı demografik özelliklerle ilişkilendirerek bağımsız tahminlerde bulunmayı amaçlamışlardır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel destek algısı örgütsel bağlılığı önemli derecede etkilemektedir. Örgütte kadro derecesi, örgütsel bağlılığın değişimine önemli derecede katkı sağlamaktadır. Örgütlerin, çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarını artırmak için, çalışanlarının memnuniyetinde işle ilgili olan ve olmayan ihtiyaçlarının karşılanmasında yeterli derecede önem göstermeleri önerilmektedir.

Mayhew vd. (2004) "Measuring the Extent of Impact From Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers (Travma Geçirmiş İşçilerle Mesleki Şiddet ve Zorbalığın Etki Derecesini Ölçmek)" adlı çalışmalarında yüksek öğretim, sağlık sektörü ve uzun mesafeli nakliye endüstrisi sektöründe görev yapan 800 Avustralyalı çalışan ile yüz yüze yapılan görüşmelerle topladığı deneyimsel bilgilere dayanan, işyeri şiddetinin sonucu olarak ortaya çıkan duygusal yaralanma/stresin miktarını belirlemeyi ve açıklamayı amaçlamışlardır. İş yeri şiddetinin (zorbalık gibi) daha çok gizli şekillerde etkisinin olabileceği, birçok durumda da en az duygusal travmanın oluşabileceği ve bu durumu takiben iş başında saldırıya kadar varabileceği sonucuna varmışlardır.

Szigety (2012), "Early Predictors of Workplace Mobbing (İşyerinde Mobbingin Erken Teşhisi)" adlı çalışmasında işyerinde psikolojik yıldırmanın varlığını öngörerek, erkenden teşhis etmeyi ve kurban durumunda olanlar için olası

çözümler saptamayı amaçlamıştır. Farklı ve çeşitli özelliklere sahip olan örgütlerdeki 12 mobbing kurbanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Üç farklı araştırmada incelenen duruma göre;

1. İşyerinde çalışanların yarı-yapılandırılmış görüşmeler ile psikolojik yıldırma olgusuna yönelik olarak ilerleyen süreç içerisinde görüşleri sosyometrik testlerle takip edildi.

2. Psikolojik yıldırmaya eğilimli örgüt kültür modelleri ve karakterlerinin teorik analizinde, görüşmeler hazırlandı ve psikolojik yıldırmanın kavramsallaştırılmasına yardımcı olundu.

3. Farklı örgütlerde psikolojik yıldırma kurbanları ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler ile olaylar sonrasında, psikolojik yıldırmanın erkenden teşhis edilmesi ve çözüm yolları sağlanması gerektiği, psikolojik yıldırma nasıl tanımlandıkları öğrenilerek analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, potansiyel kurbanların acı çekmelerini engellemek için erken tanımlama ile gerekli müdahalelerin yapılması gerekmektedir. Yöneticinin durumu fark edip kurbanı yardım etmesi, diğer personellere bu konuda eğitim verilmesi, kurbanı böyle problemlerle başa çıkma becerilerinin kazandırılmasının çözüm yolları olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Psikolojik yıldırma olgusunun erken tanı konularak, farkındalık bilinci yaratılması için gerekli çalışmalar yapılması, şirket yöneticileri ve hükümet yetkililerinin bu durum için önleyici, koruyucu ve tedavi edici şekilde çalışmalarda bulunması önerilmektedir.

Vandekerckhove ve Commers (2003) "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? (İşyerinde Aşağı Doğru Mobbing: Şimdiki Devrin Belirtisi mi?)" adlı çalışmalarında yukarıdan aşağıya doğru uygulanan psikolojik yıldırmanın; bir kurumda üst düzey yöneticilerinin astlarına, fiziksel ya da psikolojik rahatsızlıklara yol açacak şekilde kasıtlı ve sürekli eziyet etme şeklindeki davranışların kuramsal ayrıntılarını incelemiştir. Örgütlerde sıra dışı bir konu olarak değil aksine yaygın olarak yaşanan bu durumun nedenlerini ve yayılmasını kolaylaştırıcı etmenleri, küreselleşme bağlamında organizasyonel değişimi, alanyazındaki araştırmaları birbirleri ile karşılaştırarak meta-analizi yapılmıştır. Yöneticilerin değişime uyumlarının yetersiz olması ve sürece tepkileri, sorumluluk duyguları tartışılmıştır. Daha açık olarak, organizasyonel değişimler yeni kurallar çerçevesinde yeni hüküm/bilgi ile karakterize edilip, yukarıdan aşağıya doğru yıldırma bu yeni kurallar ile

dışarıdaki gücün belirtisi olarak mükemmel, maceracı, yaratıcı ve sorumlu organizasyonel değişimlerin yaratılması için ayrıntılı bir şekilde açıklamalar getirmişlerdir.

Liu ve Wang (2013), "Perceived Risk and Organizational Commitment: The Moderating Role of Organizational Trust (Algılanan Risk ve Örgütsel Bağlılık: Örgütsel Güvenin Ilımlılaştırıcı Rolü)" adlı çalışmalarında Güney Çin'de beş büyük hastanedeki 958 çalışan örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmada sosyal değişim süreçlerindeki anahtar faktörlere dayanarak, işyerinde algılanan risk ve örgütsel güvenin, gelişen örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini belirlemeye çalışmışlardır. Sonuç olarak, işyerinde algılanan riskin örgütsel bağlılığı ve örgütsel güveni olumsuz yönde etkilediğini ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Üstelik örgütsel güvenin, işyerinde algılanan risk ve örgütsel bağlılık arasında kısmi bir arabulucu olarak rol oynadığı bulunmuştur.

Tambur ve Vadı (2009), "Bullying at Work: Research in Estonia using the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R) (İşyerinde Zorbalık: Yenilenen Olumsuz Davranışlar Ölçeğini Kullanarak Estonya'da Bir Araştırma)" adlı çalışmalarında Estonyalı işgücü piyasası kurulu müşterilerinden oluşan örnekleme, zorbalığın nasıl gösterildiğini ortaya çıkarmayı ve revize edilen olumsuz davranışlar anketini kullanarak araştırma metodu geliştirmeyi amaçlamışlardır. Elde edilen sonuçlara göre zorbalık davranışları katılımcılar açısından ciddi problemler teşkil etmektedir. Katılımcıların % 16,4'ü günde en az bir kez, % 28,3'ü haftada bir kez anketteki davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmişler ve anketin ölçme açısından yeterli anlaşılabilir ve Estonya kültürü için uygun olduğunu bulmuşlardır. Ülkenin yerel kültürel alanlarında daha kolay anlaşılabilir olması için zorbalık tanımının uyarlanması gerektiğini önermişlerdir.

Matthiesen ve Einarsen (2007) "Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences (İşyerinde Zorbalığın Failleri ve Hedefleri: Stresin ve Bireysel Farklılıkların Rolü)" adlı çalışmalarında Norveç'te bulunan altı farklı işçi sendikası ve Norveç İşverenler Federasyonu üyelerinden seçilen grup ile zorbalığın hedefinde olan kişiler, tahrik edilen kurbanlar ve zorbalık yapan kişiler karşılaştırıldığında %84'ü işyerinde zorbalık, bencillik, saldırganlık eğilimi, önceki zorbalık olayları ya da stres kaynaklı olaylar ile ilgili olarak bir yere



bildirme gereği duymamışlardır. Zorba kişiler karşılaştırıldıkları gruplar arasında en fazla saldırgan olan kişiler olarak belirlenmiştir. Tahrik edilen kurbanların, sosyal yeterlilikleri ve kendine güvenlerinin en düşük seviyede kişiler oldukları belirlenmiştir. Hedef kişiler, tahrik edilen kurbanlar ve zorba kişiler, günlük işlerinde ve işyerindeki görevlerinin etrafındaki beklentilere ve çatışma taleplerinin gizli bir stres faktörü ile yüceltildiği belirlenmiştir. İşyerinde zorbalıkla ilgili farkındalık yaratılması için daha fazla araştırma yapılması gerektiğini önermişlerdir.



## III. BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, verilerin toplanmasına, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, İstanbul ilinin Küçükçekmece ilçesinde görevli ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli ise iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2012: 77-81).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

“Herhangi bir evrenden belirli bir yolla seçilmiş daha küçük sayıdaki obje ya da bireylerin oluşturduğu temsilciler grubuna örneklem denir. Örneklemi oluşturan obje ya da bireyler gözlenir ve onlardan edinilen sonuçlar evrene genellenir” (Arıcı, 2004: 10). Evren, araştırma sonuçlarını genelleyebileceğimiz elemanlar bütünüdür. Örneklem ise evrenden belli kriterler dâhilinde seçilen ve evreni temsil edeceği varsayılan en küçük kümeye denir (Büyüköztürk vd., 2012).

Bu araştırmanın evrenini İstanbul’un Küçükçekmece ilçesinde devlet ortaokullarında ve özel ortaokullarda çalışan branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemine ise İstanbul’un Küçükçekmece ilçesinde devlet ortaokullarında ve özel ortaokullarda çalışan branş öğretmenlerinden rastgele seçilen örneklem grubu oluşturmaktadır. Araştırma yapılacak okullar ve öğretmenler basit seçkisiz

örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, örnekleme seçilen her bir ögenin istatistiksel olarak aynı şansa sahip olduğu ve tamamen rastgele seçildiği yöntemdir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012; Yıldırım ve Şimşek, 2005). İstanbul'un Küçükçekmece ilçesinde Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü istatistiklerine göre toplam 53 ortaokul bulunmaktadır. Bu okullardan 43 tanesi devlet okulu, 10 tanesi ise özel okuldur. 2015-2016 eğitim-öğretim yılında devlet okullarında görev yapan 1636, özel okullarda görev yapan 256 olmak üzere toplam 1892 branş öğretmeni bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

**Tablo 9. Evren Bilindiğinde Kuramsal Örneklem Büyüklükleri**

EVREN	%95 güvenle	%99 güvenle
50	44	50
100	79	99
200	132	196
500	217	476
1.000	278	907
2.000	322	1661
5.000	357	3311
10.000	370	4950
20.000	377	6578
50.000	381	8195
100.000	383	8925
1.000.000	384	9706

Evreni oluşturan varlıkların toplam sayısının bilindiği durumlarda kabul edilecek hata payları için %95 ve %99 kesinlik düzeylerinde ( $\alpha=0.05$  ve  $\alpha=0.01$ ), belli sayıda evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri tablo halinde verilmiştir. (Cohen vd. 2000, Akt: Erkuş, 2005: 91). Tablo 9'a göre evren büyüklüğü 2000 olan gruplar için veri toplanması gereken sayı 322'dir. Fakat uygulama sırasında karşılaşılabilecek zorluklardan en az şekilde etkilenmek ve örneklemin geçerliliğini arttırmak maksadıyla hesaplanan örneklemden daha fazla kişiye ulaşılması uygun görülmüştür. Bundan dolayı, İstanbul'un Küçükçekmece ilçesinde görev yapan toplam 1892 ortaokul branş öğretmeninden 284'ü devlet ortaokulu branş öğretmeni

ve 46'sı özel ortaokul branş öğretmeni olmak üzere toplam 330 ortaokul branş öğretmeni örnekleme alınmıştır. 330 kişilik örneklem grubundaki bireylerin tamamına ulaşılmıştır. Uygulanan ölçeklerin tamamı geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

**Tablo 10: Katılımcıların Demografik Bilgileri**

	<b>Gruplar</b>	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	192	58,2
	Erkek	138	41,8
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Yaş	21-30 yaş	155	47,0
	31-40 yaş	129	39,1
	41-50 yaş	34	10,3
	51 yaş üstü	12	3,6
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Medeni Hal	Evli	185	56,1
	Bekâr	145	43,9
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Eğitim Kurumun Türü	Özel	46	13,9
	Kamu	284	86,1
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Mesleki Kıdem	3 yıl ve daha az	82	24,8
	4-6 yıl	84	25,5
	7-9 yıl	52	15,8
	10-12 yıl	53	16,1
	13-15 yıl	35	10,6
	16 yıl ve üzeri	24	7,3
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Branş	Türkçe Öğretmenliği	52	15,8
	Matematik öğretmenliği	54	16,4
	Sosyal bilgiler öğretmenliği	32	9,7
	Fen ve teknoloji öğretmenliği	38	11,5
	İngilizce öğretmenliği	40	12,1
	Diğer	114	34,5
<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>	
Okuldaki Hizmet Süresi	3 yıl ve daha az	204	61,8
	4-6 yıl	85	25,8
	7-9 yıl	23	7,0
	10-12 yıl	7	2,1
	13-15 yıl	6	1,8
	16 yıl ve üzeri	5	1,5
<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>	
Eğitim Durumu	Yüksek lisans	34	10,3
	Lisans	293	88,8
	Ön lisans	3	,9
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılanların %58,2'si (192) kadınlardan, %41,8'i (138) erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların %47'si (155) 21-30 yaş, %39,1'i (129) 31-40 yaş, %10,3'ü (34) 41-50 yaş, %3,6'sı (12) 51 yaş ve üzeri grubundadır.

Araştırmaya katılanların %56,1'i (185) evlilerden, %43,9'u (145) bekârlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların %13,9'u (46) özel, %86,1'i (284) kamu kurumunda çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların %24,8'i (82) 3 yıl ve daha az, %25,5'i (84) 4-6 yıl, %15,8'i (52) 7-9 yıl, %16,1 (53) 10-12 yıl, %10,6 (35) 13-15 yıl, %7,3'ü (24) 16 yıl ve daha üstü mesleki kıdeme sahiptir.

Araştırmaya katılanların %15,8'i (52) Türkçe öğretmeni, %16,4'ü (54) matematik öğretmeni, %9,7'si (32) sosyal bilgiler öğretmeni, %11,5'i (38) fen ve teknoloji öğretmeni, %12,1'i (40) İngilizce öğretmeni, %34,5'i (114) ise diğer branş öğretmenidir.

Araştırmaya katılanların %61,8'i (204) 3 yıl ve daha az, %25,8'i (85) 4-6 yıl, %7'si (23) 7-9 yıl, %2,1'i (7) 10-12 yıl, %1,8'i (6) 13-15 yıl, %1,5'i (5) 16 yıl ve daha üstü okulda hizmet süresine sahiptir.

Araştırmaya katılanların %10,3'ü (34) yüksek lisans, %88,8'i (293) lisans, %0,9'u (3) ön lisans mezunudur.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla "Demografik Bilgi Formu" kullanılmıştır. Demografik bilgi formu, örnekleme yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Öğretmenlere; branş, yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, mesleki kıdem, eğitim kurumunun türü ve buldukları okuldaki hizmet süresi olmak üzere toplam 8 soru sorulmuştur. İkinci bölümde Einarsen ve Raknes'in (1997) geliştirdiği 'Negative Acts Questionnaire' ve Cemaloğlu (2007a) tarafından Türkçeye uyarlanan 'Olumsuz Davranışlar Ölçeği (ODÖ)' kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Refik Balay (2000b) tarafından eğitim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlere yönelik geliştirilmiş olan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır.

### 3.3.1. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (ODÖ)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mobbing davranışlarına maruz kalma düzeyini ve maruz kaldıkları davranışları belirlemek amacıyla “Negative Acts Questionnaire” (Olumsuz Davranışlar Ölçeği) kullanılmıştır. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (ODÖ), mobbingin tespitinde yaşanma süresinin belirleyici olmasından dolayı "Her gün (5), haftada bir (4), ayda bir (3), ara sıra (2), hiç (1)"şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek, çeşitli olumsuz davranışlara maruz kalmayı ölçen 21 maddeden oluşmaktadır. Tüm sorular davranışlarla ilgili olup mobbing terimine herhangi bir yerde işaret edilmemiştir. Bunun avantajı, anketi cevaplayan kişiyi maruz kaldığı davranışı mobbing olarak etiketlemeye zorlamadan davranışa maruz kalma derecesinin ölçülmesidir. ODÖ, Cemaloğlu tarafından Türkçeye çevrilmiş olup üç ayrı dil uzmanı tarafından yapılan çeviri, alan uzmanları tarafından da incelenmiş ve ölçek son halini almıştır. Cemaloğlu tarafından yapılan faktör analizi sonucunda 21 maddenin bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın .71 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin Cronbach's Alpha katsayısı .94 ve faktör yükleri ise .59 ile .87 arasındadır (Cemaloğlu, 2007a: 80-81). Bu bulgulara göre “Olumsuz Davranışlar Ölçeği” tek boyutlu geçerli ve güvenilir bir ölçme aracıdır.

Toplamda 21 maddeden oluşan “Olumsuz Davranışlar Ölçeği”, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün izin vermediği 7. ve 9. maddeler çıkarılarak bu araştırmada 19 madde olarak uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda 19 maddenin toplam varyansının .72,9 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin Cronbach's Alpha katsayısı .97 iken ve faktör yükleri ise .63 ile .84 arasındadır. Bu bulgulara göre 2 maddenin çıkarılmasıyla 19 maddeden oluşan “Olumsuz Davranışlar Ölçeği” geçerli ve güvenilir bir ölçme aracıdır.

Öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri cevapların sınıflandırılması için: Dağılım Aralığı= (En Büyük Değer – En Küçük Değer) / Derece Sayısı = 0.80 formülü kullanılmış ve bu formüle göre katılım düzeyi bölümünün dağılım aralığı 0,80 olarak bulunmuştur. Bu değer derece katsayılarına eklenerek aşağıdaki beklenti düzey aralıkları belirlenmiştir.

### **Katılma Dereceleri**

1.00 - 1.80 Hiç

1.81 - 2.60 Ara sıra

2.61 - 3.40 Ayda Bir

3.41 - 4.20 Haftada Bir

4.21 - 5.00 Her gün

ODÖ'den alınacak en düşük puan aralığı (1.00-1.80); öğretmenlerin psikolojik yıldırma hiç maruz kalmadıklarını ifade etmektedir. En yüksek puan aralığı ise (4.21-5.00) çevresinde hedef olarak seçildiği ve her gün psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldığını ifade etmektedir.

### **3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)**

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Balay (2000b) tarafından geliştirilen ve 5'li likert tipinde hazırlanmış "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (ÖBÖ) kullanılmıştır. Üç faktörlü olarak saptanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)'nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları birinci faktör için 0,38 ile 0,68, ikinci faktör için .33 ile .75 ve üçüncü faktör için .53 ile .83 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçekte yer alan maddelerin, iyi derecede ayırt edici oldukları söylenebilir. Her bir faktörün açıkladıkları varyans oranları ise, sırasıyla % 26,2, % 16,7, % 13,8 olmak üzere toplam % 56,7 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör için hesaplanan alfa katsayısı .79 iken, aynı katsayı ikinci faktör için .89 ve üçüncü faktör için .93'tür (Balay, 2000b: 125-126). Bu bulgulara göre 'ÖBÖ' üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracıdır.

Ölçekte uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç alt boyut bulunmaktadır. Ölçekte uyum boyutunda 8(1-8), özdeşleşme boyutunda 8(9-16) ve içselleştirme boyutunda 11(17-27) olmak üzere toplam 27 madde yer almaktadır. Ölçek; "Hiç Katılmıyorum (1)", "Az Katılıyorum (2)", "Orta Düzeyde Katılıyorum (3)", "Çok Katılıyorum (4)" ve "Tam Katılıyorum (5)" şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan bir ölçektir. Ayrıca ölçekte "Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.", "Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum ", "Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.",

"Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.", "Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.", "Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.", "Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.", "Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum." şeklinde 8 olumsuz madde yer almaktadır. Bu maddeler "Tam Katılıyorum (1)", "Çok Katılıyorum (2)", "Orta Düzeyde Katılıyorum (3)", "Az Katılıyorum (4)", "Hiç Katılmıyorum (5)" şeklinde puanlandırılmıştır.

Öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri cevapların sınıflandırılması için: Dağılım Aralığı= (En Büyük Değer – En Küçük Değer) / Derece Sayısı = 0.80 formülü kullanılmış ve bu formüle göre katılım düzeyi bölümünün dağılım aralığı 0,80 olarak bulunmuştur. Bu değer derece katsayılarına eklenerek aşağıdaki beklenti düzey aralıkları belirlenmiştir.

### **Katılma Dereceleri**

(Örgütsel Bağlılık, Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutu)

1.00 - 1.80 Çok Düşük

1.81 - 2.60 Düşük

2.61 - 3.40 Orta

3.41 - 4.20 Yüksek

4.21 - 5.00 Çok Yüksek

ÖBÖ'den (Örgütsel bağlılık, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında) alınacak en düşük puan aralığı (1.00-1.80) öğretmenlerin örgütsel bağlılığının çok düşük düzeyde olduğunu ifade etmektedir. En yüksek puan aralığı ise (4.21 -5.00) öğretmenlerin örgütlerine bağlılığının çok yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırma kapsamında veri toplanması için veri toplama aracı, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınan yasal izin belgesi ile örneklem kapsamındaki okullara gidilerek, 2015-2016 eğitim - öğretim yılı birinci döneminde araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Daha önceden .05'lik anlamlılık düzeyi için veri toplanacak kişi sayısı 322 olarak hesaplanmıştır. Ancak veri toplama sürecinde yaşanabilecek bazı olumsuzluklar, karşılaşılabilecek zorluklar dikkate alındığında



330 kişiye ulaşılması hedeflenmiş, bu doğrultuda 330 anket formu çoğaltılmıştır. Sayısı belirlenen 330 anket araştırmacı tarafından okullara gidilerek yüz yüze uygulanmıştır. Ölçekler uygulanırken gönüllülük esası dikkate alınarak ölçeklerin içtenlikle cevaplanması sağlanmaya çalışılmıştır. Ölçekler uygulanırken zaman sınırlamasına gidilmemiştir. Öğretmenlerin ölçek maddelerini doğru ve içtenlikle cevaplamaları en önemli nokta olduğu için tereddüt edilecek noktalar ile ilgili her türlü belirsizliklerin aşılması için zaman sınırlaması yapılmamıştır. Ayrıca yanıtların gizliliğini koruması bakımından gerekli açıklamalar yapılarak 330 ortaokul öğretmenine uygulanmıştır. Yapılan uygulama çalışması sonunda 330 anket geçerli kabul edilmiştir.

### 3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada alt problemlerin çözümlenmesi için ölçekler aracılığıyla örneklem grubundan elde edilen veriler kodlanarak IBM SPSS 20.0 (PASW 20.0) paket programına yüklenmiş ve analiz edilmiştir.

Örneklemdaki bireylerin ölçek formundaki maddelerin her birinden almış oldukları puanların ortalamaları alınarak ölçek puanları elde edilmiştir. Ortalama puanlarının normallik dağılımı Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmış ayrıca çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna, çarpıklık (,182/,134) ve basıklık (-,662/,268) değerlerine bakıldığında normal dağılım göstermediği belirlenmiştir (K-S= ,067 p <.05).

Olumsuz davranışlar ölçeği puanlarının Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna, çarpıklık (,546/,134) ve basıklık (-,912/,268) değerlerine bakıldığında normal dağılım göstermediği belirlenmiştir (K-S= ,149 p <.05).

Normal dağılım göstermeyen veriler için demografik değişkenler ile ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde iki kategoriden oluşan değişkenler için nonparametrik testlerden Mann Whitney U testi, ikiden fazla kategoriden oluşan değişkenler için de Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Ölçekler arası ilişkileri incelerken Spearman korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların demografik özelliklerinin betimleyici frekans ve yüzde dağılımları incelenmiş, sonrasında farklılaşma analizlerine dair bulgular ve ölçekler arasındaki ilişkileri açıklamak üzere korelasyon ve regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Yapısına İlişkin Değerler

Araştırmada öğretmenlerden oluşan bir örneklem grubu vardır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıda tablolar ve açıklamaları ile sunulmuştur.

**Tablo 11. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

	<b>Gruplar</b>	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	192	58,2
	Erkek	138	41,8
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Yaş	21-30 yaş	155	47,0
	31-40 yaş	129	39,1
	41-50 yaş	34	10,3
	51 yaş üstü	12	3,6
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Medeni Hal	Evli	185	56,1
	Bekâr	145	43,9
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Eğitim Kurumun Türü	Özel	46	13,9
	Kamu	284	86,1
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 11. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

	<b>Gruplar</b>	<i>f</i>	%
Mesleki Kıdem	3 yıl ve daha az	82	24,8
	4-6 yıl	84	25,5
	7-9 yıl	52	15,8
	10-12 yıl	53	16,1
	13-15 yıl	35	10,6
	16 yıl ve üzeri	24	7,3
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Branş	Türkçe Öğretmenliği	52	15,8
	Matematik öğretmenliği	54	16,4
	Sosyal bilgiler öğretmenliği	32	9,7
	Fen ve teknoloji öğretmenliği	38	11,5
	İngilizce öğretmenliği	40	12,1
	Diğer	114	34,5
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Okuldaki Hizmet Süresi	3 yıl ve daha az	204	61,8
	4-6 yıl	85	25,8
	7-9 yıl	23	7,0
	10-12 yıl	7	2,1
	13-15 yıl	6	1,8
	16 yıl ve üzeri	5	1,5
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>
Eğitim Durumu	Yüksek lisans	34	10,3
	Lisans	293	88,8
	Ön lisans	3	,9
	<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılanların %58,2'si (192) kadınlardan, %41,8'i (138) erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların %47'si (155) 21-30 yaş, %39,1'i (129) 31-40 yaş, %10,3'ü (34) 41-50 yaş, %3,6'sı (12) 51 yaş ve üzeri grubundadır.

Araştırmaya katılanların %56,1'i (185) evlilerden, %43,9'u (145) bekârlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların %13,9'u (46) özel, %86,1'i (284) kamu kurumunda çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların %24,8'i (82) 3 yıl ve daha az, %25,5'i (84) 4-6 yıl, %15,8'i (52) 7-9 yıl, %16,1 (53) 10-12 yıl, %10,6 (35) 13-15 yıl, %7,3'ü (24) 16 yıl ve daha üstü mesleki kıdeme sahiptir.

Araştırmaya katılanların %15,8'i (52) Türkçe öğretmeni, %16,4'ü (54) matematik öğretmeni, %9,7'si (32) sosyal bilgiler öğretmeni, %11,5'i (38) fen ve teknoloji öğretmeni, %12,1'i (40) İngilizce öğretmeni, %34,5'i (114) ise diğer branş öğretmenidir.

Araştırmaya katılanların %61,8'i (204) 3 yıl ve daha az, %25,8'i (85) 4-6 yıl, %7'si (23) 7-9 yıl, %2,1'i (7) 10-12 yıl, %1,8'i (6) 13-15 yıl, %1,5'i (5) 16 yıl ve daha üstü okulda hizmet süresine sahiptir.

Araştırmaya katılanların %10,3'ü (34) yüksek lisans, %88,8'i (293) lisans, %0,9'u (3) ön lisans mezunudur.

## 4.2. Verilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve olumsuz davranışlar ölçeği düzeyleri ve bu düzeylerin cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, çalışılan kurum, kıdem, okuldaki hizmet süresi, branş değişkenlerine göre farklılaşma analizleri; ayrıca ölçek puanları arasındaki ilişki sunulmuştur.

### 4.2.1. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri

**Tablo 12. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri**

Boyut	<i>n</i>	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Ortanca Değer
Olumsuz Davranış	330	1,00	4,68	2,2587	1,07071	2,0263

Tablo 12'de görüldüğü üzere, katılımcıların olumsuz davranış ortalaması  $\bar{x} = 2,26$  standart sapması  $ss=1,070$ , ortanca değer 2,03, alınan en düşük değer 1, en yüksek değer 4,68'dir. Ortalama değer ve ortanca değer birbirine yakındır ve ölçek değerlendirme kriterlerine göre ortalamanın altında bir değeri ifade eder; katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma sıklığının "ara sıra" olduğu görülmektedir.

#### 4.2.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri

**Tablo 13. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu**

	Grup	N	$\overline{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	p
Olumsuz Davranış	Kadın	192	153,74	29517,50	10989,500	-2,643	,008
	Erkek	138	181,87	25097,50			
	Toplam	330					

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların olumsuz davranış değerlendirme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, olumsuz davranış ölçeğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Olumsuz davranış ölçeğinde, erkeklerin kadınlara kıyasla daha sık olumsuz davranışa maruz kaldıkları görülmektedir.

#### 4.2.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri

**Tablo 14. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\overline{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Olumsuz Davranış	21-30 yaş	155	154,82	15,833	,001	1-3*
	31-40 yaş	129	162,96			
	41-50 yaş	34	191,12			
	51 yaş üstü	12	258,21			
	Toplam	330				

1=21-30 yaş, 2=31-40 yaş, 3=41-50 yaş, 4=51 yaş ve üstü

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların olumsuz davranış değerlendirme düzeylerinin yaş değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda, olumsuz davranış ölçeğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.

Kruskal Wallis H testinin sağladığı ikili karşılaştırmalara baktığımızda, 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubundakiler 41-50 ile 51 ve üzeri yaş grubundakilere kıyasla daha az sıklıkta olumsuz davranışa maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Ortaya çıkan sonuca bakıldığında 51 yaş üstü grubun olumsuz davranışa en yüksek düzeyde maruz kaldığı görülmektedir. Karşılaştırmalara göre katılımcıların yaşı ilerledikçe olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin de arttığı ortaya çıkmaktadır.

#### 4.2.4. Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri

**Tablo 15. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Medeni Hal Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu**

	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Olumsuz Davranış	Evli	185	162,81	30120,00	12915,000	-,579	,563
	Bekâr	145	168,93	24495,00			
	Toplam	330					

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların olumsuz davranış değerlendirme düzeylerinin medeni hal değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalaması puanlarına baktığımızda az bir farkla da olsa bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

#### 4.2.5. Katılımcıların Kurum Türlerine Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri

**Tablo 16. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Kurum Türü Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	p
Olumsuz Davranış	Özel	46	254,11	11689,00	2456,000	-6,793	,000
	Kamu	284	151,15	42926,00			
	Toplam	330					

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların olumsuz davranış değerlendirme düzeylerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, olumsuz davranış ölçeğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Olumsuz davranış ölçeği verilerine göre, özel kurumlarda çalışanların kamuda çalışanlara kıyasla daha sık olumsuz davranışa maruz kaldıklarını belirttikleri görülmektedir.

#### 4.2.6. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri

**Tablo 17. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Olumsuz Davranış	3 yıl ve daha az	82	142,97	9,449	,092	-
	4-6 yıl	84	161,99			
	7-9 yıl	52	166,56			
	10-12 yıl	53	182,25			
	13-15 yıl	35	179,07			
	16 yıl ve üzeri	24	195,71			
	Toplam	330				

Tablo 17 incelendiğinde katılımcıların olumsuz davranış değerlendirme düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalaması puanlarına baktığımızda 10-12 yıl, 13-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların daha az mesleki kıdeme sahip olanlara kıyasla daha fazla olumsuz davranışa maruz kaldıkları görülmektedir. Ortaokul branş öğretmenlerinin mesleklerinde geçirdikleri zaman arttıkça olumsuz davranışa daha fazla maruz kaldıkları söylenebilir.

#### 4.2.7. Katılımcıların Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri

**Tablo 18. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Olumsuz Davranış	3 yıl ve daha az	204	144,48	32,250	,000	1-2*
	4-6 yıl	85	190,84			1-3*
	7-9 yıl	23	200,98			1-5*
	10-12 yıl	7	196,00			1-6*
	13-15 yıl	6	279,08			2-5*
	16 yıl ve üzeri	5	250,00			
	Toplam	330				

*1=3 yıl ve daha az, 2=4-6 yıl, 3=7-9 yıl, 4=10-12 yıl, 5=13-15 yıl, 6=16 yıl ve üzeri*

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların olumsuz davranış değerlendirme düzeylerinin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Kruskal Wallis H testinin sağladığı ikili karşılaştırmalara baktığımızda, 3 yıl ve daha az okulda hizmet süresine sahip olanların 4-6 yıl, 7-9 yıl, 13-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri okulda hizmet süresine sahip olanlara kıyasla daha az sıklıkta olumsuz davranışa maruz kaldıklarını bildirdikleri görülmüştür. 13-15 yıllık okulda hizmet süresine sahip olanların ise 4-6 yıllık çalışanlara kıyasla daha sık olumsuz davranışa maruz kaldıklarını bildirdikleri görülmüştür.



#### 4.2.8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri

**Tablo 19. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Olumsuz Davranış	Yüksek lisans	34	164,24	1,608	,448	-
	Lisans	293	166,35			
	Ön lisans	3	96,33			
	Toplam	330				

Tablo 19 incelendiğinde katılımcıların olumsuz davranış değerlendirme düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalaması puanlarına baktığımızda ön lisans mezunlarının yüksek lisans ve lisans mezunlarına göre daha az olumsuz davranışa maruz kaldığı görülmüştür.

#### 4.2.9. Katılımcıların Branşlarına Göre Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri

**Tablo 20. Katılımcıların Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeylerinin Branş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Olumsuz Davranış	Türkçe	52	162,86	4,497	,480	-
	Matematik	54	151,65			
	Sosyal bilgiler	32	153,30			
	Fen ve teknoloji	38	164,67			
	İngilizce	40	157,74			
	Diğer	114	179,69			
	Toplam	330				

Tablo 20 incelendiğinde katılımcıların olumsuz davranış değerlendirme düzeylerinin branş değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalamaya puanlarına baktığımızda diğer branşların olumsuz davranışlara daha fazla maruz kaldığı görülmektedir. Ayrıca yine sıra ortalamaya puanlarına baktığımızda Türkçe ve Fen ve teknoloji branşlarının matematik, sosyal bilgiler ve İngilizce branşlarına göre daha fazla olumsuz davranışa maruz kaldıkları bulunmuştur.

#### 4.2.10. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

**Tablo 21. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

Boyut	<i>n</i>	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Ortanca Değer
Örgüt	330	1,15	5,00	2,7163	,77925	2,6667
Uyum	330	1,13	5,00	3,2193	1,16393	3,3750
Özdeşleşme	330	1,00	5,00	2,3008	,71464	2,1250
İçselleştirme	330	1,00	5,00	2,6526	,85549	2,5455

Tablo 21’de görüldüğü üzere, katılımcıların örgütsel bağlılık anketinin alt boyutlarından uyum ortalaması  $\bar{x} = 3,22$ , standart sapması  $ss=1,164$ , ortanca değer 3,38, alınan en düşük değer 1,13, en yüksek değer 5’tir. Ortalama değer ve ortanca değer birbirine yakındır ve ölçek değerlendirme kriterlerine göre ortalama bir değeri ifade eder; katılımcıların uyum alt boyutunda orta düzeyde oldukları görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık anketinin alt boyutlarından özdeşleşme ortalaması  $\bar{x} = 2,30$ , standart sapması  $ss=,715$ , ortanca değer 2,12, alınan en düşük değer 1, en yüksek değer 5’tir. Ortalama değer ve ortanca değer birbirine yakındır ve ölçek değerlendirme kriterlerine göre ortalamanın altında bir değeri ifade eder; katılımcıların özdeşleşme alt boyutunda düşük düzeyde oldukları görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık anketinin alt boyutlarından içselleştirme ortalaması  $\bar{x} = 2,65$ , standart sapması  $ss=,855$ , ortanca değer 2,54, alınan en düşük değer 1, en yüksek değer 5’tir. Ortalama değer ve ortanca değer birbirine yakındır

ve ölçek değerlendirme kriterlerine göre ortalama bir değeri ifade eder; katılımcıların içselleştirme alt boyutunda orta düzeyde oldukları görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık anketinin ortalaması  $\bar{x} = 2,72$ , standart sapması  $ss = ,779$ , ortanca değer  $2,67$ , alınan en düşük değer  $1,15$ , en yüksek değer  $5$ 'tir. Ortalama değer ve ortanca değer birbirine yakındır ve ölçek değerlendirme kriterlerine göre ortalama bir değeri ifade eder; katılımcıların örgütsel bağlılığının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 4.2.11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

**Tablo 22. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	p
Uyum	Kadın	192	174,44	33492,00	11532,000	-2,009	,045
	Erkek	138	153,07	21123,00			
	Toplam	330					
Özdeşleşme	Kadın	192	171,63	32953,00	12071,000	-1,380	,168
	Erkek	138	156,97	21662,00			
	Toplam	330					
İçselleştirme	Kadın	192	168,98	32444,00	12580,000	-,782	,434
	Erkek	138	160,66	22171,00			
	Toplam	330					
Örgütsel Bağlılık	Kadın	192	172,79	33175,50	11848,500	-1,637	,102
	Erkek	138	155,36	21439,50			
	Toplam	330					

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, örgütsel bağlılık alt boyutlardan uyumda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından uyumda kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmektedir.

Ayrıca anlamlı fark çıkmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından özdeşleşme ve içselleştirmeye

göre de kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmektedir.

#### 4.2.12. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

**Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\overline{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Uyum	21-30 yaş	155	176,52	18,015	,000	4-2*
	31-40 yaş	129	171,07			
	41-50 yaş	34	122,72			
	51 yaş üstü	12	84,50			
	Toplam	330				
Özdeşleşme	21-30 yaş	155	165,26	10,314	,016	4-1*
	31-40 yaş	129	176,75			
	41-50 yaş	34	150,82			
	51 yaş üstü	12	89,21			
	Toplam	330				
İçselleştirme	21-30 yaş	155	171,28	4,644	,200	-
	31-40 yaş	129	168,40			
	41-50 yaş	34	140,50			
	51 yaş üstü	12	130,50			
	Toplam	330				
Örgütsel Bağlılık	21-30 yaş	155	173,22	12,132	,007	4-2*
	31-40 yaş	129	171,42			
	41-50 yaş	34	132,90			
	51 yaş üstü	12	94,50			
	Toplam	330				

*1=21-30 yaş, 2=31-40 yaş, 3=41-50 yaş, 4=51 yaş ve üstü*

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda, örgütsel bağlılık, alt boyutlarından uyum ile özdeşleşmede gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.

Kruskal Wallis H testinin sağladığı ikili karşılaştırmalara baktığımızda, 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubundakilerin 41-50 ile 51 ve üzeri yaş grubundakilere

kıyasla daha yüksek uyum ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubundakilerin ayrıca 51 ve üzeri yaş grubundakilere kıyasla daha yüksek özdeşleşme düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Ayrıca anlamlı fark çıkmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda içselleştirme alt boyutunda 21-30 yaş grubundakilerin en yüksek içselleştirme düzeyine sahip olduklarını görüyoruz. 21-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubunun, 41-50 yaş ve 51 yaş üstü grubuna göre daha yüksek düzeyde içselleştirmeye sahip oldukları görülmektedir.

#### 4.2.13. Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

**Tablo 24. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Hal Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	p
Uyum	Evli	185	167,88	31057,00	12973,000	-,511	,609
	Bekâr	145	162,47	23558,00			
	Toplam	330					
Özdeşleşme	Evli	185	166,84	30865,50	13164,500	-,289	,773
	Bekâr	145	163,79	23749,50			
	Toplam	330					
İçselleştirme	Evli	185	168,66	31202,50	12827,500	-,681	,496
	Bekâr	145	161,47	23412,50			
	Toplam	330					
Örgütsel Bağlılık	Evli	185	169,00	31265,50	12764,500	-,753	,451
	Bekâr	145	161,03	23349,50			
	Toplam	330					

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni hal değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalaması puanlarına baktığımızda örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında evli grubun puanlarının bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.2.14. Katılımcıların Kurum Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

**Tablo 25. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurum Türü Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	p
Uyum	Özel	46	80,72	3713,00	2632,000	-6,501	,000
	Kamu	284	179,23	50902,00			
	Toplam	330					
Özdeşleşme	Özel	46	114,50	5267,00	4186,000	-3,916	,000
	Kamu	284	173,76	49348,00			
	Toplam	330					
İçselleştirme	Özel	46	97,30	4476,00	3395,000	-5,229	,000
	Kamu	284	176,55	50139,00			
	Toplam	330					
Örgütsel Bağlılık	Özel	46	85,89	3951,00	2870,000	-6,101	,000
	Kamu	284	178,39	50664,00			
	Toplam	330					

Tablo 25 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan kurum türü değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinde ve alt boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında kamu çalışanlarının özel kurumlarda çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde bağlılık, uyum, özdeşleşme ve içselleştirmeye sahip oldukları görülmektedir.

#### 4.2.15. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

**Tablo 26. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Uyum	3 yıl ve daha az	82	190,79	10,671	,058	-
	4-6 yıl	84	164,67			
	7-9 yıl	52	163,01			
	10-12 yıl	53	158,82			
	13-15 yıl	35	145,27			
	16 yıl ve üzeri	24	131,65			
	Toplam	330				
Özdeşleşme	3 yıl ve daha az	82	169,95	5,067	,408	-
	4-6 yıl	84	156,90			
	7-9 yıl	52	188,58			
	10-12 yıl	53	160,58			
	13-15 yıl	35	161,91			
	16 yıl ve üzeri	24	146,50			
	Toplam	330				
İçselleştirme	3 yıl ve daha az	82	177,59	4,200	,521	-
	4-6 yıl	84	163,64			
	7-9 yıl	52	175,43			
	10-12 yıl	53	147,77			
	13-15 yıl	35	154,70			
	16 yıl ve üzeri	24	164,08			
	Toplam	330				
Örgütsel Bağlılık	3 yıl ve daha az	82	184,87	7,304	,199	-
	4-6 yıl	84	160,92			
	7-9 yıl	52	176,29			
	10-12 yıl	53	150,03			
	13-15 yıl	35	150,37			
	16 yıl ve üzeri	24	148,21			
	Toplam	330				

Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalamaya puanlarına baktığımızda örgütsel bağlılıkta, alt boyutlarından olan uyumda ve içselleştirmede 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7-9 yıl gruplarının puanlarının 10-12 yıl,13-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri gruplarına kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca özdeşleşme alt boyutunda sıra ortalamaya puanlarının 3 yıl ve daha az ve 7-9 yıl gruplarının 4-6 yıl,10-12 yıl,13-15 yıl ve16 yıl ve üzeri gruplarına kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.





#### 4.2.16. Katılımcıların Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

**Tablo 27. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anamlı Fark
Uyum	3 yıl ve daha az	204	189,08	40,419	,000	1-2*
	4-6 yıl	85	139,14			1-3*
	7-9 yıl	23	122,87			1-4*
	10-12 yıl	7	100,93			1-5*
	13-15 yıl	6	39,92			1-6*
	16 yıl ve üzeri	5	88,90			2-5*
	Toplam	330				
Özdeşleşme	3 yıl ve daha az	204	175,35	14,903	,011	5-1*
	4-6 yıl	85	158,25			5-2*
	7-9 yıl	23	164,11			5-3*
	10-12 yıl	7	105,71			
	13-15 yıl	6	60,58			
	16 yıl ve üzeri	5	102,70			
	Toplam	330				
İçselleştirme	3 yıl ve daha az	204	180,52	21,842	,001	4-1*
	4-6 yıl	85	147,22			4-2*
	7-9 yıl	23	160,13			4-3*
	10-12 yıl	7	50,50			1-2*
	13-15 yıl	6	109,75			
	16 yıl ve üzeri	5	116,00			
	Toplam	330				
Örgütsel Bağlılık	3 yıl ve daha az	204	185,42	32,114	,000	5-1*
	4-6 yıl	85	142,54			5-2*
	7-9 yıl	23	146,41			5-3*
	10-12 yıl	7	72,50			1-2*
	13-15 yıl	6	58,58			1-4*
	16 yıl ve üzeri	5	89,40			1-6*
	Toplam	330				

*1=3 yıl ve daha az, 2=4-6 yıl, 3=7-9 yıl, 4= 10-12 yıl, 5=13-15 yıl, 6=16 yıl ve üzeri*

Tablo 27 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Kruskal Wallis H testinin sağladığı ikili karşılaştırmalara baktığımızda, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından uyumda, 3 yıl ve daha az süre okulda çalışmış olanların diğer bütün gruplardan yüksek seviyede uyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca 13-15 yıllık okulda çalışma süresine sahip olanların da 4-6 yıllık çalışma süresi olanlara kıyasla daha düşük uyum seviyesine sahip oldukları görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından özdeşleşmede, 13-15 yıllık hizmet süresi sahiplerinin 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7- 9 yıllık hizmet süresine sahip olanlara kıyasla daha düşük seviyede özdeşleşmeye sahip oldukları görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından içselleştirmede, 10-12 yıllık hizmet süresi sahiplerinin 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7- 9 yıllık çalışma süresine sahip olanlara kıyasla daha düşük seviyede içselleştirmeye sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca 4-6 yıllık hizmet süresine sahip olanların 3 yıl ve daha az hizmet süresine sahip olanlara kıyasla daha düşük seviyede içselleştirmeye sahip oldukları görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde, 13-15 yıllık hizmet süresine sahip olanların 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7- 9 yıllık hizmet süresine sahip olanlara kıyasla daha düşük seviyede bağlılık sahibi oldukları görülmüştür. Ayrıca 3 yıl ve daha az süre çalışmış olanların 4-6 yıl, 10-12 yıl ve 16 yıl ve üzerinde çalışmış olanlara kıyasla daha yüksek seviyede bağlılık sahibi oldukları görülmüştür.

#### 4.2.17. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

**Tablo 28. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Uyum	Yüksek lisans	34	167,38	2,799	,247	-
	Lisans	293	164,35			
	Ön lisans	3	256,67			
	Toplam	330				
Özdeşleşme	Yüksek lisans	34	156,40	,435	,804	-
	Lisans	293	166,38			
	Ön lisans	3	182,83			
	Toplam	330				
İçselleştirme	Yüksek lisans	34	167,47	,403	,818	-
	Lisans	293	164,92			
	Ön lisans	3	199,33			
	Toplam	330				
Örgütsel Bağlılık	Yüksek lisans	34	164,79	2,050	,359	-
	Lisans	293	164,78			
	Ön lisans	3	244,00			
	Toplam	330				

Tablo 28 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumları değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalaması puanlarına baktığımızda ön lisans mezunu grup değişkeninin sıra ortalaması puanının yüksek lisans ve lisans mezunu grup değişkenlerine göre örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından uyum, özdeşleşme ve içselleştirmede daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 4.2.18. Katılımcıların Branşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

**Tablo 29. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Branş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Uyum	Türkçe	52	169,00	6,689	,245	-
	Matematik	54	184,62			
	Sosyal bilgiler	32	187,78			
	Fen ve teknoloji	38	163,66			
	İngilizce	40	159,54			
	Diğer	114	151,30			
	Toplam	330				
Özdeşleşme	Türkçe	52	161,03	2,108	,834	-
	Matematik	54	171,15			
	Sosyal bilgiler	32	177,45			
	Fen ve teknoloji	38	160,96			
	İngilizce	40	177,59			
	Diğer	114	158,78			
	Toplam	330				
İçselleştirme	Türkçe	52	167,69	1,365	,928	-
	Matematik	54	165,94			
	Sosyal bilgiler	32	180,78			
	Fen ve teknoloji	38	159,32			
	İngilizce	40	169,38			
	Diğer	114	160,70			
	Toplam	330				
Örgütsel Bağlılık	Türkçe	52	171,16	4,010	,548	-
	Matematik	54	174,98			
	Sosyal bilgiler	32	184,42			
	Fen ve teknoloji	38	159,41			
	İngilizce	40	170,04			
	Diğer	114	153,55			
	Toplam	330				

Tablo 29 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin branş değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalaması puanlarına baktığımızda matematik ve sosyal bilgiler değişkeni uyum alt

boyutunda en yüksek düzeye sahipken diğer değişkeni ise sıra ortalama puanlarına göre en düşük seviyede görülmektedir. Özdeşleşme alt boyutunda sıra ortalama puanlarına bakıldığında matematik, sosyal bilgiler ve İngilizce değişkenlerinin puanlarının yüksek olduğu, diğer değişkeninde ise sıra ortalama puanlarının en düşük seviyede olduğu görülmektedir. İçselleştirme alt boyutunda sıra ortalama puanlarına bakıldığında en yüksek puana sosyal bilgiler değişkeni sahipken fen ve teknoloji ve diğer değişkenlerinin sıra ortalama puanlarının düşük seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyinde sıra ortalama puanlarına bakıldığında sosyal bilgiler değişkeninin en yüksek düzeyde, diğer değişkeninin ise en düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 4.2.19. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki İlişki

**Tablo 30. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Olumsuz Davranış Değerlendirme Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman Korelasyon Analizi**

		Olumsuz Davranış
Uyum	r	-,843
	p	,000
Özdeşleşme	r	-,509
	p	,000
İçselleştirme	r	-,594
	p	,000
Örgütsel Bağlılık	r	-,781
	p	,000

Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2010: 32).

Tablo 30 incelendiğinde, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından özdeşleşme ve içselleştirme ile olumsuz davranış arasında istatistiksel açıdan anlamlı, orta düzeyde negatif bir korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Buna göre olumsuz davranışa maruz kalma arttıkça özdeşleşme ve içselleştirme azalmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından uyum ile olumsuz davranış arasında ise yüksek düzeyde negatif bir korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Buna göre olumsuz davranışa maruz kalma arttıkça uyum ve örgütsel bağlılık azalmaktadır.

#### 4.2.20. Katılımcıların Olumsuz Davranışa Maruz Kalma Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

**Tablo 31. Katılımcıların Olumsuz Davranışa Maruz Kalma Düzeylerinin Uyuma Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	$t$	$p$	R <sup>2</sup>	F
Sabit	5,349	,075		71,627	,000		
Olumsuz Davranışa Maruz Kalma	-,943	,030	-,867	-31,549	,000	,752	995,317

Tablo 31 incelendiğinde olumsuz davranışa maruz kalma ile uyum arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=995,317; p=0,000<0.05). Araştırmaya katılanların olumsuz davranışa maruz kalma düzeyleri uyum düzeylerini azaltmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin uyum düzeylerini yordama gücü % 75,2'dir.

**Tablo 32. Katılımcıların Olumsuz Davranışa Maruz Kalma Düzeylerinin Özdeşleşmeye Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	$t$	$p$	R <sup>2</sup>	F
Sabit	3,022	,081		37,381	,000		
Olumsuz Davranışa Maruz Kalma	-,320	,032	-,479	-9,875	,000	,229	97,523

Tablo 32 incelendiğinde olumsuz davranışa maruz kalma ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak

anlamli bulunmuştur ( $F=97,523$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Araştırmaya katılanların olumsuz davranışa maruz kalma düzeyleri özdeşleşme düzeylerini azaltmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin özdeşleşme düzeylerini yordama gücü % 22,9'dur.

**Tablo 33. Katılımcıların Olumsuz Davranışa Maruz Kalma Düzeylerinin İçselleştirmeye Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	$t$	$p$	$R^2$	F
Sabit	3,762	,087		43,250	,000		
Olumsuz Davranışa Maruz Kalma	-,491	,035	-,615	-14,107	,000	,378	199,010

Tablo 33 incelendiğinde olumsuz davranışa maruz kalma ile içselleştirme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=199,01$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Araştırmaya katılanların olumsuz davranışa maruz kalma düzeyleri içselleştirme düzeylerini azaltmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin içselleştirme düzeylerini yordama gücü % 37,8'dir.

**Tablo 34. Katılımcıların Olumsuz Davranışa Maruz Kalma Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	$t$	$p$	$R^2$	F
Sabit	4,013	,062		65,008	,000		
Olumsuz Davranışa Maruz Kalma	-,574	,025	-,789	-23,238	,000	,622	540,027

Tablo 34 incelendiğinde olumsuz davranışa maruz kalma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=540,027$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Araştırmaya katılanların olumsuz

davranışa maruz kalma düzeyleri örgütsel bağlılık düzeylerini azaltmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini yordama gücü % 62,2'dir.





## V. BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine cevap verebilmek amacıyla toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

Araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar alt problemlerin sırasına göre verilmiştir.

##### 5.1.1. Ortaokul Branş Öğretmenlerinin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan ortaokul branş öğretmenlerinin olumsuz davranışa maruz kalma sıklığının “ara sıra” ( $\bar{x} = 2,26$ ) olduğu görülmektedir. Yıldırma davranışlarının eğitim örgütlerinde uygulanıyor olması eğitim-öğretim ortamları açısından yıkıcı etkiler oluşturmaktadır. Yıldırma davranışlarına bizzat maruz kalmayıp, tanıklık eden öğretmenlerin ve idarecilerin de varlığı düşünülürse olayın boyutları daha rahat anlaşılabilir. Ayrıca öğretmenlerin olumsuz davranışa maruz kalması sosyal hayatlarına ve yaşam kalitesine olumsuz yansıtacak, verimlerinin düşmesine neden olacaktır. Bu da ister istemez iş yaşamını etkileyerek öğrencilerin aldığı eğitimin de niteliğinin düşmesine neden olacaktır. Gökçe (2012) yıldırmanın en belirgin faktörü olarak okul yöneticilerini işaret etmektedir. Çelik ve Peker (2010) ise öğretmenlerin yaptıkları işe yönelik yapılan haksız eleştirilerin onların yıldırma yaşamalarında önemli etken olduğunu belirlemişlerdir. De Wet (2010) tarafından yapılan araştırmada ise okul yöneticilerinin davranış ve karakterleri, öğretmenlerin yıldırma yaşamalarında etkili olmaktadır. Kaya, Ahi ve Tabak'ın (2012) yaptıkları araştırmaya göre öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma düzeyleri yüksek derecededir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyi cinsiyet

değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha sık olumsuz davranışa maruz kaldıkları görülmektedir. Ülkemizdeki okullarda yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre de erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre mobbinge daha çok maruz kalmaktadır (Ocak, 2008; Alper Apak, 2009; Koç ve Bulut, 2009; Ekinci, 2012). Cemaloğlu ve Ertürk'ün (2007) ve Pekdemir'in (2010) yaptıkları çalışmalarda da erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yıldırma maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Toplumumuzda kadınlara karşı olumsuz davranışlar sergilemenin hoş karşılanmaması ve kadınları koruyucu bir tutumun olması bunun nedeni olarak açıklanabilir. Mikkelsen ve Einarsen (2002), İsveç'te yaptıkları araştırma sonuçlarına göre mobbing eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığını vurgulamaktadırlar. Cinsiyetin, mobbingin yaşanmasında etkili olmadığını ifade eden diğer bir araştırma da, Leymann (1996) ve Niedl (1996)'in çalışmalarıdır. Einarsen ve Skogstad'ın (1996), Norveç'te 13 ayrı iş kolunda, 7986 işgören üzerinde yürüttükleri bir çalışmaya göre de mobbing eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007:357).

Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyi yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubundakilerin 41-50 ile 51 ve üzeri yaş grubundakilere kıyasla daha az sıklıkta olumsuz davranışa maruz kaldıkları görülmektedir. Ayrıca 51 yaş üstü grubun olumsuz davranışa en yüksek düzeyde maruz kaldığı, öğretmenlerin yaşı ilerledikçe olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Yaşlı öğretmenlerin kendilerini sosyal anlamda yenileyememeleri, kendilerini ve haklarını savunmada yetersiz kalabilmeleri yıldırma eylemlerine daha fazla maruz kalmalarına neden olabilir. Palaz vd. (2008) 35 yaş üstündeki kişilerin daha fazla yıldırıldıklarına; Çelik ve Peker (2010) 31-40 yaş arasındaki öğretmenlerin, 21-30 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha çok psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Einarsen ve Skogstad (1996: 185) da yaptıkları çalışmada yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla yıldırma maruz kaldıklarının tespit etmişlerdir. Bu araştırmanın sonucu da yapılan bu araştırma sonuçları ile uygunluk göstermektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyi medeni

hâl değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda az bir farkla da olsa bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Evli öğretmenlerin daha az olumsuz davranışa maruz kalmalarının nedeni olarak özel ve iş hayatlarında, sosyal çevrelerinde daha fazla sorumluluk sahibi olmaları sonucu, iş çevresindekilerle daha iyi iletişim kurdukları ve yıldırma davranışlarına karşı daha dik durarak mobbinge izin vermedikleri düşünülebilir. Yeşiltaş ve Demirçivi (2010) bekâr personelin evli personele göre daha çok yıldırma davranışlarına maruz kaldığını belirtmiştir. Atalay (2010) da bu görüşü destekleyecek nitelikte anlamlı bir sonuca ulaşmıştır. Günel (2010), Palaz vd. (2008), Yavuz (2007) ve Pekdemir (2010) ise anlamlı bir farklılık bulamamıştır ve bu çalışmalar ile bu araştırmanın sonucu birbirini desteklemektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyi eğitim kurumunun türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Olumsuz Davranışlar Ölçeği verilerine göre, özel kurumlarda çalışan branş öğretmenlerinin kamuda çalışan branş öğretmenlerine kıyasla daha sık olumsuz davranışa maruz kaldıklarını belirttikleri görülmektedir. Özel ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin devlet ortaokullarında görev yapan branş öğretmenlerine kıyasla daha sık olumsuz davranışa maruz kalmaları özel okullarda çalışma koşullarının farklı olması, öğrencilerin daha farklı özelliklere sahip olması, velilerin davranışları, sosyo-ekonomik çevrenin farklı olması ve en önemli unsur olarak özel okullarda öğretmenlerin sözleşmeli çalışmalarından dolayı mesleki güvencelerinin olmamasından kaynaklanabilir. Bu araştırmanın sonuçları, kamu sektöründeki iş yapısı, çalışma koşulları ve iş güvencesi gibi konuların özel sektörden farklı olması nedenleriyle özel sektörde çalışanların daha fazla yıldırıldıklarını bulan Günel'in (2010) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Koç ve Bulut (2009) da yaptıkları çalışmada benzer şekilde özel okullarda çalışan öğretmenlerin yıldırılmaya daha fazla maruz kaldıklarını göstermişlerdir. Fakat Gülle (2013), okul türü değişkeninin yıldırma eylemlerine maruz kalma oranlarında farklılaşmaya neden olmadığı sonuçlarına varmışlardır. Ayrıca Palaz vd. (2008) ve Pekdemir (2010) yaptıkları çalışmalarında kamu ve özel sektör çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyi mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda 10-12 yıl, 13-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların daha az mesleki kıdeme sahip olanlara kıyasla daha fazla olumsuz davranışa maruz kaldıkları görülmektedir. Ortaokul branş öğretmenlerinin mesleklerinde geçirdikleri zaman arttıkça olumsuz davranışa daha fazla maruz kaldıkları söylenebilir. Alanyazındaki genel kanıya göre; bireyin yaşı arttıkça yıldırma davranışlarına maruz kalma oranı da artmaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann ve Gustavsson, 1996). Günel'e (2010) göre mevcut işinde uzun yıllardan beri çalışan kişilerin, işe yeni girenlere oranla uzun bir süredir beraber çalışan bireyler arasındaki gerilim, rekabet, statü farklılıkları vb. durumların bir sonucu olarak yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir. Yeşiltaş ve Demirçivi (2010) ise uzun yıllar çalışılan personelin hem iş tecrübesinin hem de çalıştığı yere uyumunun artması sebebiyle, yöneticilerin yapabilecekleri yıldırma eylemlerine maruz kalma durumunun azaldığını belirlemişlerdir. Palaz vd.(2008) ve Pekdemir (2010) tarafından yapılan çalışmalarda hizmet yıllarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamış ve bu sonuç, araştırmada çıkan sonuç ile örtüşmektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyi okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 3 yıl ve daha az okulda hizmet süresine sahip olanların 4-6 yıl, 7-9 yıl, 13-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri okulda hizmet süresine sahip olanlara kıyasla daha az sıklıkta olumsuz davranışa maruz kaldıklarını bildirdikleri görülmüştür. 13-15 yıllık okulda hizmet süresine sahip olanların ise 4-6 yıllık çalışanlara kıyasla daha sık olumsuz davranışa maruz kaldıklarını bildirdikleri görülmüştür.

Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyi eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda ön lisans mezunlarının yüksek lisans ve lisans mezunlarına göre daha az olumsuz davranışa maruz kaldığı görülmüştür. Yıldırma davranışlarının genellikle daha başarılı insanlara uygulanması, insanların kıskançlık ve başarıyı çekememek gibi nedenlerle yıldırma davranışları göstermesi bu farkın gerekçesi olarak düşünülebilir. Yüksek lisans ve lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlerin

daha çok mobbinge maruz kalmasına ilişkin araştırma sonucu, Alper Apak (2009), Sönmezışık (2011) ve Ekinci'nin (2012) okullarda yapmış olduğu araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Palaz vd.'e (2008) göre de eğitim durumu ile psikolojik yıldırma maruz kalma durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu çalışma ile bulunan sonuç birbirini desteklemektedir. Demirgil (2008) ise işletmelerde çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulamamasına rağmen grupların ortalamalarına bakıldığında ön lisans mezunlarının psikolojik yıldırma uygulamalarına daha sık maruz kaldıklarını belirtmiştir. Ayrıca Yeşiltaş ve Demirçivi (2010) ön lisans seviyesindeki çalışanların, diğer eğitim seviyelerinde bulunan çalışanlara göre daha fazla yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarını belirlemişlerdir. Bu çalışmalar ile bulunan sonuç birbirini desteklememektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyi branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda diğer branş grubunun olumsuz davranışlara daha fazla maruz kaldığı görülmektedir. Ayrıca yine sıra ortalama puanlarına baktığımızda Türkçe ve Fen ve teknoloji branşlarının matematik, sosyal bilgiler ve İngilizce branşlarına göre daha fazla olumsuz davranışa maruz kaldıkları bulunmuştur.

### **5.1.2. Ortaokul Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar**

Ortaokul branş öğretmenleri çalıştıkları kuruma orta düzeyde ( $\bar{x} = 3,22$ ) uyum sağlamışlardır. Balay (2000b) örgütün yapısından çok, örgüt ikliminin bağlılıktaki önemine vurgu yapmıştır. Öğretmenlerin üst düzeyde uyuma yönelik örgütsel bağlılık göstermelerinin, okullardaki yönetsel uygulama ve yönetici davranışlarından kaynaklanabileceğini belirtmiştir.

Ortaokul branş öğretmenleri çalıştıkları kurumla düşük düzeyde ( $\bar{x} = 2,30$ ) özdeşleşmişlerdir. Bu sonuca göre öğretmenlerin kendilerini kurumlarıyla tam olarak özdeşleştiremedikleri söylenebilir.

Ortaokul branş öğretmenleri çalıştıkları kurumu orta düzeyde ( $\bar{x} = 2,65$ ) içselleştirmişlerdir. Balay'ın (2000a) Allen ve Meyer'den (1990) aktardığına göre,

işin güç, gayret gerektiren ve heyecan uyandıran bir iş olmasının, işgörenlerde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık yarattığını belirlemiştir. Mathieu ve Zajac (1990), Balcı (1995), Pehlivan (1990) işin daha karmaşık ve fazla beceri gerektiren nitelikler kazandıkça, işgören için daha doyum sağlayıcı hal aldığını belirtmiştir. Buna bağlı olarak da işgörenlerin örgütüne içselleştirme boyutunda daha yüksek düzeyde bağlandığını belirlemiştirlerdir (Akt: Balay, 2000b: 168). İçselleştirme örgütün ve bireyin değerlerinin bütünleşmesini sağlayarak her bakımdan verimliliği artırarak pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasına etki eden bağlanma türüdür. Bu sonuca göre ortaokul branş öğretmenlerinin çalıştıkları kurumları orta düzeyde benimsedikleri sonucuna varabiliriz.

Ortaokul branş öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma örgütsel bağlılıkları orta düzeydedir ( $\bar{x}=2,72$ ). Öğretmenlerin okullarına karşı geliştirdikleri örgütsel bağlılık alt boyutları karşılaştırıldığında öğretmenlerin gösterdikleri en yüksek bağlılık alt boyutunun uyum olduğu; ikinci sırada içselleştirmenin bulunduğu; en düşük örgütsel bağlılık alt boyutunun ise özdeşleşme olduğu görülmektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından uyumda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre çalıştıkları kuruma daha fazla uyum göstermektedir. Ayrıca anlamlı fark çıkmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından özdeşleşme ve içselleştirmeye göre de kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmektedir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha duygusal olması ve annelik duygusunu taşımalarından dolayı kendilerini çalıştıkları okula ve öğrencilere karşı daha sorumlu hissetmesi erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde bağlılık gösterme nedeni olabilir. Ayrıca toplumda öğretmenlik, aile ve iş hayatını birlikte yürütebilecekleri için kadına yönelik bir meslek olarak görülmekte ve sadece Türkiye'de değil, dünyada da daha çok bayanların tercih ettiği bir meslektir (Doğan ve Çoban, 2009; Üstün, Erkan ve Akman, 2004; Frusher ve Newton, 1987; Akt: Tok, 2013). Literatürde cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda bir fikir birliği yoktur. Hrebiniak ve Alutto'ya (1972) göre, kadın işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları erkek işgörelere göre daha üst düzeydedir. Bu sonuç araştırmanın sonucu ile paralellik göstermektedir. Gökmen'e (1996) göre ise,

erkekler kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedirler (Akt: Çolakoğlu vd, 2009: 80). Erdaş (2009) uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulamamıştır. Balay (2000b) uyum boyutunda bir farklılaşma bulamamış; özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında kadın işgörenlerin iş ve ev rolleri, sorumlulukları arasındaki çatışmadan dolayı daha az bağlılık gösterdiklerini ifade etmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın sonucu ile tutarlılık göstermemektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından uyum ve özdeşleşme düzeyi yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubundakilerin 41-50 ile 51 ve üzeri yaş grubundakilere kıyasla daha yüksek uyum ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubundakilerin ayrıca 51 ve üzeri yaş grubundakilere kıyasla daha yüksek özdeşleşme düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca anlamlı fark çıkmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda içselleştirme alt boyutunda 21-30 yaş grubundakilerin en yüksek içselleştirme düzeyine sahip oldukları görülmektedir. 21-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubunun, 41-50 yaş ve 51 yaş üstü grubuna göre daha yüksek düzeyde içselleştirmeye sahip oldukları görülmektedir. Araştırmanın sonucuna baktığımızda genç öğretmenlerin yaşlı öğretmenlere kıyasla örgütsel bağlılıkta ve örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında daha yüksek düzeyde oldukları görülmektedir. Genç öğretmenlerinin mesleklerini icra etme konusunda hevesli olmaları, yaşlı öğretmenlerin ise eskisi gibi enerjik olmamaları ve bıkkınlık yaşamaları, bir an önce emekli olarak rahat etmeyi istemeleri bu farkın nedeni olabilir. Rowden (2000) ise, yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden işgörenlerin örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceğini belirtmektedir (Akt: Gündoğan, 2009:21). Bu görüş araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir. Araştırmanın sonucu, literatürdeki örgütsel bağlılık ile yaş arasında bir ilişki olduğunu savunan araştırmaları destekler niteliktedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında evli grubun puanlarının bekâr gruba göre daha yüksek olduğu

görülmektedir. Yani evli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları bekâr öğretmenlere göre daha yüksektir. Literatürde, evli olan işgörenlerin ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir. Bekâr işgörenlerin ise evli işgörelere göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmede daha girişken davranmaları söz konusudur (Gündoğan, 2009: 24-25). Demirgil (2008), Gülova ve Demirsoy'un (2012) anlamlı bir farklılık bulamaması bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi eğitim kurumunun türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında kamu çalışanlarının özel kurumlarda çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde bağlılık, uyum, özdeşleşme ve içselleştirmeye sahip oldukları görülmektedir. Bunun nedeni özel okullarda çalışan öğretmenlerin sözleşme ile çalıştıklarından iş garantilerinin olmamasından çalıştıkları kurumu benimseyememeleri ve er geç ayrılmayı düşünmeleri olabilir. Erdaş (2009) öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre uyum boyutunda anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında özel okullarda görev yapan öğretmenlerin resmi okullarda çalışanlara göre daha yüksek bağlılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın sonucu ile tutarlılık göstermemektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda örgütsel bağlılıkta, alt boyutlarından olan uyumda ve içselleştirmede 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7-9 yıl gruplarının puanlarının 10-12 yıl,13-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri gruplarına kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca özdeşleşme alt boyutunda sıra ortalama puanlarının 3 yıl ve daha az ve 7-9 yıl gruplarının 4-6 yıl,10-12 yıl,13-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri gruplarına kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Genel olarak mesleki kıdemi az öğretmenlerin mesleki kıdem olarak ilerlemiş olan öğretmenlere kıyasla örgütlerine daha fazla bağlı oldukları görülmektedir. Mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin henüz çok fazla olumsuz tecrübe yaşamamış olmaları ve mesleklerini icra etme konusunda daha hevesli olmaları, mesleki kıdemi çok olan öğretmenlerin ise daha çok olumsuz durumla



karşılaşma ihtimaline sahip olması bu durumun nedeni olarak yorumlanabilir. Kömürcüoğlu (2003), Demirgil (2008) ve Erdaş'ın (2009) hizmet yıllarına göre örgütsel bağlılığın tüm boyutlarında anlamlı bir fark bulamaması bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Aksu ve Balcı (2009) genel lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin olarak yaptıkları çalışmada, kıdemi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, kıdemi düşük olanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Özcan (2008) da, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki farkları incelemiş, sonuç olarak kıdemi fazla olan öğretmenlerin az olanlara göre okullarına daha bağlı olduğunu saptamıştır (Akt: Selvitopu ve Şahin, 2013). Bu sonuçlar ise araştırmanın sonucuyla çelişmektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortaokul branş öğretmenlerinin verdikleri cevaplara bakıldığında örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından uyumda, 3 yıl ve daha az süre okulda çalışmış olanların diğer bütün gruplardan yüksek seviyede uyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca 13-15 yıllık okulda çalışma süresine sahip olanların da 4-6 yıllık çalışma süresi olanlara kıyasla daha düşük uyum seviyesine sahip oldukları görülmüştür.

Ortaokul branş öğretmenlerinin verdikleri cevaplara bakıldığında örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından özdeşleşmede, 13-15 yıllık hizmet süresi sahiplerinin 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7- 9 yıllık hizmet süresine sahip olanlara kıyasla daha düşük seviyede özdeşleşmeye sahip oldukları görülmüştür.

Ortaokul branş öğretmenlerinin verdikleri cevaplara bakıldığında örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından içselleştirmede, 10-12 yıllık hizmet süresi sahiplerinin 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7- 9 yıllık çalışma süresine sahip olanlara kıyasla daha düşük seviyede içselleştirmeye sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca 4-6 yıllık hizmet süresine sahip olanların 3 yıl ve daha az hizmet süresine sahip olanlara kıyasla daha düşük seviyede içselleştirmeye sahip oldukları görülmüştür.

Ortaokul branş öğretmenlerinin verdikleri cevaplara bakıldığında örgütsel bağlılık ölçeğinde, 13-15 yıllık hizmet süresine sahip olanların 3 yıl ve daha az, 4-6 yıl ve 7- 9 yıllık hizmet süresine sahip olanlara kıyasla daha düşük seviyede bağlılık sahibi oldukları görülmüştür. Ayrıca 3 yıl ve daha az süre çalışmış olanların 4-6 yıl,

10-12 yıl ve 16 yıl ve üzerinde çalışmış olanlara kıyasla daha yüksek seviyede bağlılık sahibi oldukları görülmüştür.

Buldukları okulda hizmet ettikleri süre çok fazla olmayan ortaokul branş öğretmenlerinin aynı okulda uzun yıllar geçiren ortaokul branş öğretmenlerine kıyasla örgütlerine daha fazla bağlı olduğu, kendilerini örgütlerine daha ait hissettiği ve örgütleriyle daha fazla özdeşleştikleri yorumu yapılabilir. Çalıştıkları okullarda henüz yeni olanlar eski öğretmenlere göre daha heyecanlı olduklarından, kurumları için iyi şeyler yapmaya daha hevesli davrandıklarından ve kurumlarından pozitif anlamda beklentiye sahip olmalarından dolayı araştırmanın sonucu bu yönde farklı çıkmış olabilir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda ön lisans mezunlarının sıra ortalaması puanının yüksek lisans ve lisans mezunlarına göre örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından uyum, özdeşleşme ve içselleştirmede daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Balay (2000b) uyum ve özdeşleşme boyutunda bir farklılık bulamamıştır. İçselleştirme boyutunda ise ön lisans düzeyinde öğrenim gören öğretmenlerin, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde olan kişilere göre okullarını daha çok içselleştirmelerinin ana nedeni olarak daha sınırlı iş alternatiflerine sahip olması olarak görülmüştür. Bu sonuç araştırma sonucu ile örtüşmemektedir. Alper Apak (2009) ve Ekinci'nin (2012) okullarda yapmış olduğu araştırmaların bulguları da, eğitim düzeyi düşük öğretmenlerin okullarına daha yüksek düzeyde bağlı olduklarını göstermektedir. Yazıcı ve Topaloğlu'na (2009) göre eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek ilköğretim mezunu işgörenler olurken, en düşük bağlılığa sahip olanlar ise lisans mezunu işgörenlerdir. Demirgil (2008) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulamamıştır; fakat lise mezunlarının daha yüksek ortalamaya sahip olduklarını belirlemiştir. Erdaş (2009) çalışmasında öğretmenlerin eğitim durumuna göre "eğitim fakültesi" mezunu olup olmamanın anlamlı bir farklılık yaratmadığını belirlemiştir. Bu sonuçlar araştırmanın sonucu ile paralellik göstermektedir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak

anamlı bir fark bulunmasa da sıra ortalama puanlarına baktığımızda matematik ve sosyal bilgiler öğretmenleri uyumda en yüksek düzeye sahipken Türkçe, matematik, sosyal bilgiler, fen ve teknoloji ve İngilizce branşı öğretmenleri haricindeki diğer branş öğretmenleri ise sıra ortalama puanlarına göre en düşük seviyede görülmektedir. Özdeşleşmede sıra ortalama puanlarına bakıldığında matematik, sosyal bilgiler ve İngilizce öğretmenlerinin puanlarının yüksek olduğu, yukarıda adı geçen beş temel ders branşı haricindeki diğer branşlardaki öğretmenlerin ise sıra ortalama puanlarının en düşük seviyede olduğu görülmektedir. İçselleştirmede sıra ortalama puanlarına bakıldığında en yüksek puana sosyal bilgiler öğretmenleri sahipken fen ve teknoloji ve beş temel dersin dışındaki diğer branş öğretmenlerinin sıra ortalama puanlarının düşük seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyinde sıra ortalama puanlarına bakıldığında sosyal bilgiler öğretmenlerinin en yüksek düzeyde, beş temel dersin dışındaki diğer branş öğretmenlerinin ise en düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

### **5.1.3. Ortaokul Branş Öğretmenlerinin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar**

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından özdeşleşme ve içselleştirme ile olumsuz davranış arasında istatistiksel açıdan anlamlı, orta düzeyde negatif bir korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Buna göre olumsuz davranışa maruz kalma arttıkça özdeşleşme ve içselleştirme azalmakta, olumsuz davranışa maruz kalma azaldıkça özdeşleşme ve içselleştirme artmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından uyum ile olumsuz davranış arasında ise yüksek düzeyde negatif bir korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Buna göre olumsuz davranışa maruz kalma arttıkça uyum ve örgütsel bağlılık azalmakta, olumsuz davranışa maruz kalma azaldıkça uyum ve örgütsel bağlılık artmaktadır.

Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur'un (2009) Ankara'da hizmet veren bir üniversite hastanesinin çalışanlarından oluşan örneklem grubunda psikolojik yıldırma ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamaması araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir. Atalay (2010), Demirgil (2008), Karcıoğlu ve Çelik (2012), Yıldız, Akbolat ve Işık'ın (2013) negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit etmesi bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Alper Apak (2009) ve Ekinci (2012) de araştırmalarında mobbing davranışlarına maruz kalma düzeyi

ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Ortaokul branş öğretmenlerinin olumsuz davranışa maruz kalma düzeyleri uyum düzeylerini azaltmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin uyum düzeylerini yordama gücü % 75,2'dir. Yani örgütsel bağlılığın alt boyutlarından uyum boyutunu etkileyen etmenlerden % 75,2'sinin mobbinge maruz kalmaya bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ortaokul branş öğretmenlerinin maruz kaldığı mobbingin, örgütsel bağlılığın uyum boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin olumsuz davranışa maruz kalma düzeyleri özdeşleşme düzeylerini azaltmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin özdeşleşme düzeylerini yordama gücü % 22,9'dur. Yani örgütsel bağlılığın alt boyutlarından özdeşleşme boyutunu etkileyen etmenlerden % 22,9'unun mobbinge maruz kalmaya bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ortaokul branş öğretmenlerinin maruz kaldığı mobbingin, örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin olumsuz davranışa maruz kalma düzeyleri içselleştirme düzeylerini azaltmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin içselleştirme düzeylerini yordama gücü % 37,8'dir. Yani örgütsel bağlılığın alt boyutlarından içselleştirme boyutunu etkileyen etmenlerden % 37,8'inin mobbinge maruz kalmaya bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ortaokul branş öğretmenlerinin maruz kaldığı mobbingin, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Ortaokul branş öğretmenlerinin olumsuz davranışa maruz kalma düzeyleri örgütsel bağlılık düzeylerini azaltmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların olumsuz davranışa maruz kalma düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini yordama gücü % 62,2'dir. Yani örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerden % 62,2'sinin mobbinge maruz kalmaya bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ortaokul branş öğretmenlerinin maruz kaldığı mobbingin, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlik mesleği tabiatı gereği insanı hedef almaktadır. Bu yüzden bütün öğretmenlerin çalıştıkları örgütlere yüksek düzeyde bağlılık duymaları ve sadakat göstermeleri beklenir. Yapılan araştırmalarda yıldırmanın çalışanların sadakatlerini

zamanla azalttığı, bireylerde işten ayrılma niyeti oluşturduğu, motivasyonlarını, verimliliklerini, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Niedl, 1996; Vartia, 1996; Einarsen ve Skogstad, 1996; Zapf vd., 1996). Farklı araştırmalarda ise yıldırmanın çalışanları örgütten uzaklaştırdığı ve ayrıca çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Demirel, 2009; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009; Yaman, 2007).

Cemaloğlu (2007b) yıldırma yaşayan kurbanın sosyal ilişkilerinin azaltıldığını, devamlı sözünün kesildiğini, sözlü şiddetle karşı karşıya kaldıklarını, farklı biçimlerde tehdit edildiğini, dışlanma yaşadıklarını, çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin engellendiğini ifade etmektedir. Cemaloğlu ve Korkmaz (2010, akt: Okçu, 2011) araştırmalarında örgüt ikliminin öğretmen davranışları üzerinde etkili olduğu, çalışanlar arasında güven ve işbirliğinin istenilen örgüt iklimi oluşmadan tesis edilemediği ve bu yüzden öğretmenlerin yıldırma yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Kişinin benliğine ve kişiliğine yönelik saldırılar, niteliğinin altındaki işleri yapmaya zorlanması yıldırma yaşamalarında büyük etkindir (Koç ve Bulut, 2009).

Yıldırmanın her işyerinde veya örgütte ortaya çıkması bazen kaçınılmazdır. Örgüt bu davranışları görmezden geldiği, yıldırma eylemlerine göz yumduğu zaman, yıldırmadan mağdur olan kişi, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişiler karşısında kendisini çaresiz görür (Davenport vd., 2003; akt: Gökçe, 2012). Tınaz, Bayram ve Ergin'in (2008: 71) belirttiği gibi psikolojik yıldırma davranışları sonucunda mağdur giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlara başlamaktadır.

Yapılan araştırmalarda bezdirinin işgörenlerin sadakatlerini zamanla azalttığı, işgörende işten ayrılma niyeti oluşturduğu, buna bağlı olarak işgören devir hızını arttırdığı, motivasyonlarını, verimliliklerini, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Niedl, 1996: 241; Vartia, 1996: 203; Einarsen ve diğ., 1994: 381; Zapf ve diğ., 1996: 215). Sonuç olarak ortaokul branş öğretmenlerine karşı mobbing davranışlarında artış yaşandıkça, öğretmenlerin çalıştıkları eğitim örgütlerine yönelik bağlılık düzeylerinde azalma yaşanmaktadır. Örgütlerine bağlılığı düşük öğretmenler çalıştıkları eğitim kurumlarından ayrılmayı düşünerek çalışan devrini arttıracaktır. Eğitim kurumlarında çalışan devrinin yüksek olması ise hem örgüt iklimine hem de kurum kültürüne ciddi anlamda zarar verecek

ve eğitim kurumlarında verimliliğin olumsuz etkilenmesine neden olacaktır.

Başka bir anlatımla, eğitim örgütlerinde öğretmenlere yönelik yıldırma davranışlarında artış yaşandıkça, öğretmenlerin eğitim örgütlerine yönelik bağlılık düzeylerinde düşme yaşanmaktadır. Buna paralel olarak ise bağlılık düzeyi düşük öğretmenler iş yerlerinden ayrılarak çalışan devrini arttıracak, çalışan devrinin yüksek olması ise hem kurum kültürüne hem de verimliliğe büyük zarar verecektir. Yapılan bu araştırmanın sonucu ile gerek yurt içi gerekse yurt dışında yapılan araştırmaların tutarlı olduğu görülmüştür.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler

Öğretmenler arasındaki iletişim eksikliği mobbingin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bunu engellemek için okullarda öğretmenler arasında ortak etkinlikler düzenlenerek çağdaş, paylaşımcı ve demokratik bir örgüt iklimi oluşturulabilir. Bu tür aktiviteler mobbing davranışlarının oluşma ihtimalini en aza indirerek öğretmenlerin örgütlerine bağlılıklarının da artmasına fayda sağlayacaktır.

Mobbingi ortaya çıkaran nedenler arasında kıskançlık ve başkasını çekememe de yer almaktadır. Bundan dolayı çeşitli faaliyetlerde görevlendirme, ödüllendirme, nöbet ve ders dağılımı gibi çatışmaya sebep olabilecek konularda dikkatli ve adil davranmaları okul yöneticilerine önerilebilir.

Çalıştıkları süre boyunca örgütlerine bağlılık gösteren çalışkan ve nitelikli öğretmenlere değer verilmesi, bu öğretmenlerin mutsuz olmamaları ve emeklerinin karşılığını alamadıkları duygusuna kapılmamaları için gerekli olan ödül ve doyumun sağlanması önerilebilir.

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütlerinden soğumalarına ve örgütlerini benimseyememelerine neden olabilecek katı örgütsel kural ve formal süreçlerin kaldırılması ya da esnetilmesi önerilebilir.

Öğretmenlerin örgütlerinde daha verimli hizmet verebilmesini ve örgütlerine bağlılıklarının artmasını sağlayacak fiziksel koşulların ve olanakların yaratılması, bunun için gerekli teknolojik donanımın ve araç gerecin temin edilmesi önerilebilir.

Mobbing hakkında ulusal düzeyde bilgilendirici ve farkındalık oluşturan proje

ve etkinliklerin yapılması, öğretmenlerin ve yöneticilerin mobbingin sonucunda neler olabileceği, mobbing mağduru olmaları durumunda haklarını bilme ve ne yapmaları gerektiği konusunda bilgilenmelerini sağlayacak bakanlık, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri düzeyinde daha fazla çalışma yapılması ve mobbingi önleyici düzenlemelere yer verilmesi önerilebilir.

Devlet okullarında görev yapan öğretmenlere kıyasla özel okullarda görev yapan öğretmenlerin mobbinge daha fazla maruz kaldığı belirlenmiştir. Mesleklerini daha verimli şekilde icra edebilmeleri için özel okullarda çalışan öğretmenlere kadroları bakımından mesleki bir güvence temin edilebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden kaynaklı mobbing yaşamamaları için okul yöneticileri öğretmenlere karşı adil, şeffaf ve güven üzerine dayalı bir yönetim stili benimsemelidir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek için okul yöneticileri öğretmenlerin mesleklerini icra etmelerinde onlara kolaylık sağlamalı, sorunlarına ivedi ve adil çözümler üretmelidirler.

Hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin mobbing konusunda çeşitli seminerler ya da eğitimlerle bilgi sahibi olarak mobbingin meydana getirebileceği sorunlara karşı erken farkındalık kazanması sağlanarak mobbing ortaya çıkmadan önce önlemler alınmasıyla mobbingin oluşumu engellenebilir.

Okullarda meydana gelen çatışmaların artması mobbing başlangıcına neden olabilir. Bu yüzden örgüt içindeki iletişimi dinamik tutması, çatışmaları fark etmesi, çatışmaları çözmek için gereken adımları atması ve mobbingin meydana gelmesini önlemesi okul yöneticilerine önerilebilir.

### **5.2.2.Araştırmacılar İçin Öneriler**

Eğitim kurumlarında mobbingin nasıl azaltılacağına veya örgütsel bağlılığın nasıl arttırılacağına ilişkin çeşitli değişkenlerle farklı araştırmalar yapılabilir.

Bu araştırma İstanbul'un Küçükçekmece ilçesiyle sınırlıdır. Benzer araştırmalar farklı il ve ilçelerde, farklı eğitim kademelerindeki örneklem gruplarıyla yapılabilir.

Okullarda meydana gelen mobbingin sebeplerine dair ayrıntılı nitel araştırmalar yapılabilir.

Örgütsel bağlılık ile örgüt iklimi veya stres arasındaki ilişki; ayrıca örgütsel bağlılığın eğitime etkisi üzerine araştırmalar yapılabilir.

Mobbing ile stres, tükenmişlik veya örgüt iklimi arasındaki ilişki araştırılabilir.

Araştırma farklı veri toplama araçları kullanılarak, farklı kurumlarda gerçekleştirilebilir.





## KAYNAKÇA

- Acar, Aslı B. ve Gönen D. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 111-120.
- Acar, E. (2013). Duygusal Taciz ve İlkokul - Ortaokul Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Adanalı, E. C. (2007). Kuruma Bağlılık Olgusuna Genel Bir Bakış. *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları
- Agervold, M. ve Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions. *Work & Stress*, October 2004, Cilt: 18, No: 4, 336-351. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370412331319794> adresinden 21.03.2016 tarihinde erişilmiştir.
- Ağiroğlu Bakır, A. (2013). Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Akgeyik, T., Güngör M., Uşan Ş.ve Omay U. (2007). “İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslararası Deneyimler ve Perspektifler”. *Sosyal Siyaset Konferansları Prof. Dr. Haşmet Başar’a Armağan Özel Sayısı*, 53. Kitap, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Akgeyik, T., Güngör M., Uşan Ş.ve Omay U. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 91-150.
- Alimoğlu, S. (2010). Kültürün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşumunda Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Apak Alper, E. G. (2009). Yıldırma Eylemleri ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi, İlköğretim Okulu Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aras, A. (2012), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları Arasındaki İlişkiler. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara.
- Arıcı, H. (2004). *İstatistik, Yöntemler ve Uygulamalar*. Ankara: Meteksan Yayıncılık.
- Arpacıoğlu, G. (2003). İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz-2. İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Aralık. <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/aralik-2003/isyerindeki-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz-2/856.aspx> adresinden 05.03.2016 tarihinde ulaşılmıştır.
- Arslanhan, Ü. N. (2014). Ortaokul Öğretmenlerinin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Cilt: 15 Sayı:2* Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa
- Atalay, İ. (2010). Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ‘Kamu Sektöründen Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Atmaca, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi* 3. sayı: 157-174.
- Avcı, U. ve Kaya, U. (2010). Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 12(2), 51-79.*

- Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 169-186.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Balay, R. (2000a). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2000b). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği), Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü* (2. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2002). Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İş Yerinde Yıldırma. <http://www.baltasgrubu.com/Makaleler/adi-yeni-konmus-bir-olgu--isyerinde-yildirma-mobbing.html> (Erişim Tarihi: 01.04.2016).
- Başak, Ö. (2010). Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. (Birinci Basım). Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No:11 Ankara: Sevinç Matbaası.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Nicole, L. G. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bergman, M. E. (2006). The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.

- Beşoğul Ç. (2014). Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Björkqvist, K. Österman K. ve Hjelt-Bäck M. (1994). Aggression among University Employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Bowling, N. A. ve Beehr, T. A. (2006), Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Bozkaya, E. (2013). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 121-139.
- Bozlağan, R., Doğan, M. ve Daoudov, M. (2010). Organizational Commitment and Case Study on the Union of Municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10 (2), 29-57.
- Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (12.Basım)*. Ankara: Pegem.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. Hacettepe Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007b). The Relationship Between Organizational Health and Bullying That Teachers Experience in Primary Schools in Turkey. *Educational Research Quarterly*, 31(2), 3-28.
- Cemaloğlu, N. (2007c). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig Dergisi*, 42, 111- 126.

- Cemaloğlu, N. (2011). Primary Principals' Leadership Styles, School Organizational Health and Workplace Bullying. *Journal of Educational Administration*, 49 (5), 495-512.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Bahar 2007*, 5 (2), 345-362
- Cemaloğlu, N., Sezgin, F. ve Kılınc, A. Ç. (2012). Examining the Relationships between School Principals' Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers' Organizational Commitment. *TOJNED: The Online Journal of New Horizons in Education*, 2 (2), 53-64.
- Chappell, D. ve Martino, V. D. (2006). "Violence at Work", International Labour Office, Cenova, Third Edition, 1-384.
- Chughtai, A. A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers. *Applied. R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Çakır, B. (2006). İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, S. ve Peker, S. (2010). Mobbing Perceptions of High School Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 9 (2010) 1617-1623. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) adresinden 11.01.2016 tarihinde ulaşılmıştır.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing / İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Çolakoğlu, Ü. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), Bahar: 77-89.
- Çomak, E. (2011). İlköğretim Öğretmenlerinin İlköğretim Okullarında Yaşadıkları Yıldırma Durumları. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Mersin
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2. 4-11.
- Davenport, N., Schwartz R. T. ve Elliot G. (2003). Mobbing-İşyerinde Duygusal Taciz. (Çev. Osman Cem ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- De Wet, C. (2010). The Reasons For and The Impact of Principal on Teacher Bullying On The Victims' Private and Professional Lives. *Teaching and Teacher Education*, 26 (7), 1450-1459.
- Demirel, Y. (2008). Örgütlerde Psikolojik Yıldıma. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Der.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular (ss. 187-203). Ankara: İlke.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (15), 115-132.
- Demirgil, A. (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, D. (2012). *Mobbing (İşyerinde Yıldıma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kuramlar ve Vaka Örnekleriyle...* İstanbul: Fam Yayınları.
- Deniz, N. ve Ertosun, Ö. G. (2010). The Relationship between Personality and Being Exposed To Workplace Bullying or Mobbing. *Journal of Global Strategic Management*, 7, 129-142.
- Doğan, S. ve Kılıç S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (Temmuz-Aralık), 37-61.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) , 210-219.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying At Work. *International Journal of Manpower*, 20(1\2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying At Work: A Review of the Scandinavian Approach, *Aggression and Violent Behavior*, 5, 379-401.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). Bullying At Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 122-201.

- Einarsen, S., Matthiesen S. B. ve Skogstad A. (1998). Bullying, Burnout and Wellbeing among Assistant Nurses. *Journal Occupational Health Safety*, 14(6), 563-568.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. ve Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Explatory Study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.
- Ekinci, Ö. (2012). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldıрма Davranışları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Erbaş, G. (2008). Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdaş, Y. (2009). Denizli İl Merkezinde Çalışan İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyler. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergener, B. (2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldıрма Yaşamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergun Özler, D. ve Mercan N. (2009). *Yöneltil ve Örgütsel Açısından Psikolojik Terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ergun Özler, D., Giderler Atalay, C. ve Dil Şahin, M. (2008). Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 22, 37-60.
- Erkuş, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Sarmalı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ertürk, A. (2013). Yıldıрма Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 146-169.
- Ertürk, A. ve Cemaloğlu, N. (2014). Causes of Mobbing Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 3669-3678.
- Fettahlioğlu, Ö. O. (2008). Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Giffords, E. D. (2009). An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors. *Journal of Social Work*, 9 (4), 386-404.
- Goldman, L. ve Lewis, J. (2006). Bullying At Work, *Occupational Health*; 58, (12), 11-18.
- Gökçe, A. T. (2010). Örgütlerde Yıldırma (Mobbing). H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Der.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (ss. 400-409). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Gökçe, A. T. (2012). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 272-286.
- Göktürk, G. Y. ve Bulut S. (2012). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012- 1(24), 53-70.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan - Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik Versiyon)*. Sayı:6, ss. 147-159.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Meslek Yüksekokulu.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 73-83.
- Gül, H. (2009). İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma. *Taf Preventive Medicine Bulletin*, 8(6), 515-520.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.XIII, S II 2011)*
- Gül, H. ve Özcan N. (ty). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. 107-134.
- Gülle, M. (2013). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir



Araştırma. Business and Economics Research Journal cilt 3 Sayı 3 2012: 49-76 ISSN: 1309-2448 [www.berjournal.com](http://www.berjournal.com) adresinden 11.03.2016 tarihinde ulaşılmıştır.

Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr>, (14.03.2016).

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Günel, Ö.D. (2010). İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 12, Sayı: 3, Yıl: 2010, Sayfa:37-65* ISSN: 1302-3284.

Gürhan, N. (2013). *A'dan Z'ye Mobbing*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Harvey, M., Treadway, D., Heames, J. T. ve Duke, A. (2009). Bullying in the 21st. Century Global Organization: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics* (2009) 85: 27-40.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 13-22*.

İbicioğlu, H., Çiftçi M. ve Derya S. (2009). Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 25-38*.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Jennifer, D., Cowie, H. ve Ananiadou, K. (2003). Perceptions and Experience of Workplace Bullying In Five Different Working Populations. *Aggressive Behavior, 29, 489-496*.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review. Vol.4. 499-517*.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Karavardar, G. (2009). İş Yaşamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

- Karcıoğlu, F. ve Akbaş S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Karrasch, A. (2003). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Military Psychology*, 4, 225-236.
- Karşlıoğlu Yeni, G. (2013). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz*. Ankara: Ziraat Grup Matbaacılık A.Ş.
- Kaya, G., Ahi, B. ve Tabak, H. (2012). Primary Education Teacher's Problem: Mobbing (Kastamonu Province Sample). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 838-842.
- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koç, M. ve Bulut, H. A. (2009). Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), 64-80.
- Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, E-Dergi*, 5(1).
- Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 27 Ağustos*.
- Köse, S. ve Uysal, Ş. (2010). Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği. *Sosyal Bilimler*, 8(1), 261-276.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Jiang, S. (2008). Exploring Antecedents of Five Types of Organizational Commitment Among Correctional Staff It Matters What You Measure. *Criminal Justice Policy Review*, 19 (4), 466-490.

- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49, 1345-1361.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-185.
- Leymann, H. ve Gustavsson, A. (1996). Mobbing At Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 251-275.
- Liu, X. ve Wang, Z. (2013). Perceived Risk and Organizational Commitment: The Moderating Role of Organizational Trust. *Social Behavior and Personality*, 2013, 41(2), 229-240.
- Matthiesen, S. B. ve Einarsen, S. (2007). Perpetrators and Targets of Bullying At Work: Role Stress and Individual Differences. *Violence and Victims*, 22(6), 2007.
- Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M. ve Sheehan, M. (2004). Measuring the Extent of Impact from Occupational Violence and Bullying On Traumatized Workers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 16, No. 3, September 2004.
- Mckay, R., Arnold, D. H., Fratzi, J. ve Thomas, R. (2008). Workplace Bullying In Academia: A Canadian Study. *Employ Respons Rights J (2008) 20:77-100*.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61 - 89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying of work and psychological and psychosomatic health complaints, *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397- 405.

- Mimaroğlu, H. ve Özgen H. (2008). Örgütlerde Güncel Bir Sorun “Mobbing”. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 201-226.
- Minibaş-Poussard, J. ve İdiğ-Çamuroğlu M. (2009), *Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kâbus*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 443-452.
- Mogens, A. (2007). Bullying At Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based on an Empirical Study, *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161-172.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Pres.
- Mutlu, N. (2013). Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*; November/December 2003, 1-6.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and Wellbeing: Economic and Personel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239- 249.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57, 2, S. 83-98.
- Ocak, S. (2008). Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'E İlişkin Alguları (Edirne İli Örneği).Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Okçu, V. (2011). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- O'Reilly III, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- Özcan, T. (2008). Pendik Bölgesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(3), 1-24.
- Özkan, Y. (2005). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özünü, D. (2013). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özyer, K. ve Orhan U. (2012). Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Tacize Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12 (4), 511-518.
- Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Şahin, N. ve Akkurt, Ö. (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği. “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:10 Sayı:4, Eylül 2008, ISSN: 1303-2860.
- Pekdemir, Z. (2010). Denizli İlköğretim Okullarında Yıldırma Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pelit, E. ve Kılıç İ. (2012). Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122-140.
- Polat, F. (2011). Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Salin, D. (2006). Organizational Measures Taken Against Workplace Bullying: The Case of Finnish Municipalities. *Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration Working Papers*.
- Samırkaş, M. ve Çalışkan O. (2011). Örgütlerde İşyeri Terörü: Yıldırma Kavramı ve Önleme Çabaları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 27-37.

- Sarikamış, Ç. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş. 'de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seçkin, Z. (2011). Psikolojik Yıldırma. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Der.), Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar (ss. 225-245). Bursa: Ekin.
- Selvitopu, A. ve Şahin H. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) 14(2)*, 171-189.
- Sezgin, F. ve Koşar, S. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Güç Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri*, 8(2), 273-296.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Solakoğlu, İ. (2007). İşletmelerde Mobbingin Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Sönmezşık, S. (2011). Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Psikolojik Yıldırmaya İlişkin Algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Szigety, T. (2012). Early Predictors of Workplace Mobbing. *Procedia Social and Behavioral Sciences 33*, 418-422.
- Şener, O. (2013). Genel Kamu Liselerinde Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi, 1(1)*: 47-64.
- Tambur, M. ve Vadi, M. (2009). Bullying At Work: Research in Estonia Using the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R). *Review of International Comparative Management*. Vol: 10, Issue 4, October 2009.
- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3), 69-84.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.

- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tınaz, P. (2012). "Mobbing Nedir? Ne Değildir?". (Ed.) Emine Sonal. 2012 Uluslararası İşyerinde Psikolojik Taciz Kongresi. İzmir: Bilinder Yayınları: 12-18.
- Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2008), *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tok, T. N. (2004). İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tok, T. N. (2013). Teachers' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turkey. *International Journal Engineering and Management Sciences. I.J.E.M.S.*, 4 (2) 2013: 250- 265.
- Tokat, M. B., Cindiloğlu M. ve Kara H. (2011). *Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing*. Kütahya: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Toker Gökçe, A. (2008). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*. (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Toker Gökçe, A. (2009). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve. *Üniversite ve Toplum Dergisi*, 9(2), 1-9.
- Toker Gökçe, A. (2012). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (2012) 272-286.
- Topaloğlu, M., Koç H. ve Yavuz E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 201-218.
- Turner, B. A. ve Chelladurai, P. (2005). Organizational and Occupational Commitment, Intention to Leave, and Perceived Performance of Intercollegiate Coaches. *Journal of Sport Management*, 19(2), 193-211.
- Tutar, H. (2004a). *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Platin Yayınları.
- Tutar, H. (2004b). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 101-128.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının

- İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3), 97-120.
- Tutar, H. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Çalışanlarının Yönetici Cinsiyetleri Bakımından Mobbing Algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 19-29.
- Uchenna, O. ve Tolulope, A. (2013). Perceived Organizational Support and Some Demographic Variables Predicting Organizational Commitment of Non-Teaching Employees In A Stateowned Nigerian University. *Ife Psychologica*, 21(1), March 2013.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 41: 434-448 (2011).
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). D.E.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19, 1, 91-99.
- Uygun, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Vandekerckhove, W. and Commers, M. S. R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? *Journal of Business Ethics*, 45,1/2, 41-50
- Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- Vartia, M. (2002). Workplace Bullying: A Study on the Environment, Wellbeing and Health. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki: People and Work Research Reports 56.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization a Normative View, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 418-428. <http://www.jstor.org> adresinden 21.03.2016 tarihinde ulaşılmıştır.
- Wolmerath, M. (2013). Workplace Bullying and Harassment in Germany. 2013 Jilpt Seminar on Workplace Bullying and Harassment, Tokyo: Jilpt Report No 12.
- Yalçın, A. ve İplik F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik



- Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yaman, E. (2007). Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yaman, E. (2010). Perception of Faculty Members Exposed To Mobbing About The Organizational Culture and Climate. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 567-578.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö. ve Çitemel, N. (2010). İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey Mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1136-1151.
- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/1 (2009) 3-16. [www.isarder.org](http://www.isarder.org) adresinden 12.02.2016 tarihinde erişilmiştir.
- Yeşiltaş, M. ve Demirçivi, B. M. (2010). İş Görenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 199-217, 2010.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldız, G., Akbolat, M. ve Işık, O. (2013). Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt: 2 Sayı: 6*, 86-117.
- Yumuşak H. (2013), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bezdiri (Mobbing) Yaşama Düzeyi ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Tokat İl Örneği). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Zapf, D. (1999). Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing\ Bullying At Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

- Zapf, D. ve Gross C. (2001). Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapf, D., Knorz, C. and Kulla, M. (1996). On The Relationship Between Mobbing Factors and Jop Content, Social Work Environment and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 215-237.



## EKLER

### EK.1: KULLANILAN ÖLÇEKLER

SAYGIDEĞER ÖĞRETMENLER;

Aşağıdaki anketlerde bulunan maddeler ortaokul branş öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ile ilgilidir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler akademik bir amaç için kullanılacak, başka hiçbir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Lütfen anketlerde yer alan her maddeyi dikkatle okuyup, görüşünüzü samimiyetle belirtiniz. Anketlerin cevapsız hiçbir madde bırakılmadan doldurulması, araştırmanın bilimsel anlamda sağlıklı sonuç vermesine yardımcı olacaktır. Vaktinizi ayırıp katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Nilüfer UMAR  
Danışman

Bertan AŞIK  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**DEMOGRAFİK BİLGİLER**

Size uygun olan ifadenin başındaki parantez içine X işareti koyunuz.

1) Branşınız:	(.....)
2) Yaşınız:	( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve yukarı
3) Cinsiyetiniz:	( ) Kadın ( ) Erkek
4) Medeni Haliniz:	( ) Evli ( ) Bekâr
5) Eğitim durumunuz:	( ) Doktora ( ) Yüksek lisans ( ) Lisans ( ) Ön lisans
6) Mesleki kıdeminiz:	( ) 3 yıl ve daha az ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10-12 yıl ( ) 13-15 yıl ( ) 16 yıl ve daha üstü
7) Çalıştığınız eğitim kurumunun türü:	( ) Özel okul ( ) Kamu
8) Okulunuzdaki hizmet süreniz:	( ) 3 yıl ve daha az ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10-12 yıl ( ) 13-15 yıl ( ) 16 yıl ve daha üstü

1

### OLUMSUZ DAVRANIŞLAR ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki davranışlar iş yerlerinde sık görülen olumsuz davranış örnekleridir. Son altı ayda, aşağıdaki olumsuz hareketlere ne sıklıkta maruz kaldığınızı size uygun olan seçeneğe **X** kovarak değerlendiriniz.

MADDELER	Hiç	Ara sıra	Ayda bir	Haftada bir	Her gün
1) Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2) Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3) Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4) Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5) Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6) Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7) Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8) Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9) Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10) Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11) İşinizle, çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12) Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13) İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14) Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15) Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16) İşinizin aşırı denetlenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17) Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18) Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19) Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

\* Toplamda 21 maddeden oluşan “Olumsuz Davranışlar Ölçeği”, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün izin vermediği 7. ve 9. maddeler çıkarılarak bu araştırmada 19 madde olarak uygulanmıştır.



## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

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

## EK.2: ÖLÇEKLER İÇİN ALINAN İZİNLER

The screenshot shows a Gmail inbox on a Windows 7 desktop. The browser address bar shows the URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/150c96ab1f947b94>. The Gmail interface is in Turkish. The selected email is from Bertan Aşık to Necati Cemaloğlu, dated 2 Kasım (November 2nd). The subject of the email is 'OLUMSUZ DAVRANIŞLAR ÖLÇEĞİ İZİNİ'. The email content is as follows:

**Bertan Aşık**  
Değerli Necati Hocam, Ben Bertan AŞIK, MEB'de Türkçe öğretmeniyim. İstanbul S...

**necati cemaloglu** <necaticemaloglu@hotmail.com>  
Alıcı: bana

Bertan Bey,

NAQ Ölçeğini ben geliştirmedim. Ölçek Einarsen ve Raknes tarafından geliştirilmiştir. Ölçeği Türkçeye ben uyarladım. Siz benim makalelerimdeki yöntem kısmını inceleyiniz. Ölçeğin Türkçeye uyarlanma süreci orada verilmiştir. Kaynakça göstererek kullanabilirsiniz. Selamlar



**Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU**  
Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı  
Telefon: 05334173168  
Twitter: @Necati1965










**Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU**  
Gazi University, Gazi Faculty of Education  
Department of Educational Administration, Investigation, Planning and Economy  
Telephone: 05334173168  
Twitter: @Necati1965

The desktop taskbar at the bottom shows the Windows Start button, several application icons (Internet Explorer, File Explorer, VLC, etc.), and the system tray with the date and time: 10:41, 11.12.2015.

ORGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ x

← → <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/150c9618fa0f2031>

Google  Bertan  

Gmail       Diğer  3 / 173  

**E-POSTA YAZ**

**Gelen Kutusu (26)**

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

**Taslaqlar (3)**

Çevreler

Arkadaşlar

Aile


Tanıdıklar




İzlediklerim






bertanasik@hotmail.com

MSN\_Mail

Diğer etiketler

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ İZİNİ** 

**Bertan Aşık**  Değerli Refik Hocam, Ben Bertan AŞIK, MEB'de Türkçe öğretmeniyim. İstanbul Sa...  


**refik balay** <refikbalay@hotmail.com>  Alıcı: bana    


Sayın Bertan AŞIK,

Tarafımdan geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni referans göstererek araştırmanız için kullanabilirsiniz.



İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY  
Ahi Evran Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dekanı





15 GB'lık kotanın 0,46 GB'ı (%3) kullanılıyor [Yönet](#) [Şartlar - Gizlilik](#) Son hesap etkinliği: 7 saat önce [Ayrıntılar](#)

 TR  10:39  
11.12.2015





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.11468921  
Konu: Bertan AŞIK

10.11.2015

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

- İlgi: a) 30.04.2015 tarih ve 120 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 10.11.2015 tarih ve 11449606 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Bertan AŞIK'ın "*Ortaokul Branş Öğretmenlerinin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İlimiz Küçükçekmece İlçesi Örneği*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Mustafa YİĞİT  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

Elektronik İmza Aslı	
Adı Soyadı:	<b>MUSTAFA ÇELEBİ</b>
Önvanı:	<b>Bölüm Şefi</b>
Tarih:	<b>13.11.2015</b>
İmza:	

İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.11449606  
Konu: Anket İzni (Bertan AŞIK)

10/11/2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nin 30.04.2015 tarih ve 120 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 06.11.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Bertan AŞIK'ın "*Ortaokul Branş Öğretmenlerinin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İlimiz Küçükçekmece İlçesi Örneği*" konulu tezi kapsamında, ilimiz Küçükçekmece ilçesinde bulunan özel ve resmi ortaokullarda çalışan branş öğretmenlerine; olumsuz davranışlar ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğini anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Şerafettin TURAN  
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR  
10/11/2015

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52