

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN VE İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ MOBBİNG ALGISI VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yeşim KILIÇ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

HAZİRAN / 2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

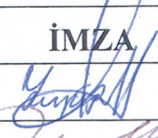
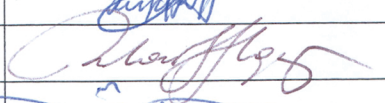

Bu tezin hazırlanması esnasında bilimsel etik normlarına uyum gösterdiğimi, bizzatın yazdığı diğer eserlerden faydalanılması durumunda bilimsel kuralları ihlal etmiş bir şekilde suç yaptığımı, yararlı olan tezlerin aslına zımnı gösterdiğim kullandığı referansları herhangi bir tabiriyle yazılmadığını, çalışmamın özgün olduğunu ve etik kurallarına uyduğumu beyan ederim.

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN VE İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ MOBBİNG ALGISI VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Yeşim KILIÇ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez ___/___/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRI ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd.Doc.Dr.Zeynep HATİPOĞLU	Basarılı	
Yrd.Doc.Dr. Selman HAZİM	Basarılı	
Yrd.Doc.Dr. Özgür ELGÜL	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin hazırlanması esnasında bilimsel ahlak normlarına uygun davranıldığını, başkalarının yazmış olduğu diğer eserlerden faydalanılması durumunda bilimsel kurallara mütenasip bir şekilde atıf yapıldığını, yararlanılan tezlerin aslına zarar verilmediğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, çalışmanın başka bir tez çalışması olarak takdim edilmediğini saygılarımla sunarım.

Yeşim KILIÇ

20.06.2017



ÖNSÖZ

Gerek tez konusunu seçerken, gerekse tezin hazırlanması sırasında isteklerimi dikkate alarak benden yardımlarını esirgemeyen, ilgisi ve yol gösterici katkılarıyla yoluma ışık tutan, değerli danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Zeynep HATİPOĞLU' na teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Yüksek Lisans eğitimim boyunca her daim bilgilerinden istifade ettiğim üniversitemizin tüm hocalarına desteklerinden dolayı ayrıca teşekkür ederim. Bu çalışmaya imkân sunan Nişantaşı Üniversitesi' ne, kaynak aramaları yaparken samimi duygularla bana yardım eden İstanbul Üniversitesi İl Halk Kütüphanesi görevlilerine vaka çalışmalarıyla olaylara ve durumlara farklı perspektiften bakmamı sağlayan BASİSEN sendika idarecilerine ve anket katılımcıları olan tüm meslektaşlarıma ve arkadaşım Süleyman ODABAŞ' a teşekkür ederim. Bu zorlu tez sürecinde İngilizce çeviri ve kaynak taramalarında yardımları olan kıymetli eşim Özkan KILIÇ' a çok teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yeşim KILIÇ

20.06.2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ BÖLÜMÜ	1
BÖLÜM 1: MOBBİNG	4
1.1. Mobbing Kavramı ve Tanımı	4
1.2. Tarihte Mobbing Kavramı	8
1.3. Mobbing Belirtileri, Süreci ve Aşamaları	9
1.3.1. Mobbing Süreci	10
1.3.2. Mobbing Grupları	12
1.3.2.1. Mobbing Uygulayıcıları	12
1.3.2.2. Mobbing Mağdurları	12
1.3.2.3. Mobbing İzleyicileri	13
1.3.3. Mobbingin Aşamaları	13
1.4. Mobbing Nedenleri	15
1.4.1. Örgütsel Nedenler	15
1.4.2. Sosyal Grup Kaynaklı Nedenler	16
1.4.3. Kişisel Nedenler	17
1.5. Mobbing Türleri	18
1.5.1. Örgütsel Alanda Mobbing	18
1.5.1.1. Dikey Mobbing	19
1.5.1.2. Düşey Mobbing	19
1.5.1.3. Yatay Mobbing	20
1.5.2. Eylemsel Alanda Mobbing	20
1.5.2.1. Kendisini Göstermeyi Engelleyici Davranışlara Örnekler	20
1.5.2.2. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırlara Örnekler	21
1.5.2.3. İtibara Saldırlara Örnekler	21
1.5.2.4. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırlara Örnekler	22
1.5.2.5. Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırlara Örnekler	22

1.6. Mobbingin Sonuçları	22
1.6.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri	23
1.6.2. Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkileri	24
1.6.3. Kültüre, Topluma ve Ülkeye Olan Etkileri	26
1.7. Mobbing ile Mücadele Yolları	28
BÖLÜM 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	31
2.1. Örgüt ve Kültür Kavramları	31
2.1.1. Örgüt	31
2.1.2. Kültür	32
2.1.2.1. Kültürü Oluşturan Öğeler	32
2.2. Örgüt Kültürü	33
2.2.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri	36
2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	38
2.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi	38
2.3. Örgütsel Bağlılık	39
2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Kurumlardaki Önemi	40
2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Çalışan Açısından Önemi	41
2.4. Örgütsel Bağlılığın Oluşturduğu Göstergeleri	41
2.4.1. Örgütün Amaç Ve Değerlerini Kabulme	41
2.4.2. Üyeliliğin Devamlılığına Yönelik Güçlü Bir İstek Duyma	42
2.4.3. Yüksek Özveri Gösterme	42
2.4.4. İş ile Bütünleşme ve İş Özümleme	43
2.5. Örgütsel Bağlılığın Biçimleri	43
2.5.1. Duygusal Bağlılık Biçimi	43
2.5.2. Devam Bağlılığı Biçimi	43
2.5.3. Normatif (Kurallar Çerçevesinde) Bağlılık Biçimi	44
2.6. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri	44
2.6.1. Yüksek Örgütsel Bağlılık	44
2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	45
2.6.3. Düşük Örgütsel Bağlılık	45
BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	46
3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	46

3.2. İKY Uygulamaları ve İşlevleri	47
3.2.1. Ödüllendirme	50
3.2.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları	50
3.2.3. Performans Değerlendirme ve Kariyer Sistemi	51
3.2.4. Örgütsel İletişim ve Kararlara Katılım	51
3.2.5. Psikolojik Güçlendirme	52

BÖLÜM 4: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MOBBİNG ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....53

4.1. Bankacılık Sektöründe Mobbing Algısı	53
4.2. Bankacılık Sektöründe İşten Ayrılma Niyeti	54

BÖLÜM 5: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ MOBBİNG ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA..... 55

5.1. Araştırmanın Amacı	55
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	55
5.3. Araştırmanın Hipotezleri	55
5.4. Araştırmanın Yöntemi	57
5.5. Araştırmanın Bulguları	57
5.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	57
5.5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	59
5.5.3. Frekans Analizleri	59
5.5.3.1. Mobbing Algısı Ölçeği	60
5.5.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans Analizi	61
5.5.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Frekansları	62
5.5.3.4. İşten Ayrılma Niyet Ölçeği Frekansları	64

BÖLÜM 6: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ MOBBİNG ALGISI VE İSTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ..... 65

6.1. Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki İlişki(H1).....	67
6.1.1. Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE) ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki (H1.1)	68
6.1.2. Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE) ile normatif bağlılık arasındaki ilişki (H1.2).....	68

6.1.3. Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE) ile devam bağlılığı arasındaki ilişki (H1.3)	69
6.1.4. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) ile duygusal bağlılık arasındaki İlişki (H1.4).....	69
6.1.5. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) ile normatif bağlılık arasındaki ilişki (H1.5)	70
6.1.6. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) ile devam bağlılığı arasındaki İlişki (H1.6)	70
6.1.7. Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırılar (BDSYS) ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki (H1.7)	71
6.1.8. Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırılar (BDSYS) ile normatif bağlılık arasındaki İlişki (H1.8).....	71
6.1.9. Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırılar (BDSYS) ile devam bağlılığı arasındaki İlişki (H1.9)	72
6.1.10. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar (SİYS) ile duygusal bağlılık arasındaki İlişki(H1.10).....	72
6.1.11. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar (SİYS) ile normatif bağlılık arasındaki ilişki(H1.11).....	73
6.1.12. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar(SİYS) ile devam bağlılığı arasındaki ilişki (H1.12)	73
6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile Örgüt Kültürü arasındaki ilişki (H2)	74
6.2.1. İKY uygulamaları ile normatif bağlılık arasındaki ilişki (H2.1)	74
6.2.2. İKY uygulamaları ile devam bağlılığı arasındaki ilişki (H2.2)	75
6.2.3. İKY uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır. (H2.3)	75
6.3. Mobbinge maruz kalma düzeyleri ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki (H3)	76
6.3.1. Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki (H3.1)	76
6.3.2. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki (H3.2).	77
6.3.3. Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırılar ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki (H3.3)	77
6.3.4. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki (H3.4). ...	78
6.4. Mobbinge maruz kalma düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki (H4).	78
6.5. Örgüt kültürü algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki (H5).....	79
6.6. İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki (H6).....	79

SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA	83
EKLER	90
EK 1: Anket Formu	90
ÖZGEÇMİŞ	95



KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
BDSYS	: Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları
KGYE	: Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Saldırıları
SIYS	: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları
ÇYKS	: Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları
SPS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
ÖK	: Örgüt kültürü
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
H .	: Hipotez
pp.	: Page-sayfa
Vd.	: Ve diğerleri
Vb.	: Ve benzerleri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 : Mobbing Kavramı ile İlgili Yabancı Literatürde Kullanılan Terimler ve Tanımlar	5
Tablo 2 : Mobbingin (Psikolojik Şiddet), Fiziksel ve Ekonomik Sonuçları.....	27
Tablo 3 : Katılımcıların Demografik Bilgileri	58
Tablo 4 : Güvenilirlik Analizi	59
Tablo 5 : Mobbing Algısı Ölçeği.....	60
Tablo 6 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans Analizi	61
Tablo 7 : İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Frekansları.....	62
Tablo 8 : İşten Ayrılma Niyet Ölçeği Frekansları	64
Tablo 9 : Ölçekler ve Alt Boyutları	65
Tablo 10 : Normallik Testi.....	66
Tablo 11: Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki İlişki	67
Tablo 12: Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE) ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki	68
Tablo 13: Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE) ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	68
Tablo 14: Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE) ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki	69
Tablo 15: Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırımlar (ÇYKS) ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	69
Tablo 16: Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırımlar (ÇYKS) ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki.....	70
Tablo 17: Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırımlar (ÇYKS) ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki.....	70
Tablo 18: Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırımlar (BDSYS) ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki	71

Tablo 19: Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	71
Tablo 20: Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki	72
Tablo 21: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki	72
Tablo 22: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	73
Tablo 23: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları(SİYS) ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki	73
Tablo 24: İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	74
Tablo 25: İKY Uygulamaları ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki	74
Tablo 26: İKY Uygulamaları ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki	75
Tablo 27: İKY Uygulamaları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	75
Tablo 28: Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile İKY Uygulamaları Arasındaki İlişki	76
Tablo 29: Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller ile İKY Uygulamaları Arasındaki İlişki	76
Tablo 30: Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları ile İKY Uygulamaları Arasındaki İlişki	77
Tablo 31: Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki	77
Tablo 32: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki ..	78
Tablo 33: Mobbinge maruz kalma düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki..	78
Tablo 34: Örgüt kültürü algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki.....	79
Tablo 35: İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki	79

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürünün ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Mobbing Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri

Yazarı : Yeşim KILIÇ

Danışman : Yrd. Doç.Dr.Zeynep HATİPOĞLU

Kabul Tarihi : 20/06/2017

Sayfa Sayısı : 10(öncü kısım)+89 (tez) + 6(ek)

Anabilim Dalı : İşletme

Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Ülkemiz özelinde bankacılık sektörünün çalışma felsefesinin getirdiği bireysel hedefler doğrultusunda başarı endeksini oluşturmaktadır. İşyerinde ortaya çıkabilecek mobbing durumu ile çalışanlar arasındaki örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının iç içe geçmiş olması, bu durumu karmaşık bir hale getirmektedir. Bu çalışmada amaçlanan; bankacılık sektörü çalışanlarının mobbing algısının ve işten ayrılma niyetinin örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisinin ele alınmasıdır. Bu doğrultuda bankacılık sektöründe çeşitli düzeylerde çalışan 300 kişiden veri toplanmıştır. Analiz sonuçları, örgüt kültürünü benimseme düzeyiyle mobbing algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Şöyle ki; örgüt kültürünü benimseme düzeyi arttıkça, kişilerin mobbinge maruz kaldığı algısı azalmaktadır. Örgüt kültürünün tüm alt boyutları (devam bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal bağlılık) mobbing algısının tüm alt boyutlarıyla (BDSYS, ÇYKS, KGYE, SIYS) anlamlı ve negatif yönde ilişkilidir. Bununla birlikte, İnsan Kaynakları uygulamaları ile mobbing algısı arasında da anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde; İnsan Kaynakları uygulamalarıyla, mobbing algısının tüm alt boyutlarıyla anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak; işletmelerde önemli bir sorun olarak ortaya çıkan mobbingin engellenmesine yönelik yapılması gereken uygulamaların yöntemi, amacı, ne şekilde verilmesi gerektiği çalışma boyunca tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgüt Kültürü, Bankacılık

Nişantaşı University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: The Effects of Organizational Culture and HR Applications on the Perception of Mobbing and Intention to Leave in Banking Sector

Author : Yeşim Kılıç

Supervisor : Assist. Prof. Zeynep HATIPOĐLU

Date : 20/06/2017

Number of Pages : 10(pretext)+89(mainbody)+6(App.)

Department: Business Administration **Subfield :** Business Administration

The working principle of banking sector in Turkey constitutes success index in line with individual targets it brings about. The mobbing cases that may emerge make things more complicated for the organizational culture amongst the employees and the fact that Human Resources management implementations are entwined together. The aim of this thesis dissertation is to research into the mobbing perception of the bank employees and their intention to leave their jobs over the relationship between organizational culture and Human Resources management implementations. In accordance with this, related data has been collected from 300 people working at various ranks in banking sector. The results of the data analysis indicate a meaningful and negative oriented relationship between embracement level of the organizational culture and mobbing perception in such a way that the higher the embracement level of the organizational culture is the lower the perception of being exposed to mobbing becomes. All the sub levels of organizational culture (obedience to attendance, normative obedience, emotional obedience) have a meaningful and negative oriented relationship with all the sub dimensions of mobbing perception. Furthermore, it has been indicated that there is a meaningful and negative oriented relationship between Human Resources management implementations and mobbing perception. In a similar way, there is an indication that Human Resources management implementations have a meaningful and negative oriented relationship with all the sub dimensions of mobbing perception. In conclusion, the management of the implementations which are supposed to be executed in an effort to prevent mobbing that emerges as an important problem in various institutions; their purpose and the way they are supposed to be implemented have been covered during the study of thesis. The aim of this thesis dissertation is to research into the mobbing perception of the bank employees and their intention to leave their jobs over the relationship between organizational culture and Human Resources management implementations.

Key Words: Bullying, Organizational Commitment, Banking

GİRİŞ BÖLÜMÜ

M. Heidegger, insanı insan yapan fenomenleri sayarken -dünyada olmaklık fenomeninden sonra çevreyle ilişki halinde olmaklık fenomenini söyler. Çevresiyle sürekli iletişim halinde olmak insan-oğlunun doğasında vardır. Bu iletişimin temelleri, dünya düzeninin sistemleri ile birlikte değişmektedir. Günümüzde insanlar arasındaki rekabetçi ekonomi-politik dünya düzeninden ötürü çalışma hayatında bu iletişim çok daha fazla çekişme durumu halinde kendisini göstermektedir. İşte mobbing kavramı insanoğlunun iş hayatında bu çekişmeli iletişimin getirisi olarak doğmuştur diyebiliriz.

Bankacılık sektörü, çalışanlar arası bireysel rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Bu rekabetin sonucu olarak çalışan arasında bir gözetim, izleme ve baskılama gibi durumlar söz konusu olmaktadır. Bu gözetimin hiyerarşik sebepler doğrultusunda olması psikolojik tacize kadar varan sonuçlar doğurmaktadır. Psikolojik taciz yani mobbing kavramının yasalarca hak ihlali olarak belirlenmiş olmasına karşın teşhis koyma sürecindeki yetkinlik bakımından, psikolojik tacize maruz kalan birey dahi yetersiz kalmaktadır. Oysa mobbing gibi bir suç, kişi benliği üzerindeki yıkıcı etkilerinden dolayı sektör içerisinde ki en önemli hak ihlalidir. Burada söz konusu öneme sahip detay, sektör çalışanlarının mobbing hakkındaki bilinçliliği ve farkındalığıdır.

Çalışmanın Konusu: Bu çalışmanın konusu; bankacılık sektöründe örgüt kültürünün ve insan kaynakları uygulamalarının mobbing algısı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırıp değerlendirmektir. Bahsi geçen konu araştırılırken içindeki örgüt, örgüt kültürü, mobbing gibi kavramların tanımı, türleri, içerikleri vb detaylara da geniş yer verilmiş, akabinde bu hususların birbirine olan etkileri araştırılmıştır.

Mobbingin birçok türü mevcuttur. Bu türlerin ortaya çıkışı belirlenmesi gibi konuları birinci bölümde Mobbing başlığı altında detaylıca anlatacağım. Fakat şunu burada belirtmeliyim ki mobbing olgusu bilinenin aksine yalnızca üstlerin astlarına uyguladığı bir olay değildir. Öyle ki kıdem farkı gözetmeksizin bu baskılama üstten asta, astlardan üstlerine yahut paralel şekilde uygulanabilir. Bu psikolojik tacizin ve paralelinde işten ayrılma niyetinin ortaya çıkışında etkili olan iki temel başlık vardır. Birincisi çalışanlar arasındaki bağlılığın kavramsallaşmış hali olan örgüt kültürü, ikincisi ise çalışanları

yönlendirme gücünün yasal sahibi gibi görünen insan kaynakları uygulamalarıdır. Bu tezin konusu bu dört başlığı, tek bir potada ele almak olacaktır.

Kelimenin filolojik temeline baktığımızda örgüt ile ilgili baskı içeren bir kavram - olduğunu görürüz. Örgüt kültürünün getirdiği işe bağlılık, örgüte bağlılık, bireyin kendisine ait olan belli bir mekânda kendi isteğiyle yok etmesine yol açmaktadır. Bu yok ediş ile oluşan boşluğu ise işin kendisi almaktadır. Böylelikle kişi örgüte bağlılığını, işi kendisinin önüne geçirerek gösterir. Burada etkili olan faktör yalnızca örgüt kültürü değildir. İnsan kaynaklarının kişiden alınabilecek maksimum verim ilkesi doğrultusunda yürüttüğü uygulamalar da bu durumun ortaya çıkışına yol açmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumundaki temel özellik alt kültüre ait bireylerin örgütsel bağlılık ile erklere karşı güçlü bir konuma sahip olacakları ortamı yaratmaktır. Ancak ülkemiz özelinde gibi dursa da bu durumda gözden kaçan şey insan kaynakları uygulamalarının bu örgütlerin belirleniminde etkin yol oynamasıdır.

İkinci bölümünde; örgüt kültürünün oluşumunu kısa tarihsel gelişimini ve sektör özelinde olan gelişimini inceleyeceğiz.

Üçüncü bölümünde; İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu kavramlara olan etkisini ve "Birey-Mekân-Zaman-Verimlilik" terimlerinin kullanımı ile çalışan ve yönetimin arasındaki gerilimin ölçülerine bakacağız.

Dördüncü bölümde; Bankacılık sektöründe mobbing algısı ve işten ayrılma niyeti konularına değinip, kalan son iki bölümde de yapılacak anket çalışması ile bir bütün halinde tez isminin gerektirdiği incelemeleri yapacağız. Burada örgütsel bağlılık ölçeği, mobbing farkındalığı ve insan kaynakları yönetiminin başlıklarından birisi olan işten ayrılma ölçeği gibi veriler elde edilip belli seviyede kritiği yapılacak.

Çalışmanın Önemi: Türkiye’de yaklaşık 200.000 bankacı istihdamı edilmektedir. Sektör aktif büyüklüğünün, çalışma hayatını ve ülke ekonomisini doğrudan etkilemesi, sosyal ve ekonomik açıdan da oldukça önemlidir. Böyle büyük bir sektörün, genel ekonomiye olan etkisinden kaynaklı örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının, mobbing algısı ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi üzerinde durulmaması önemlidir.

Çalışmanın Amacı: Bu araştırmanın amacı; bankacılık sektöründe örgüt kültürünün ve insan kaynakları uygulamalarının, mobbing algısı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırıp ölçmektir.

Çalışmanın Yöntemi: Banka çalışanları ile gerek bire bir görüşmeler, gerek yazılı ve görsel kaynaklardan yararlanmalar, gerekse ekte örnekleri bulunan anketin 300 katılımcıya doldurtulması yoluyla veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bankacılara uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler (SİYS-Sosyal ilişkilere yönelik saldırıları, BDSYS-Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırıları, ÇYKS-Çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırıları, KGYE-Kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engelleri, duygusal bağlılığı, normatif bağlılığı, devam bağlılığı, olumlu İK uygulamaları) faktör analizi yapılarak mobbing ve işten ayrılma niyetini oluşturan faktörler belirlenmeye çalışılmış, dört ana ölçekten (Bankacılık sektöründe çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyleri, örgütsel bağlılıkları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işten ayrılma niyetleri) 6 adet hipotez grubu oluşturulmuş ve bu hipotezler SPSS programı vasıtasıyla %100 anlam düzeyinde test edilerek analize tabi tutulmuş, demografik değişkenlerle birlikte atkisi incelenip elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmanın Problemi: Mobbing kavramının ülkemizde son yıllarda ortaya çıkmış olması, bu konuda yeterli bilgi ve bilinç düzeyinin olmaması ve kanuni hakların çalışanlar tarafından bilinmemesi araştırma sırasından karşılaşılan problemlerden başlıcalarıdır. Ayrıca mobbing uygulamalarına karşı sektörde bir duyarsızlaşma olması da konunun araştırılmasını güçleştirmiştir.

BÖLÜM 1: MOBBİNG

Bu bölümde mobbinge dair genel kavramlardan bahsedilmiş, tarihteki mobbing olgusu, mobbingin nedenleri, türleri ve sonuçlarına yönelik bilgiler aktarılmıştır.

1.1. Mobbing Kavramı ve Tanımı

Mobbing için en basit tanımlama -duygusal bir saldırı ve taciz türüdür- şeklindedir (Alparslan ve Tunç, 2010:146). Bu kavramın ilk olarak , 1960 yıllarında, etolojist bilim adamı K. Lorenz' in, bir grup küçük hayvanın daha büyük tek bir hayvanı (bir grup kazın bir tilkiyi) korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamasında kullandığı bilinmektedir. Bu tanımlamada anladığımız, astların üstlerine yaptığı “örgütlülüğün gücü ile savunma refleksi” şeklindedir. Ancak günümüzce mobbing her türlü hiyerarşik mevki arasında olabilmektedir. Kavramdaki bu yapı sökülüşünden ötürü, Pelit ve Pelit'in (2014) bazı kaynaklardan bir araya getirdiği mobbing tanımlarını tablo olarak vermek yerinde olacaktır(Tablo 1, Akt. : Pelit N. Pelit E., 2014: 9-12)

Hedefte olan kişinin mevkiisin ne olursa olsun kötü niyetli yaklaşımlar sonucunda bireyin benliğini öldürme ve sonucunda da iş verimliliğinin sorgulanabilir hale gelmesini bekleyen kişi veya kişiler tarafından yapılan eylemler bütündür mobbing. Burada söz konusu olan verimlilik ölçütü, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının zaman-mekân düalizmini temel alan kişiden alınabilecek en yüksek verimi hedefleme anlayışında da olduğu gibi daha başka birçok uygulama ile mobbing eyleminin sonuçlanmasına alan açıyor gibi durmaktadır. Bir örgüt içerisinde yer alan belirli bir veya daha fazla üyenin işine yönelik sindirme çabaları mobbing olarak da nitelendirilmektedir. Bu sindirme harekâtı dedikodu, aşağılama, yaptığı işi beğenmeme ve benzeri davranışlarla kendisini gösterebilir. Maruz kalan kişi de önemli kişilik sorgulamalarına yol açabilecek bu durum, kişinin iş bırakmasıyla sonuçlanıyor gibi görünse de esasında bütün hayatını etkileyen bir hale bürünür. Özellikle kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yaygın olduğu bilirse de bankacılık gibi yüksek rekabetin olduğu bir sektörde bu hak ihlali çok daha acımasız olabiliyor. Ayrıca herhangi bir çocuğa uygulanacak mobbing ileri boyutlarında intihara kadar gidebilir (Tetik, 2010: 81-89).

Tablo 1: Mobbing Kavramı ile İlgili Yabancı Literatürde Kullanılan Terimler ve Tanımlar

Yazar / Yılı	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harrasment)	Birinin başka birine onu yıpratmak adına, bilinçli ve devamlı olarak; tahrik, baskı, sindirme ve korku içeren davranışlarda bulunmasıdır.
Matthiesen ve Einarsen (2001)	Psikolojik Şiddet / Taciz / Bezdiri (Mobbing)	Birinin başka birine iş ortamında diğer çalışan yada çalışanlara sürekli olarak ve tekrar ederek yaptığı kötü muameledir.
Leynamm (1990 – 1996)	Psikolojik Taciz / Terör (Mobbing ve PsychologicalTerror)	Birilerinin bilinçli olarak kötü ve ahlaki olmayan yöntemlerle sistemli uygulanan davranışlarıdır.
Kihle (1990)	Sağlığı Tehdit Eden Liderlik (Health in DangeringLeadership)	Ast veya üst farketmeksizin, dolaylı yada doğrudan, başka bir ifade ile açık yada gizli bir şekilde , zaman içinde ve sürekli yapılan kötü davranışlar bütünüdür.
Wilson (1991)	İş Yeri Travması(WorkplaceTruma)	Patronun ya da örgüt yöneticisinin devamlı ve bilinçli olarak çalışanlara yönelik takındığı olumsuz tavırlarıdır.
Adams (1992)	Zorbalık (Bullying)	Örgüt içinde mobbinge maruz kalan çalışana yönelik devamlı uygulanan kötü muamelelerdir.
Björkqvist, Osterman ve Hjelt-Back (1994)	Taciz (Harrasment)	Savunma mekanizması henüz gelişmemiş bir çalışana yönelik kötü davranmak suretiyle yapılan uygulamalardır.
Einarsen ve Skogstad (1996)	Zorbalık (Bullying)	Herhangi davranış biçimine zorbalık diyebilmek için uzun ve devamlı tekrarlanması, buna maruz kalan kişinin kendini savunmayı bilmemesi gerekir.
Vartia (1996)	Taciz / Zorbalık (Harrasment)	Çalışanın iş ortamında çalışma arkadaşları ve örgüt yöneticileri tarafından psikolojik şiddete maruz kalması durumudur.
Keashly (1998)	Aşağılayıcı Davranış, Duygusal Taciz (EmotionalAbuse)	Çalışma ortamında birilerinin başka birilerini aşağı çekmek amacıyla ve bilinçli bir tutumla o kişileri ezme, sindirme ve onlara kötü davranışlarda bulunma durumu.
O'Moree, Seigne, McGuire ve Smith (1998)	Zorbalık (Bullying)	Sözleriyle ve davranışlarıyla birilerini kendilerinden aşağıya çekebilmek için yapılan saldırgan tutumlardır.
Einarsen (1999)	Zorbalık, Duygusal Taciz, Baskı, Hor Görme, Mağdur Etme (Bullying, Emotional Abuse, Harrasment, Mistreatment, Victimization)	İşyerinde, bir çalışan veya yönetici bilinçli eylemler sonucu ve devamlı, uygulanan insani olmayan davranışlar ve zulümdür.
Field (1999)	Taciz (Bullying)	Birinin, mesleki yetersizliğini ve beceriksizliğini diğer iş arkadaşlarını kendi

		kontrolüne almaya çalışarak bir nevi kaytarma ve sorumluluklarından kaçmak için yapmış olduğu saldırgan davranışlar bütünüdür.
Zapf (1999)	Bezdiri, Zorbalık (Mobbing, Bullying)	Birine verilen işin onun görev tanımı içerisinde oldukça alt seviyede kalması sağlanarak çalışanı işinden soğutmak, onu dışlanmaya maruz bırakmaktır.
Hoel ve Coer (2000)	Zorbalık (Bullying)	Birilerinin sürekli hak etmediği halde olumsuz davranışlara maruz kaldığı ve kendini savunmakta zorlanmasıyla oluşan durumdur.
Namie ve Namie (2000)	Zorbalık (Bullying)	Mobbinge maruz kalan kişiyi safdışı etmek için yapılan kötü niyetli hareketlerdir.
Salin (2001)	Zorbalık (Bullying)	Birine veya birilerine karşı olumsuz ve sürekliliği olan kötü davranışlardır.
Dofradottir ve Hogh (2002)	Zorbalık (Bullying)	Birinin veya birilerinin belirli bir süre ve devamlı olarak birileri tarafından kötü muameleye maruz bırakılmasıdır.
O'Hagan (2002)	İş Yerinde Zorbalık (Workplace Bullying)	İşyerindeki fayda maksimizasyonunu düşüren, sevgi saygı bağına zedeleyen ve iş ahlakını hiçe sayan davranışlardır.
Ramsey (2002)	Zorbalık (Bullying)	Çalışma ortamında baskı ve korkunun, tehdit ve kötü muamelenin tesisidir.
Koch (2003)	Zorbalık (Bullying)	Çalışma ortamında diğerlerine göre daha zayıf olan kişiye yönelik kötü davranış şekilleridir.
Cassitto, Fattorini, Gilioli, Rengo ve Gonik (2003)	Psikolojik Taciz (Psychological Harrasment)	Çalışanın iş ahlakına ters davranışlarla sabote edilerek işine küsmesine vesile olan davranışlar bütünüdür.
Ravisy (2004)	İş Yerinde Yıldırma (Le Harcelement Moral au Travail)	Devamlı ve huzursuzluk veren, aşağılayan, haysiyete laf uzatan tavırlar karşısında oluşan mağdurun psikolojik açıdan çökmesi sonucunda iş yapamaz hale gelmesidir.
Hogh ve Viitasara (2005)	Zorbılık, Taciz (Bullying, Harrasment)	Herhangi bir tutum ve olayı zorbalık olarak görmek için kötü muamelenin uzun süre ve devamlı olması, baskıya maruz kalan ve ifşa olan kişinin zayıf ve kendini savunamaz hale düşmesi gerekmektedir.

Kaynak: Demirçivi, 2008; Einarsen, 2000; Kaymakçı, 2008; Tutan, 2010 ve ilgili kaynaklardan yararlanarak yazarlar tarafından hazırlanmıştır. (Akt. : Pelit N. Pelit E., 2014: 9-12)

Mobbing, unutulmamalıdır ki, hangi sektörde uygulanırsa uygulansın bir örgüt içi sorundur. Bankacılık sektörü özelinde, çalışanlar arası geliştirilen örgüt kültürünün getirisi olan çok kırılabilir bir örgütsel bağ vardır. Bu bağın kırılabilirliğinin mobbingi uygulayan kişiler tarafından bilinmesi ile birlikte diğer sektörlerde nazaran bankacılık sektöründe mobbingi çok daha çabuk sonuç veren bir hale getirir.

Mobbing çatısı altına giren eylemlerin teşhisi genellikle zorlayıcı olmuştur. Neyin mobbing olup neyin olmadığı ayrımını netleştirmek için araştırmacılar tarafından birçok örnek verilmiştir. Leymann davranışın temel yapısına göre beş ana grupta toplamıştır.(Davenport vd., 2003:18-19). Bu beş ana başlık Tetik (2010) tarafından şöyle özetlenmiştir:

1. Kendini ifade etme etmesini engelleme, iletişimini kapama: Örgüt üst düzey yöneticilerinin, mağdurun düşündüğünü söyleme ve özgürce düşünmesinin önüne geçilmesi, kendini ifade etmesine engel olması. Örneğin, çalışanın devamlı lafının bölünmesi, çalışanla yüksek tonda konuşulması ya da küçük sebeplerle azar işitmesi, görev aldığı işlerle ilgili devamlı olarak eleştirilmesi, iyi olmadığı konuların mübalağa edilmesi vb.
2. Çevreden dışlama: Etrafındaki çalışma arkadaşlarının kendisine soğuk davranması, iletişime kapalı olması, hatta onu görmezden gelmeleri vb.
3. Saygınlığına saldırı : Çalışma arkadaşlarının arkasından laf etmesi, ipe sapa gelmez laflarla dedikodu yapılması, komik duruma sokulmak ve seksüel tacizler vb.
4. Hayat standardına ve mesleki durumuna saldırı: Kişiye karşı onu özel hissettirmeyen imalarda bulunulması ya da elindeki işin alınması, boş işler verilmesi, yaptığı işi henüz bitmezken almak, maddi zarara uğrayacak işlere gönderilmesi vb.
5. Doğrudan sağlığa saldırıda bulunmak: Kişiyi sürekli olarak vücudunun kaldıramayacağı işler yüklemek, darp yönünde tehditler, hatta darp edilmesi vb.

Kendisi psikolog olan Solmuş(2005), iş yaşamı özelinde mobbing üzerine yaptığı çalışmasında mobbinge örnek olacak davranışları şöyle sıralamıştır;

- Çalışanın gayretini sorgulamak, çabasını küçümsemek,
- Yaş, cinsiyet vb. detaylar üzerinden işiyle ilgili eleştirilerde bulunmak,
- Çalışanı örgüt içi imkanlardan muaf tutmaya çalışmak,
- Yapabileceğinden fazla iş verilmesi,
- Verilen işleri mümkün olmayan zamanlarda bitirilmesini istemek,
- Çalışana görev tanımına uymayan işler vermek ve çalışanı başarısız olacağı çok bariz işlere yönlendirmek,

- Çalışanı devamlı hatalı çıkarmak, hata yaptığını sıklıkla deklare etmek,
- Çalışanın her fırsatta sözünü kesmek, fikir beyanını engellemek,
- Çalışana işyerinde ve herkesin önünde küçük düşürücü hareketlerde bulunmak,
- Performansını her fırsatta eleştirmek, beğenmemek ve bunun üzerinden politik davranışlarda bulunmak,
- Çalışanı iş akdi fes ile korkutmak,
- Çalışanın iş akışını bozmak ve onu iş ile ilgili konularda kaale almamak,
- Çalışana önemsiz olduğunu hissettirmek, onu önemli toplantılara almamak,
- Çalışanı dışlamak, iş arkadaşlarıyla bütünleşmesini engellemek, aralarına girmek, personel arası iletişimi koparmak, (Fox ve Stallworth, 2005),
- Çalışanın kişisel mahremine giren söylentilere kalkışmak,
- Çalışanı basite almak,
- Çalışanı darp etmek ya da etmeye kalkışmak,
- Çalışanın ruh sağlığına dair üstü kapalı ifadelerde bulunmak, (Einarsen, 2000).

1.2. Tarihte Mobbing Kavramı

Kavram, nesne ve yahut düşünce fark etmeksizin modern düşünme biçiminde, ele alınacak yapının tanımsal kuruluşu için en önemli dayanağını tarihsel sürecinin araştırılması oluşturur. Biz de bu açıdan bakacak olursak mobbing kavramının tarih içerisinde tanımlanma süreci, anlamında olan değişiklik gibi özelliklerine dikkat etmek için tanımlanma sürecini ve tarihsel gelişimine bakacağız.

Kavramsal olarak mobbing teriminin ilk kullanıldığı dönem 19. yüzyıldır. Dönemin biyologları, kuş yuvalarını saldırganlardan korumak için diğer kuşlara topluca örgütlü taciz uçuşları gerçekleştirmeleri için kullanılmıştır. Etolojist Konrad Lorenz, topluluk halinde hareket eden küçük hayvanların büyük bir hayvanı taciz etmesi anlamında kullanmıştır. (Leymann, 1996: 167). Ancak kavramın uygulandığı alan değişince elbette ki kavram da yapı sökülümüne uğrar, öyle ki mobbing için insanlar söz konusu olduğunda Lorenz'in kullandığı anlamda koruma amaçlı yapılan mobbing, koruma amacı dışına

çıkıp tekleştirme, yalnız bırakma, psikolojik taciz gibi uygulamalar ile bir yıldırma ve bıktırma mekanizmasının eylemsel arka planı halini almıştır. Mobbingin tanımlanmasının tarihsel süreci çok eskilere gitmemektedir. Her ne kadar insanlık tarihi kadar eski bir davranış biçimi gibi dursa da literatüre girişi 1990'lı yıllara kalmıştır(Ergun, 2009: 4).

Mobbing kavramına yakın anlamda olan ve bazı zamanlarda eş tutulan *bullying* kavramı ile olan ilişkisine bakmak bazı karışıklıkları önleyecektir. Temel farklılığı mobbingin aksine *bullying* uygulamasında fiziksel baskı da içermesidir. Bir diğer ayrılma sebebi, mobbing sindirme, caydırma ve kişi özgüvenini ortadan kaldırmaya yönelik yapılan eylem iken *bullying* direkt güç ilişkisi içerisinde güçlünün güçsüzse her ortamda yaptığı sistematik tacizdir(Tutar, 2004: 16).

Ayrıca mobbing tarihi için önemli bir anekdot olarak, İngiliz gazeteci Andrea Adams, 1988'de BBC'de yapılan programlarda mobbing olgusuna kamuoyunun dikkatini çeken ve medyada işleyen ilk isimdir (Koç ve Urasoğlu Bulut, 2009:65).

Literatüre girişi Türkiye için 2000'li yıllar olsa da Türkiye'de geriye yönelik yapılan tarihsel saptamalar ile bilinen en önemli mobbing vakası Kanuni Sultan Süleyman döneminde çeşitli entrikalar ile Hüsrev Paşa'nın intiharı ile sonuçlanan vakadır. Bu örnek benzerinde birçok olayın bilhassa saray içerisinde çokça yaşanmış olduğu düşünülüyor (Baykal, 2005: 58).

Türkiye de mobbing kavramının ele alınma süreci öncelikle kavramsal tanımlamalar şeklinde olmuş daha sonra çeşitli araştırmalar yapılarak kavramın kurulumunda daha güçlü araştırma verileri elde edilmiştir(Palaz vd., 2008: 44).

1.3. Mobbing Belirtileri, Süreci ve Aşamaları

Mobbingin yalnızca bir veya birkaç eylemi içeren tanımlaması olmadığı için içerisinde geliştiği ortaya çıktığı ve sonuçlandığı bir takım süreçleri ile beraber okunmalıdır. Bu süreçleri aşamalar halinde sınıflandırmak ise mobbingin teşhis ve kişideki farkındalığı için yardımcı olacak şekilde anlamamızı sağlıyor. Mobbing uygun ortamın yaratılmasından sonra başlayan sistematik psikolojik şiddet içeren eylemler ile büyüyen içerisine yöneticilerin de çoğunlukla pasif ve farkında olmaksızın dâhil olduğu ve

sonucunda mobbing mağduru bireyin çalıştığı işe son vermesi yahut işten atılması ile sonuçlanan kademeli ve karmaşık bir yapıdır.

1.3.1. Mobbing Süreci

Mobbing bir kişiyi haksız kötölemeler, başarısız olduğunu söyleme, genel tacizler, yalnızlaştırma vb. yoluyla yapılan art niyetli bir eylemdir. Mobbing; çalışanların, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırıyla başlamaktadır (Leymann, 1996: 175). Mobbing dinamik, değişken bir süreçtir denmekte ve Leymann, bu sürecin minimum 6 ay, maksimum 15 ay olduğunu söylemektedir. Ayrıca 30 yıllık çalışma hayatı bulunan bir çalışanın mobbinge maruz kalma ihtimalinin %25 olduğunu ifade edilmektedir. Başka bir çalışmada , Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan Workplace Bullying Institute (WBI) kurumunun yaptığı bir araştırma olup, bu araştırmada ülkede istihdam edilenlerin %13'ünün yakın zamanda mobbinge maruz kaldıklarını, %24' ünün başından geçtiğini, %12' sinin ise mobbinge şahit oldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Tetik'in 2010 tarihli çalışmasında ise, çalışan kesimin hemen hemen yarısının mobbingden şikayet ettiği anlaşılmıştır denmektedir (İzmir veFazlıoğlu, 2013).

Mobbing'in 5 özelliği (Einarsen, 2000: 379-401; Özler ve ark., 2008):

- Mobbing süreci, dinamik ve sürekliliği olan bir süreçtir.Düşmanca davranışlar içerir.
- Mobbinge maruz kalan ve uygulayan arasında konum eşitsizliği vardır.
- Mobbing için kişi sayısı veya grup farketmeksizin toplu olarak yapılabilir.
- Mobbingi uygulayan kişi bunu bilinçli yapar.
- Mobbingde herhangi bir darp söz konusu olamaz.

Bu süreçte mobbing uygulayıcıları, mobbing mağdurları ve mobbing izleyicileri olmak üzere üç grup vardır. Mobbing mağdurlarına yönelik yapılan kişinin kendisini özellikle işinde yetersiz hissetmesini sağlayıcı eylemler başı çeker. Burada bir grup halinde mağdura yapılan sözlü tacizler, iş hakkında bir yorumda yahut bir problemin çözümünde sunacağı çözümleri önemsememe, konuşmasına fırsat verilmeme gibi

davranışlar ile kişinin yetersizliğini hissettirecek eylemler bankacılık sektörü özelinde en sık karşılaşılan süreçlerdir.

Mobbing bir suçtur. Yasalar ile koruma altına alınmış olan, çalışma hayatındaki bireyin bu suç karşısında hukuki güvencelerini bilmesi sorunun çözümünde en önemli faktörlerden biridir. Mobbing mağdurları eğer yeterli farkındalığa sahip iseler bu suç ile baş etmeleri daha kolay olacaktır ve mobbingin kırılması da sağlanacaktır.

Bu süreçte ortaya çıkan ve teşhis konusunda yardımcı olabilecek psikolojik şiddet sendromunun ayırt edici etkenleri şöyle sıralanmıştır(Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 23):

- Mobbing uygulamalarının, örgüt yöneticileri tarafından kaile alınmaması, fark edilmemesi veya yanlış yorumlanması
- İletişimin küçük düşürücü, negatif ve kötü niyetli bir tavırla yapılması,
- Çalışanın iş ahlakı, haysiyeti, haklılığı ve iş bilgisine yönelik kötü davranışlar,
- Mobbing uygulamalarının doğrudan veya dolaylı, gizli ya da aşıkâr yapılması,
- Süreç dinamik olduğundan devamlı ve belirli süreler dahilinde yapılması,
- Mobbing uygulamalarının bir yada birden fazla kişi tarafından yapılması,
- Mobbinge maruz kalan çalışanın kendine olan güvenini kaybetmesi, sağlıklı düşünemeyeceği bir ortama sürüklenerek kendisini mobbing uygulayıcısının idaresine bırakması,
- Ortada bir yanlışın olduğu ve bunun mobbing mağduruna yıkılması,
- Çalışanın örgüt içi dışlanması,
- İstifa sonucunu mağdurun doğal iş akışına bağlamak, mağdurun serbest iradesi olarak yorumlamak(Akt. Hiçkorkmaz, 2016).

Bu farkındalığın getirisi olarak, psiko-sosyal hayatındaki bozulmalar baş göstermeden mağdurun gücünü koruması adına hukuki güvencesinin olduğunu bilmesi de önemli olacaktır.

1.3.2. Mobbing Grupları

Mobbing eyleminin gerçekleştiği alanda üç ana grup vardır. Bunlar; Mobbing uygulayıcıları, mobbing mağdurları, mobbing izleyicileri. Bu sınıflandırma mobbing araştırmalarında kolaylaştırıcı bir etken olacaktır. Ayrıca örgüt kültürü içerisinde örgütsel bağlılık adına da mobbing sürecinde yer alan bireylerin durduğu tarafın örgütsel bağlılığa sahip yapılarda kendisini nasıl gösterdiğini saptamak ve bu perspektiften yola çıkarak bir takım sonuçlara ulaşmak daha doğru olacaktır.

1.3.2.1 Mobbing Uygulayıcıları

Mobbing uygulayıcıları, nefret suçuna varmayacak şekilde belirli bir kişiye yönelik iş hayatında psikolojik taciz eylemlerini uygulayan kişi veya kişilerdir. Aynı zamanda suçlular denilebilir. Öyle ki farkında olmadan göze aldıkları şey, bir kişinin benliğinin yitimine varıp belki de intihara kadar gidebilecek süreci tetiklemektedir. Genel kişilik özelliklerini sayacak olursak; yalan söylerler, yalnızca kendi çıkarlarını gözeterek belleklerinde olaylara yer ayırırlar, art niyetli yaklaşırlar, kimseyi dinlemezler ve davranışlarında vicdan ve akıldan yoksundurlar (Kaymakçı, 2008: 57). Rayner' ın ifadesine göre mobbing uygulayanların %85' i daha önce psikolojik şiddete maruz kalmış kişilerdendir(Akt. Hiçkorkmaz, 2016: 14).

Mobbing uygulayıcısı bireylerin ortak özellikleri, kendi eksikliklerinin telafisi derdine düşen kişiler olmasıdır. Mobbing uygulayıcılarında görülen bir takım özellikler; hiddetli, sadist, megaloman, dalkavuk, zorba, korkak, eleştirici, hayal kırıklığına uğramış, fesat olarak belirtilmektedir (Tetik, 2010: 84).

1.3.2.2. Mobbing Mağdurları

Genellikle maruz kaldığı hak ihlalinin farkında olmayan taraf mobbing mağdurlarıdır. Mobbing uygulayıcıları tarafından örgüt dışına çıkarılmaya çalışan ve sebebi çoğunlukla belli olmayan eylemlere karşı direnmesi oldukça güç olmaktadır. Psikolojik yıkımını durdurmak için yeterli gücü kendisinde göremeyen mağdurlar süreç içerisinde önce örgütsel bağlılığından kopar. Son olarak da işten ayrılır ve mobbing başarıya ulaşmış olur. Karşı karşıya kaldığı psikolojik şiddet disiplinler arası karmaşık bir yapıya

sahip olmaktadır çoğu zaman, bu durum da mobbingin mağdur üzerindeki etkisini kat kat arttırmaktadır(Leymann ve Gustafsson, 1996: 272).

Mobbing mağdurunun yöneticisi yani mobbing uygulayıcısı, kendi yöneticisi veya mevkidaşını ya da örgüt içindeki diğer çalışanları da yanına alabilir ya da almış gibi söylemlerde bulunabilir. Bu durumda mobbinge maruz kalan yalnızlaşmış olur. Örgüt yönetimi bu davranışları görmezden gelir hatta daha da körüklerse mağdur, ahlaksız, niyeti bozuk, kendisinden daha fazla olan bu kalabalığa karşı savunmasız kalır, kendini çaresiz görür , nitekim savunmasız birine karşı toplu baskı yapması durumu mobbingi doğurur(Hiçkorkmaz,2016)

Bir örgütte kimin mobbinge maruz kalacağı ne önceden bilinebilir ne de bu belli bir şeydir. Fakat işyerinde bu tehlikeyle karşı karşıya kalabilecek potansiyelde kişiler olduğu söylenebilir. Mesela kendisini tek kalmış hisseden biri, diğerlerinden farklı olan biri, kabiliyetli biri ve örgüte yeni katılan biri gibi... (Akt. Tetik, 2010:85; Huber, 1994:24-25; Tınaz, 2006b:20).

1.3.2.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing mağduru hâlihazırda içinde bulunduğu psikolojik şiddet ortamında yöneticiler, diğer örgüt üyeleri, astları yahut üstleri tarafından da yalnız bırakılınca şiddetin boyutu da artmaktadır. (Einarsen ve Skogstad, 1996:197). İşte burada saydığımız diğer mobbing içerisinde yer alan kişi veya kişilerin bütününe mobbing izleyicileri diyebiliriz. Bu izleyiciler mobbing süreci boyunca ortaya çıkan hak ihlalini görmeyerek doğrudan mobbing mağduru bireyin mobbing sürecinde aldığı verimsizlik, uyumsuzluk gibi durumları belirterek mağdurun yılma süresini kısaltabilir. İzleyicilerin aksi yönde mobbing kırıcı bir motivasyonla yaklaşması da mobbingin sonuca ulaşmamasını sağlayıp maruz kalan bireyi daha fazla mağdur etmeden hakkı teslim etme gücünde olduğunu unutmamak gerekir.

1.3.3. Mobbingin Aşamaları

Mobbing çalışmalarının başucu kaynağı olan Leymann'a(1996) göre süreç beş aşamada gerçekleşmektedir:

- **Uygun Alanı Yaratma Aşaması:** Mağdur ile uygulayıcı arasında yeni oluşacak bir çatışma yahut mevcut çatışmanın şiddetlenmesi ile başlayan süreçtir. Burada

mobbing için uygun çekişme ortamı oluşturulur ve çoğunlukla sebebi net olarak bilinemez (Sürgevil ve ark., 2009:38).

- **Saldırgan Eylem Aşaması:** Bu süreçte mağdur bireye yönelik düzenli ve sistematik olarak işten soğutmaya yönelik tacizler şeklindeki davranışlarda bulunulur. Bu davranışlar tümüyle yıldırmaya yönelik olur.
- **Yönetimin Devreye Girme Aşaması:** Burada kurum yöneticilerinin doğrudan etkisi olmasa dahi mobbingin farkındalığına sahip olmamalarından dolayı mağduru mobbing uygulayıcılarının göstermek istediği şekilde görerek mobbingin sonucuna ulaşmasına yardım ederler. Bu farkında olmama durumu aslında yöneticilerin mobbing hak ihlalinde olan paylarını bizlere gösterir. Öyle ki artık yönetim üzerine düşen çalışma ortamının psiko-sosyal düzenini kontrol etme görevini yapmayıp mobbing sürecine pasif uygulayıcı olarak dâhil olur. (Tınaz, 2006a:80).
- **Yanlış Tanımlama ve Yaftalama Süreci:** Mağdura yönelik uygulanan mobbing sonucunda çalışan bireyde oluşan özgüven yitiminin sonucu olarak bireyde ortaya çıkan çalışma ortamında psiko-sosyal bozukluklar dolayısıyla yönetim tarafından suçlayıcı bir yaklaşımla teşhisler, yaftalar ve ne yazık ki suçlamalarda bulunulur. Burada önemli kısım mağdur çalışan bireyin bu durumuna sebep olan saldırıları görememesidir yönetici kısmının.
- **İşten Ayrılma Süreci:** Maruz kaldığı sistemli psikolojik saldırılar sonucunda yaptığı işe dair bütün motivasyonunu kaybeden çalışan birey, mobbing uygulayıcılarının da istediği gibi iş göremez hale gelerek ya istifa edip mobbinge maruz kaldığı alandan uzaklaşır yahut da işine son verilir.

Böylelikle mobbing uygulayıcılarının amacı gerçekleşmiş olur ve mobbing mağduru çalışma alanından uzaklaşır. Bu süreçlerin herhangi birisinde mobbing mağduru bireyin olan bitenin farkına varıp destek alması durumunda ise bu süreç tamamlanmadan yani başarıya ulaşmadan kırılabilir. Burada yine mobbing farkındalığı ile karşı karşıya kalıyoruz.

1.4. Mobbing Nedenleri

Mobbing kavramı içerisinde barındırdığı suç unsurlarından dolayı herhangi bir kavramdan daha farklı şekilde ele alınmalıdır. Bu özelliğinden ötürü nedenlerini sorgulamak da bağışlayıcı bir motivasyon içermemektedir. Öyle ki mobbing sürecini incelerken gördüğümüz üzere çoğunlukla başlangıç nedeni bilinmemektedir. Ancak etnik ayırım, cinsiyet ayırımı vb. gibi nefret suçlarına girecek dışlayıcı eylemler mobbing kapsamına girmemektedir. Bu ayırım mobbingin nedenlerini sorgularken, mobbing uygulayıcısının başlangıç motivasyonlarından bağımsız düşünülemez hale getirmektedir kavramı. Mobbingin hâlihazırda çok kapsamlı ve karmaşık bir yapı olmasından ötürü, nedenleri de sistemli bir şekilde inceleme yoluyla saptanabilir. Bu nedenler Topaloğlu (2010) tarafından örgütsel nedenler, sosyal gruptan kaynaklı nedenler ve kişisel nedenler olarak üç başlık altında toplanmıştır.

1.4.1 Örgütsel Nedenler

Mobbing sürecinde yer alan gruplar arasındaki örgütsel bağlılığın zayıf olması en önemli nedenlerden birisidir. Örgüt kültürünü oluşturan bireylerin alt-kültür bireylerinden oluşuyor olması aslında örgüt içerisinde belirleyici mekanizmanın bir lider tarafından sağlanmasını anlaşılır kılmaktadır. Durum böyle olunca da örgüt içerisinde liderin liderliğini yapamaması, durumun örgüt içerisinde rekabetçi yatay hiyerarşi içerisindeki çalışanların birbirlerine karşı psikolojik şiddete başvurmalarına kadar varırmaktadır. Liderin vasıfsızlığından kaynaklanan kargaşa ortamı örgüt içerisinde mobbingin gelişiminde can suyu işlevi görmektedir (Hiçkorkmaz, 2016). Üstlerin astlara uyguladığı mobbingde gücün ve yetkinin art niyetli kullanılışı ile karşılaşırız. Burada belli bir yeteneğe sahip olmadığını bildiği bir çalışana o yeteneğin olmadığı durumlarda yapılması çok güç olan işler verilir. Böyle bir art niyet mobbing kapsamında bilinçli olarak yapılan işten uzaklaştırıcı hamlelere örnektir. Ayrıca liderin kendi kontrolünden çıkan bu suçu bastırmaya yönelik hamleleri de mobbing izleyicisi grubuna dâhil olduğu yerden çıkıp mobbing uygulayıcısı grubuna geçmesine yol açmaktadır. Bu da Vartia'ya göre suça ortaklıktır(Akt. Mizrahi, 2013).

Şirket ekonomisi boyutunda mobbing, işten ayrılma sürecinde ortaya çıkan tazminat durumundan kurtulma yolu olarak da örgüt içerisinde kullanılmaktadır. Bu durum

gelişmekte olan ülkelerin çalkantılı ekonomik boyuta sahip şirketlerinde işten çıkarılma amacı ile yapılmasına yol açar ve böyle görülür (Özer, 2009, akt. Avcı, 2015: 45).

Mobbingin ortaya çıkışındaki örgütsel nedenler sıralanacak olursa (Tetik, 2010: 85):

- Ast üst ilişkisinin fazla olması/ aşırı hiyerarşi
- Çalışana tehdit ve tacizle iş yaptırılmasına örgüt içi disiplin, verimliliğin maksimize edilmesi için tek şart olarak bakılması
- İnsan kaynakları birim giderlerinin azaltılması
- Örgütteki iletişim kanallarının zayıf olması
- İşyerinde sorun çözen personelin olmaması ya da çözüm odaklı çalışılmaması
- Örgüt yöneticilerinin zayıf yönetimi
- Birlikte bir şey yapamama, takım olamama
- Eğitimsizlik
- Yanlış idare
- Kapalı kapı politikasının uygulanması
- Ortamdaki stres yükünün fazla olması
- Sıkıcı işler/monotonluk
- Örgüt liderlerinin mobbing yaptıklarının farkında olmaması
- Ahlaki olmayan davranışlar
- Örgütte küçülme kararı ve/veya değişime gidilmesi vb....

Bu özelliklerden bazılarını bankacılık sektörü özelinde inceleyecek olursak; bankanın yoğun stresli ve monoton bir mekân olması özellikle kabul edilebilecek durumlardır.

Mobbingin faturası çıkarılacak olursa en büyük bedeli örgütlerin ödediğini de unutmamak gerekir. Çatışma ortamına sürüklenen örgütte örgütsel bağların yitirilmesine kadar varabilir bu süreç.

1.4.2. Sosyal Grup Kaynaklı Nedenler

Örgütün içerisinde bulunduğu sosyo-ekonomik çevrenin normları mobbinge zemin hazırlayabilen etkenlerden ikincisidir. Örgütü çevreleyen bu sosyal grup adının aksine çok geniş bir yapıya sahiptir. Örgütün içerisinde bulunduğu ülke, ulus, çalışma etiğini barındıran sosyal çevre gibi daha geniş kapsamlara sahiptir (Akt. Hiçkorkmaz, 2016:16; Özen, 2007).

Yalnızca işyerinde olan baskıcı ortam değil, tüm mobbing gruplarında yer alabilecek olan bireyin içerisinde bulunduğu yaşamın her alanındaki yaşam kalitesi, özgürlük boyutu gibi durumlar bireyi etkilemektedir. Yetiştigi toplumun aile normları, toplumsal etik kuralları, cezalandırma biçimleri bireyin gelişiminde mobbinge olan yatkınlığında pay sahibi olmaktadır. Örneğin bir mobbing izleyicisinin yetiştiği toplumdaki iletişim biçimlerinin sert ve katı olması, mobbing sürecinde şahit olduğu iletişimin, suç teşkil ettiğini düşünmesi zor olacaktır. Eğer toplumsal bir baskı görüyorsak bu baskıyı içinde bulunduğumuz ortamdaki diğer kişilere yansıtabiliriz. Bilhassa doğu kültürüyle yetişen bireylerde aile içi baskı ve şiddetin yaygın olduğu düşünülürse o kişinin bunu yaşantısına hatta kişilik özelliklerine etki etmemesi düşünülemez. Böylelikle şirket dolayısıyla şirketi yöneten kişiler ve yönetilenler bir bütün olarak bu davranış biçimlerinden etkilenir. Örneğin, erkeğin üstün olduğu, kadın erkek eşitsizliğinin aile içinde başladığı bir toplumun çalışma hayatında da bu bakış açısı yansıtıldığında o işyerinde kadınlara erkekler arasında bir çatışma ortamı doğar. (Hiçkorkmaz, 2016:16).

Sonuç olarak mobbing yalnızca çalışma yaşamının ürünü değildir. Bir bütün olarak kültürün belirlediği yaşam kalitesinin sonucu olarak bireylerde oluşan kendilerini kültüre mal etmek adına büründükleri kişiliklerin en başından beri sorunlu olmasına dayanır. Bir diğer taraftan da çalışma hayatında örgüt kültürünü oluşturan bireylerin alt-kültür bireyleri olduğunu düşünecek olursak, bunların toplumsal normların kötü etkilerine en fazla açık olan bireyler olması dolayısıyla mobbingin nedenlerinin kişisel durumlarla ele alınışına geçmiş oluruz.

1.4.3. Kişisel Nedenler

Sosyal grupları oluşturan bireylerin bireyselliklerini göz ardı etmemek gerekmektedir. İnsan olarak belirli bir tarihe, geçmişe, gettoya aidiyet içermekteyiz. Bu getto tüm insanlarda ayrı ayrı olmaktadır. İnsanı yalnızca birey olarak bir sosyal grubun parçası olarak ele almak yanlış olacaktır. Mobbing sürecinde de bireylerin kendi gettolarından getirdiği özelliklerin neden olabilirliğine bakmak gerekmektedir. Bu alan hakkında yeterli çalışma bulunmamaktadır. Mobbing uygulamalarının psikolojik arka planları konusunda yapılan çeşitli çalışmalar, mağdurun akıllı, başarılı, işine önem veren, duygusal zekâsı yüksek çalışanlar olduğunu gözler önüne sermiştir (Çakır, 2006).

Mobbing mağdurlarının mobbing sürecinde durduğu pozisyonlar mobbingin kişisel nedenlerini oluşturmaktadır. Başarılı bir çalışan çok basit bir duygulanım olan kıskanma duygusu yüzünden hedef olabilir. İşe yeni başlamış birisi yalnızlığından ötürü gruplaşmış diğer örgüt üyeleri tarafından mobbingde hedef haline getirilebilir. İşinde başarılı olan bir çalışmada aynı şekilde hedef olabilir. Bunun gibi özellikleri dolayısıyla bir çalışan psikolojik şiddete maruz kalabilir ve örgütsel tüm bağlarını kaybedebilir.

Mobbing uygulayıcılarının neden psikolojik tacize başvurdıklarına yönelik yapılan araştırmalarda görülmektedir ki, ana eksenin, kendi eksikliklerini kapatmak için belirleyici bir yerde bulunarak seçilmiş bir çalışan üzerinde baskılama yapmak olduğu görülüyor. Ayrıca bu kişilerin psikanalistik incelemeleri de çocukluklarında yaşadıkları travmalar gibi noktalarında etkili olduğu söylenebilir.

1.5. Mobbing Türleri

Mobbingin örgüt içerisindeki bireylerin çeşitli rollerini göz önüne alırsak birçok türü bulunduğu sonucuna ulaşabiliriz. Tek taraflı bir kontrol mekanizmasının aksine yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve yahut yatay olabilir(Hiçkorkmaz 2016: 17). Mobbing türleri aşağıda, örgütsel alanda ve eylemsel alanda olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.5.1. Örgütsel Alanda Mobbing

Mobbing denilince üstlerin astlarına uyguladığı mobbing anlaşılrsa da astların üstlerine yaptığı mobbingin de örnekleri vardır(Ekiz, 2010: 42). **Dikey mobbing**, çalışanların yöneticilerine yani astın üstüne, **yatay mobbing** benzer görev ve ünvanlardaki kişilerin birbirine, **düşey mobbing** ise yöneticinin çalışana yani üstün asta uyguladığı mobbing türleridir.

Mobbing çalışma yaşamında içerisinde şekillendiği bir örgütsel yapıya gereksinim duymaktadır. Örgütlü yapı içerisinde hiyerarşik yapı güçlü ise düşey mobbing ve/veya dikey mobbing, hiyerarşik yapı güçlü değil ise yatay mobbing uygulanmaktadır. En fazla şikayet konusu edilen mobbing türünün düşey mobbing, en az şikayet edilenin ise dikey mobbing olduğu belirtilmektedir. Yatay mobbingin ise genelde fark edilmediğinden bahsedilmektedir.

1.5.1.1. Dikey Mobbing

Kısaca astın üstüne uyguladığı yani aşağıdan yukarıya doğru olan gelişen mobbing türüdür. Örgütlerde dikey mobbingin oluşumuyla ilgili; üstün kararının astları tarafından tartışılır hale gelmediği, üstün aldığı kararlara astlarını dâhil etmediği ve üstün yeni geldiği durumlarda rastlanılması mümkündür denmektedir (Akt. Hiçkorkmaz, 2010: 18; Einarsen ve Skogstad, 1996). **En yaygın nedeni**; yeni gelen yöneticinin kabullenilmemesi durumudur.

Sahip oldukları güç ile mobbingi uygulayacakları üstlerinin sahip olduğu gücün kıyası dolayısıyla düşey mobbinge uygulayıcı olarak katılan çalışanlar bir grup halinde olmak zorundadırlar. Hatta kendi kıdemindeki tüm çalışanları kendi yanlarına çekerek psikolojik taciz eylemlerine başlamayı hedeflerler. Söz konusu mobbing türünde genelde başvurulan eylemler; dışlama, sabotaj, bilgi saklama, hiyerarşik iletişim kademelerine riayet etmeme, iş geciktirme, dedikodu, olumsuz tavır ve negatif geribildirim verme ve ekip başarısını baltalamak için performans düşürme şeklindedir.. Böylelikle **mobbing mağduru üst**, iş göremez hale gelecek ve mobbing uygulayıcıları kötü anlamda başarıya ulaşacaktır (Salin, 2003: 1224).

1.5.1.2 Düşey Mobbing

Üstün astına yaptığı yaptığı yani yukarıdan aşağıya doğru gelişen mobbing türüdür. Başka bir tanım ise, buldukları pozisyonlardan daha alt pozisyonda bulunan çalışanlara karşı yapılan eylemlerdir şeklindedir(Çalışkan ve Tepeci, 2008: 139). Elinde bulundurduğu hiyerarşik güç ile alt pozisyondaki elemanlara hakaret boyutuna varabilecek eylemlerde bulunup bunları elindeki gücün verdiği umursamazlık ve rahatlıkla yapmaktadır. Böyle bir mobbinge maruz kalan kişide oluşabilecek güçsüzlük hissiyatı sonuçların tahmin edilenden daha büyük olduğunu gösterir.

Dikey mobbingin **en yaygın nedenlerini** Tınaz(2006: 117) şöyle ifade etmektedir: Kendisinden daha alt pozisyonda olan birinin kendisinden daha başarılı olmasını hazmedemez ve çalışanın başarısını gösteremeyeceği daha basit görevlere verir. Çalışmamak ile suçlar. Yaş farkının olduğu ast-üst ilişkilerinde de mobbing ile karşılaşabiliriz. Yaşça genç olan çalışanın daha atik olması yaşça büyük olan ve üst olan kişinin hazmedemeyeceği bir durumu doğurur ve sonucunda mobbing ortaya çıkar.

Böyle durumlarda gücünü kullanarak astlarını sindirici eylemlere başvurur. Elbette bunların yanında çok daha bariz mobbing başlatıcı nedenler vardır: politik çizgi, dünya görüşü vb.

1.5.1.3. Yatay Mobbing

Örgüt içerisinde aynı hiyerarşik kıdem içerisinde yer alan iki bireyin karşılıklı olarak uyguladıkları eylemlerdir. Yöneticinin mobbing izleyicisi olduğu bu durumda, çalışan kişinin emeği ile değil de diğer arkadaşının başarılarını gölgeleyecek şekilde eylemlerde bulunup, kendisini tekleştirip vazgeçilmez olduğu hissini yaratmaya çalışmasıdır. Eğer ki böyle bir çatışma ortamında izleyici olan yönetici taraf beyan ederse örgüt içerisindeki kargaşa daha da şiddetlenecektir. Gücünü yumuşatıcı etki için kullanılmalıdır.

1.5.2 Eylemsel Alanda Mobbing

Mobbing araştırmalarının en önemli bölümü mobbing eylemlerinin sınıflandırılması, yani bu başlık altındaki bölümdür. Farkındalık açısından mobbingin teşhisinde yine bu çalışmalar en fazla yardımı sağlayan çalışmalar olacaktır. Çünkü bir kavramın en kolay anlaşılır olduğu alan pratik alandır. Teori ile yalnızca dilsel ifadeler ve önermeler olarak kalan kavram pratiğindeki örneklerle anlaşılması daha kolay kılınır. Bu başlıkta bizlere Hiçkorkmaz'ın (2016) çalışmasındaki Leymann ve Davenport alıntıları yardımcı olacaktır.

1.5.2.1. Kendisini Göstermeyi Engelleme Davranışlarına Örnekler

- Üst yöneticiler kendilerinden aşağıdaki yöneticilerinin imkanlarını kısıtlar ki kendilerinin yerini alsınlar.
- Kendisini göstermek isteyen kişiyi engellemek için onun sık sık sözünü keserler.
- Çalışma arkadaşları da mağdurun başarılı olmasını engellemek için onun imkanlarını kısıtlamaya çalışır.
- Örgüt yöneticileri kendisini göstermeye çalışan mağdura karşı sesini yükselterek konuşur ya da ona sık sık bağırır vb.
- Yapılan işi sürekli eleştirirler, beğenmezler.

- Kendisini göstermeye çalışan kişiyi özel hayatında vurmaya çalışırlar.
- Mağduru telefon vasıtasıyla taciz ederler.
- Mağdurun yüzüne karşı sözlü saldırıda bulunulur.
- Mağdura karşı yazılı tehditler bile gönderilebilir.
- Jest ve mimiklerle dışlanmalar sağlanır.
- İmalarda bulunularak ilişki kurması reddedilir.

1.5.2.2. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırlara Örnekler

- Örgüt içindeki diğer çalışanlar mobbinge maruz kalan mağdur ile iletişimi keserek onu yalnızlaştırmaya çalışırlar.
- İşyerinde diğer çalışanları susturdukları gibi mobbinge maruz kalan çalışanın da diğer çalışanlarla konuşması yasaklanır.
- Çalışma ortamından mobbinge maruz kalan kişiyi dışlamak için ona farklı bir alanda görevler vererek onu kalabalıktan uzak tutarlar.
- Aynı birimde çalışan ve aynı işi yaptıkları kişilerle bile iletişimi kesilir.
- Mağdur sanki orada değilmiş gibi yok sayılarak konuşulur.

1.5.2.3. İtibara Saldırlara Örnekler

- Örgütteki diğer çalışanlar, mağdurun arkasından olumsuz konuşur.
- Mağdur hakkında gerçek olmayan konuşmalar uydurulur.
- Mağduru komik duruma düşürmeye çalışırlar.
- Mağdura psikolojik sorunları varmış gibi davranırlar.
- Ruhsal tedaviye ihtiyacı olduğuna mağduru ikna etmeye çalışırlar.
- Eğer varsa bedensel bir engeli, bununla dalga geçmeye çalışırlar.
- Mobbinge maruz kalanın her hareketi ve davranışına gülerler, onun her halini her an dalga konusu yapabilirler.
- İnançlar ve ibadet üzerinden mağdura baskı yapmaya çalışılır.
- Mağdurun özel hayatına girerek onu zor duruma sokmaya çalışırlar.
- Mağdurun tabiatını sorgularlar.
- Mağdurun güvenini kırmak için onursuz işlere yönlendirilmeye çalışılır.

- Gayretleri görmezden gelinir, küçük görülür.
- Aldığı her karar eleştirilerek geri çevrilir, mağdur iş yapamaz hale getirilir.
- Mağdura kötü lakaplar takılarak itibarını zedelemeye çalışırlar.
- Cinsel imalarda bulunulur.

1.5.2.4. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırlara Örnekler

- Kıymetli işlerden alınarak en kolay işlere yönlendirilir.
- Mağduru daha da mağdur etmek için ona işyerinde iş vermezler.
- Anlamsız çalışmaların içine sürüklemeye çalışırlar.
- Yapabileceklerinin çok altında görevlere gönderilir.
- Elindeki işi bitirmeden sık sık işi değiştirilir.
- Mağdurun kendine olan güvenini yitirmesi amaçlanır.
- Mobbinge maruz bırakılan kişinin niteliği dışında işlere verilerek başarısız olması amaçlanır.
- Örgüte zarar vereceği çok aşikâr olan işlere gönderilir.
- Mağdurun evine ya da işyerine hasar verilir.

1.5.2.5. Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırlara Örnekler

- Mobbinge maruz kalan kişiyi fiziken yapamayacağı işlere verirler.
- Mağduru darp etmeye kalkışırlar,
- Mağdura imalı imalı laflarla şiddete maruz kalacağını anlatırlar.
- Mağdur darp da edilebilir.
- Kadın veya erkek fark etmeksizin direkt cinsel tacize maruz kalınabilir.

1.6 Mobbingin Sonuçları

Mobbing mağduru kendisini tamamen yalnız, güçsüz, yetkisiz ve kimliksiz hisseder. Örgüt kültürünün gerektirdiği üzere kendisini ve benliğini tamamen işe bağlamış olan mağdur, karşılaştığı haksızlıklarla baş edemeyip mobbinge boyun eğdiği takdirde benliksizliği ile baş başa kalacaktır. Örgüt kültürü için gösterdiği özverinin tamamen karşılıksız kaldığını ve hatta bunun kendisine anti-tez olarak mobbing uygulayıcısı

tarafından sunulduğunu fark ettiğinde gelecek iş yaşamında örgütsel yapıların içerisinde dâhil olmada zorluk çekeceği aşikârdır.

Ayrıca yapılan araştırmalarda gelişmiş ülkelerde milyonlarca çalışanın mobbing nedeniyle psikolojik destek aldığı ve bu durumun psikolojik destek alma nedenleri sıralamasında ilk sırayı aldığı görülmektedir (Durmuş, 2007: 16-17). Mobbingin mağdur üzerindeki etkilerini kesin olarak gösterecek bir yöntem yoktur. Bunun yerine bireysel, örgütsel, toplumsal ve elbette ki ekonomik sonuçlarını tek tek incelemek gerekmektedir. Araştırmacıların birçoğu da bu yolu izlemişlerdir

1.6.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri

Mobbing elbette ki en büyük zararı mağdur olan birey üzerinde gösterir. Mobbinge maruz kalmanın sonucu olarak bireyde psiko-sosyal iletişim bozuklukları gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar, zaman içerisinde birikerek ve katlanarak büyüyen zararlar yumağı olarak ortaya çıkacaktır (Tetik, 2010; 86).

Mağdur olan birey çalışma hayatının olmazsa olmazlarından çalışma etiğinin bağlayıcılığını yitirir. Örgüt içerisinde yer almanın verdiği bağı kaybeder dolayısıyla sonraki iş hayatında çok büyük zorluklar ile baş başa kalır. Örgütsel bilincini yitirmiş birey herhangi bir çalışma alanında başarılı olma şansını da kaybetmiş demektir.

Mobbingin bireysel etkilerini sıralayan Tınaz(2006)'a göre mağdurda oluşan psiko-sosyal bozukluklar ve fiziksel belirtiler şöyledir;

- Ruh sağlığının bozulması, depresyon,
- Nereden geleceği belirsiz korku ve heyecan nöbetleri, anksiyete,
- Tansiyonun yükselmesi,
- Dikkatsizlik, odaklanma problemleri,
- Stresten terleme ve korkudan titreme,
- Vücutta ağrıların görülmeye başlanması,
- Reflü ve bağırsak rahatsızlıkları,
- Yalnızlık fobisinin görülmesi,
- Yemekten kesilme ve kilo kaybı,
- Mağdurun kendisine olan güvenini kaybetmesi, özgüven eksikliği oluşması,
- Deri rahatsızlıkları vb.

Toplumsal bir varlık olan birey elbette mobbing mağduriyetini yalnızca iş hayatında taşımayacaktır. Üyesi olduğu iş yaşantısı dışındaki sosyal gruplarda bu durumdan etkilenecektir. Bunlardan en önemlisi ise ailedir. Mağdur olmuş bireyin sosyal iletişimde olan bozulma aile hayatını da etkilemektedir. İçine kapanan bireyde gözlemlenen anti-sosyal kişilik bozukluğu aile içi iletişim kanallarında pasif olmasına yola açacaktır. Bu iletişim bozukluğu, mağdurun içerisinde bulunduğu çıkmazı yaracak paylaşımı da imkânsız kılmasından ötürü daha da şiddetlendirecektir. Aile ile paylaşılmayan problemler içten içe mağdurun yükünü arttıracaktır.

İş yerinde maruz kaldığı tacizin getirisi olarak ailevi problemlerde mağduru zorlar ve aile bireylerinin yeterli anlayışı göstermemesi üzerine bazı durumlar intihara kadar gidebilen ciddi durumlara dönüşür.

1.6.2. Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Örgüt kültürü çalışanlar arasında iş yükünü hafifletici paylaşımların şekillendiği, yönetim dışında karar mekanizmalarının olduğu alandır. Burada çalışanlar arası örgütsel bağ, işin mekân-zaman bağlamında verimlilik beklentilerini sağlayabilecek bölüşümler içine girmesi için gereken uzlaşma içerikli bağdır. En büyük zararı en kısa yoldan mağdur görüyor olsa da örgütte mağdurla eşdeğer zararlara uğrar mobbing dolayısıyla.

Mobbing uygulayıcısı, bulunduğu eylemler ile örgütsel bağı zehirleyerek iş görmez hale getirir. Bunu kendinde eksik olan örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü bilincinin eksikliğinden ötürü yapar. Çalışma etiğinin dışına çıkan davranışlarda bulunması, tüm örgüt içerisinde bu etik kurallarının değersizleşmesine yol açar. Ekip ruhu ile hareket imkânsız hale gelir. Yıpranan örgüt iş göremez hale gelir, aurasını kaybeder ve imajı zedelenir. Böyle bir örgütsel yapıya sahip firmalar rekabetçi iş hayatında kaybetmeye mahkûm olurlar(Tınaz, 2011: 161-162).

Yıldırma davranışları neticesinde oluşan **örgütsel maliyetler** aşağıdaki gibidir (Akt. Hiçkorkmaz, 2016: 20;)

- Kurumsal itibarın zedelenmesi-kötü imaj
- Azalmış etkinlik, verimlilik ve dolayısı ile karlılık

- Personel Sirkülasyonunun yarattığı maliyetler (İşe alım, eğitim maliyetleri, yeni personelin oryantasyon süreci boyunca iş gücü kaybı , maaşın mevcuda göre piyasa şartlarında yükselmesi,)
- İşlerin aksaması (Devamsızlık, hastalık izni vb.)
- Müşteri memnuniyetsizliği
- Çalışanın örgüt bağlılığının azalması
- Artan çalışan tazminat talepleri
- Tazminat ve sigorta masraflarındaki artış
- Bakanlık ve kamu kurum cezaları (iş sağlığı ve güvenlik mevzuatı ihlali için verilebilecek)
- Hukuki maliyetler

Bu maddelere arabulucu, danışman gibi dolaylı maliyetlerin artması da eklenebilir. Çünkü yitirilen örgütsel bağın yol açacağı durumlar, bu durum karşısında iyileştirici politikalar izlemek isteyecek olan firmaya, düzenlemeler için ayıracağı maddi pay azımsanamayacak bir ekonomik yük oluşturacaktır.

Mobbingin oluşturduğu örgütsel maliyetlere ilişkin başka bir gruplama ise (Tınaz, 2006) ise psikolojik ve ekonomik olarak yapılmış ve ekli şekli ile sıralamıştır:

a. Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri:

- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt üyeleri arasında çatışmalar
- Ortak örgüt değerlerinden uzaklaşma
- Huzursuzluk ve güvensizlik ortamının oluşması
- Genel saygının azalması
- Tüm bu sebeplerle oluşan isteksizliğin yaratıcılığı düşürmesi

b. Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri:

- Hastalık izinlerinin artması ile oluşan iş kaybı
- İşten ayrılmalar neticesinde yapılmak zorunda kalınan yeni işe alımların getirdiği ilave maliyet
- Yetişmiş personel kaybı
- Eğitim maliyetleri

- Performans kaybı
- İş kalitesinin azalması, verimliliğin düşmesi
- Tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Dava masrafları

1.6.3. Kültüre, Topluma ve Ülkeye Olan Etkileri

Mobbingin sıradanlaştığı bir toplumda sahip olunan kültürde de bozulmalar olacaktır. Tekinsiz ilişkilerin geliştiği toplumsal alanda kamu düzeninin tahsisi için gerekli olan pozitif iletişimin yerini tedirgin ve ayrışmış toplumsal bağların getirisi olan iletişim modelleri alacaktır. Mutsuz bir yığın halini alan toplumda politik olana dair kayıtsızlık artacaktır. **Modern hayatta mobbing, ferdin üzerinde yıkıcı etkileri olan bir travma olup, gerek bireye vereceği zarar gerekse de topluma oluşturacağı maliyeti düşürebilmek açısından birey ve toplumun konuyla ilgili bilinçlenmesi gerekmektedir**(Arpacıoğlu, 2005: 257).

Mobbinge maruz kalmış bireylerin çevreleriyle kuracağı sorunlu ilişki yumakları büyüyerek daha çok kişiyi etkiler hale geleceğinden ötürü mobbingin toplumsal boyutunu da göz ardı etmememiz gerekmektedir. Bunların yanı sıra ihtiyaç duyacağı tıbbi ve psikolojik destek, o bireyin ekonomik yükünü arttıracak ve ülke sağlık politikalarında ek bütçeye ihtiyaç doğuracaktır. Sigorta kapsamında değerlendirilecek olan mağdur, hukuki süreçleri ile bürokraside yer edinecek ve ülke hukuki altyapısı için ekstra yük oluşturacaktır. Ancak mobbingin doğurduğu bir diğer sonuç da, çalışanlar arası iletişimin aksamasıdır. Yeterli araştırmaların yapılmamış olmasından dolayı net bir zarar bilançosu tahmininde bulunmak imkânsızdır(Tınaz, 2011:178-179).

Topluma ve ülke ekonomisine olan etkilerini ilişkin sonuçları yine Tınaz(2006) şöyle sıralamaktadır;

- Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı,
- Mobbing mağdurunda oluşan sağlık problemleri nedeni ile sağlık harcamalarında ve sigorta masraflarında artış,
- İşsizlik,

- Devlet yardım programlarına talebin artması ve bunun da devlete ilave maliyet yaratması,
- Erken emeklilik oranının artması,
- Mobbing ile psikolojisi bozulan ve işsiz olarak boştaki bireylerin olduğu sağlıksız bir toplum,
- Mağdur kişilerin şiddete olan eğilimleri sonucu aile düzenlerinin bozulması, yetiştirdiği çocuklara dahi bozuk psikolojilerinin yansması.

Mercanlioğlu (2010: 41) mobbingin sonuçlarını bir tablo ile şu şekilde göstermiştir:

Tablo 2: Mobbingin (Psikolojik Şiddet), Fiziksel Ve Ekonomik Sonuçları

Etkilediği Alan	Psikolojik ve Fiziksel Sonuçlar		Ekonomik Sonuçlar
BİREYLER	- Stres - Kaza ve sakatlıklar - Dışlanma - Ayrılık acısı	- Fiziksel ve duygusal rahatsızlıklar ve olumsuz sonuçları (depresyon, intihar vb.) - Suç işleme (yaralama, cinayet vb.) - Arkadaşlıkların bozulması - Mesleki kimlik kaybı	- Çeşitli masraflar; - Terapi - İşsizlik - İş Arama - Taşınma - Kaza
AİLELER	- Hastalıklı aile ortamı - Çocuklara sirayet eden olumsuz etkileri	- Çaresizlik duygusunun yarattığı acı - Çatışmalar	- Maaş/gelir kaybı - Terapi masrafları
ÖRGÜTLER	- Çatışmalar, anlaşmazlıklar -Sağlıksız şirket kültürü	- Düşük moral - Kısıtlanmış - Yaratıcılık	- Kalifiye iş gücü kaybı ve buna paralel düşen iş kalitesi ve verimlilik - İzinlerinin artması
TOPLUM	- Psikolojisi bozuk kişilerden oluşan sağlıksız, mutsuz toplum	- Politik - Kayıtsızlık	Sağlık ve sigorta giderleri İşsizlik veya iş kaybı nedeni ile oluşan vergi kayıpları

1.7. Mobbing ile Mücadele Yolları

Mobbing yalnızca bankacılık sektöründe değil yanı sıra tüm çalışma alanlarında kendisini göstermektedir. Mobbing mağdurlarının sayısının, araştırmalarda inanılmaz sayılara ve yüzdelerle sahip olmasının nedeni budur. Her yerde, her şekilde ve herkese karşı her an uygulanabilecek bir suçtur mobbing. Bu yüzden bütün bir toplumun mobbinge karşı duyarlılık geliştirmesi ilk aşamasıdır mücadelenin.

Örgüt kültürünün yeteri seviyede gelişmemiş olması, bireysel sorumlulukların iş hayatındaki karşılıklı oluşunun gözden kaçmasına yol açacaktır. Bu durum mobbingin başlangıç sürecinde karşımıza çıkan uygun ortamın oluşmasına örnektir. Böyle örgüt kültürüne bağlı çalışma etiğinin noksan olduğu durumlar mobbingi şiddetlendirecek ve sona doğru daha hızlı götürecektir. Burada mobbing uygulayıcısının art niyetinden bağımsız bir bilinçsizlikten söz etmek haksızlık olur. Bir kişi her ne kadar çalışma etiğine ve örgütsel bağlılığın getirisi olan yapıcı davranışların farkında olsa da gayet art niyetli ve bilinçli şekilde mobbingi uygulayabilir.

Bu çalışmada defalarca tekrarlandığı gibi mobbingin uygulandığı ortamda tarafların mobbing karşısında ki farkındalığı ve karşı-eylemsel bilinci çok önemlidir. Mobbing ile mücadelede kullanılacak metotlara şunlar önerilebilir (Tetik, 2010: 87):

- Mobbingin sınırları ve kapsamaları net bir şekilde belirlenmelidir.
- Bir suç olan mobbingin ceza hukukundaki kapsamında cezai yaptırımları kesin bir dille belirlenmelidir.
- Mobbing mağdurlarının maddi-manevi kayıplarını telafi edebilecek mekanizmaların oluşturulması ve bu mekanizmalara güven oluşturacak şekilde davranılmalıdır.
- İş ve çalışma hukuku kapsamında düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemeler, mobbing mağduruna fesih hakkı ile mevcut tazminatların dışında caydırıcı bir unsur olması amacı ile cezai şart mahiyetinde “mobbing tazminatı” ödenmesi hususunu içermelidir.
- Mobbinge yol verici nitelikte yazılı ve görsel yayınların takibi ve takip sonucunda zararlı olanların engellenmelidir.

- Mobbinge bilinçsiz olarak dahi hedef olabilecek, çalışma hayatına katılım konusunda azınlık olan, kadınlar gibi bireylerin iş hayatında görünürlüğünü arttırıcı politikalar izlenmelidir.
- Mobbing ile ilgili çalışmaların bağımsız eğitim kurumları ve devlet tarafından desteklenmeleri, düzenli zamansal aralıklarla araştırmalar yapılmasını sağlamalarıdır.
- Mobbinge karşı mücadelenin ilgili bakanlık tarafından kurulacak ilgili bir birim sayesinde daha sistemli bir şekilde yürütülmesi. Japonya örneğindeki gibi mobbing ile ilgili telefon ihbar hattı kurulmalıdır.
- Mobbingin herkes tarafından anlaşılması için, bu kavramın içeriği, türleri, içerdiği eylemlerin şekli ve yasal yaptırımlar başta olmak üzere kişi ve kurumların sahip olduğu hakları anlatan yazılı ve görsel yayınlar hazırlanmalı, tüm sosyal mecrada yayınlanmalı, bilgilendirme toplantıları vb. düzenlenmelidir.

Mobbing mağduru eğer psikolojik baskı gördüğünü dillendirirse buna örgüt içerisinde yer alan yönetici, eşdeğer çalışma arkadaşları yapıcı şekilde müdahil olmalıdır. Bu müdahale mobbingden kaynaklanan çatışmalı ortamı daha da şiddetlendirmeden kurtarabilecek hamledir. Bunun gibi yöneticinin üzerine düşen mobbing önleyici görevler şu şekildedir;

Yönetici erk(ler), mobbing uygulayıcısının hiç yadsımayıp alışkanlık haline getirdiği davranışlara müsaade etmemelidir. Örgütteki yönetimin bu görmezden gelişi olayı büyütür ve şiddetlenmesine yol açacaktır. Böylesi bir durumda uygulayıcı kendisini güvence altında hissederek eylemlerinin boyutunu arttırarak çok daha şiddetli baskılamalara yönelir. Yönetici pasif izleyici rolünü üstlenirse bu durum dondurma yöntemi olarak adlandırılır. Çatışma ortamının biraz daha olsa sakinleştiği anda harekete geçmeyi planlar ki bu davranış esnasında mobbingin sonuçlarındaki büyük problemleri küçümsemek olur. Suça ortaklık yine söz konusu olmuş oluyor. Böyle davranarak aslında gelişmesi gereken mobbing duyarlılığı ve hassasiyetinin gelişimine engel olan taraf yönetici oluyor. Bu uygulamasına sık sık başvuran yönetici örgüt içerisindeki bağların iyice zayıflayarak, örgütün ölümüyle sonuçlanacak süreci hızlandırmış olur. Uygulayıcı ile mağdur arasındaki sıkıntılı iletişim biçimini fark ettiği an akıcı bir iletişim yakalanabilmesi için bir takım planlı çözümlerde bulunması gerekmektedir. Kendi emir komuta gücünün farkında olan amiyane tabirle ipleri elinde tuttuğunu bilen

bir yönetici gücünün farkındalığını kullanarak da çözümleyici role girmelidir. Gücünü kullanarak tarafların ödün verebileceği tarafları saptayarak kararlar almalı ve böylelikle örgüt içerisindeki örgüt kültürü bilincini diri tutabilmelidir. Mobbingin oluşumunda eğer yanlış bir görev paylaşımının etkili olduğunu sezerse, görev dağılımını yeni baştan yapmalıdır. **Sonuç olarak;** mobbingin yaşanmaması için çalışanların ekip ruhuna sahip olup, birlik-bütünlük içerisinde çalışması ve çalışma ortamının herkesin kazançlı çıkacağı ortamlar olarak şekillendirilmesi gerekmektedir(Hiçkorkmaz, 2016: 26).

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri her şeyle olduğu gibi mobbing ile de sıkı bir bağ içermektedir. Ama bu bağ mobbing oranının azlığı yahut çokluğu olarak değil de, mobbinge karşı verilen mücadelede ki etkinlik, girişkenlik ve çaba olarak ele alınmalıdır. Gelişmiş ülkelerde mobbing ile mücadele gerek düzenli yapılan akademik araştırmalarla olsun gerekse hukuki altyapının sürekli güncellenmesiyle olsun, çok aktif şekilde gerçekleşmektedir. Elbette bu durum ülkenin sosyo-kültürel gelişmişliğinin sonucu olarak da düşünülebilir. İnsan haklarının savunulmasına açtıkları alan ile bu ülkeler mobbing ile mücadele eden kurumları, kişileri ekstra motive etmektedir. Bu tür bir altyapıya sahip olmayan ülkelerde ise çok daha zorlayıcı bir mücadele gerekmektedir. Zamansal olarak bitmek bilmeyen davalar, arabuluculuk yoluyla, insan psikolojisini bu denli ağır etkileyen bir suçun hallolacağını düşünen yöneticilerin psikolojik sonuçları basite indirgeyip olaylara yaklaşması ve dahi buna benzer birçok örnek verilebilir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt ve Kültür Kavramları

Bir kavram tamlamasını ele alırken izlenmesi gereken yol, birlikteliği ile başka bir anlam oluşturan kavramların tek tek anlamlarına bakmaktır.

Bunun sonucunda birlikteliklerinden doğan kavram tamlamasının anlamına daha sağlıklı şekilde ulaşmak mümkündür. Bu yüzden ilk olarak yalnız başlarına *örgüt* ve *kültür* kavramlarının kısa özetine bakmamız gerekmektedir.

2.1.1 Örgüt

Barnard (1968), “örgüt, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamıştır. Örgüt, bireylerin baskın kültür elemanlarına karşı sistemli ve bilinçli olarak bir arada hareketini, gerektiği zamanlarda ortak direncini gösterebileceği iletişimsel bir yapıdır. Örgüt, bireyler arası geliştirilecek olan iletişim ağına, bireylerin dâhil olması ile oluşturulan yapıdır. Toplum, örgüt, kültür ve iletişim ayrılmaz bir şekilde karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdırlar(Mumby ve Stohl, 1996).

Örgüt kavramı iki farklı anlamı temsil etmektedir. Birincisi planlı şekilde önceden belirli tepkiler ve kararlar doğrultusunda eylemleri belirlenmiş bireyler toplumu. İkinci anlamı ise, iş hayatı özelinde sendikal çizgideki örgütlenme sürecinin aşamalarını içeren süreçtir. Esasında iki anlamda konumuzu yakından ilgilendiriyor. Belirli amaçlar doğrultusunda işin ve kendi emeklerinin çıkarları doğrultusunda ortak eyleme yönelik birlikteliktir iki anlamdan çıkan ortak tanım. Bu tanım doğrultusunda örgüt, bankacılık sektörü gibi prim vb. ödüllendirmelerin olduğu sektörlerde, bireysel emeğin eşit dağıtılmasından ziyade, yönetici ve insan kaynakları uygulamaları tarafından, işin büyümesi bazlı geliştirilen ve örgütlenmenin lokal seviyelerde kaldığı alanlarda karşımıza çıkar.

Politik doğası gereği insan bütün olarak yaşamında olduğu gibi çalışma hayatında da belirli kurallar üzerine uzlaşa sağlayarak örgütsel bağı oluştururlar. Bu örgütsel bağlılık çalışanların iş hayatlarını kolaylaştırıyor olsa da aynı şekilde iş-verenin, yöneticinin

veya insan kaynaklarının da işini kolaylaştırmaktadır. Tek tek bireyler olarak çalışanlarla iletişim geliştirmek yerine örgütsel bağ ile birbirine bağlı olan çalışanları muhatap almak bu kolaylıklara örnektir. Bu yüzden iş yaşamında örgüt kavramı azımsanamayacak bir öneme sahiptir. Örgütün iş hayatında kendini göstermesi örgütsel iletişimin başlaması ile ortaya çıkar (Reilly ve DiAngelo, 1990).

2.1.2. Kültür

Kültür bir bütün olarak insana ve dolayısıyla insanı içinde barındıran topluma mal olan her alanın ortak özüdür. Felsefe, din, sanat, yaşam tarzı, töreler vb. topluma yönelik birçok kavramın tek bir kavramla anlatılmasının adıdır kültür. Kuşaktan kuşağa toplum içerisinde aktarılan maddi manevi değerlerin bütünüdür(Kongar,1972). Toplumun davranışları, düşünceleri, inanışları ve etik değerlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Başka bir deyişle de kültür, insanların çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için oluşturdukları maddi ve manevi eserlerin tümüdür (Tezcan, 1987). Kültürün oluşmasında etkili olan değerlerin aktarımının gerçekleşebilmesi iletişime ihtiyaç duyar. Bu da demek oluyor ki, kültür kavramının gerçekleşmesinde, tıpkı örgüt kavramının da gerektirdiği gibi, iletişim etkilidir.

Sosyal alanda iletişimin gelişmesine engel olan ayrılıklar söz konusu ise, bu politik ve dinsel ayrılıklar gibi dogmatik argümanlar etkisiyle oluyor çoğunlukla, kültürün ortaklaşılabilir bir yapı olmasından ziyade bireyler üzerinde yük olmasına yol açıyor. Böylesi ayrılıkların getirdiği negatif iletişim ortaklaşmayı yaşamın her alanında olduğu gibi iş hayatında da kötü yönde etkiliyor. Böylesi bir ortama sahip iş yerlerinde mobbingin gerçekleşmesi çok daha kolay oluyor.

2.1.2.1. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültür kavramının tanımının kaçınılmaz olarak kapsamlı yapılmasının sebebi, içerisinde yer alarak kendisini oluşturan öğelerin de kapsamlı olmasıdır. Kültürün içinde barındırdığı öğelerden bir kısmı, inançlar, değerler, normlar, semboller, teknolojik öğeler şeklinde belirtilmektedir.(Yıldırım, 2013: 8).

İnançlar ve değerler, toplumda neyin kabul görüp görmeyeceğini, neyin yadırganacağını gösteren ölçütlerdir. Bu ölçütler sayesinde toplum, karşılaştığı bir durumu, eylemi,

sorunları yargılayıcı biçimde ele alır ve kabul edilebilen çözümler sunar. Bu inançlar ve değerleri bize gösterir (Gizir, 2008: 188).

Normlar, yazılı hukukun dışındaki davranışsal kurallardır. Bu kurallar doğrultusunda insanlar, karşılaştıkları eylemler, söylemler karşısında ihlal olarak değerlendirilenlere tepkilerini gösterirler. Böylelikle insanların davranışları belirlenmiş ve öznelliğini yitirmiş olur. Bu şekilde insanlar kontrol altına alınır toplum içerisinde (Armstrong, 2009: 388).

Semboller, toplum içerisindeki bireyler için renk, işaret, jest ve mimikler gibi birçok ifadenin toplamıdır. Toplumdan topluma farklılık gösterebilir semboller. İnsanlar arası iletişimde kullanılan semboller, maddi nesnelere tutun, sese, kokuya, tat almaya kadar her şey olabilir (Kasapoğlu ve diğ., 2012: 65).

Teknoloji, kültür içerisinde yer alan, gözle görülen maddi boyuttur. Maddi boyut toplum içerisinde insanların davranışlarını ve iletişim kurma biçimlerini çevreleyen fiziksel yapıyı oluşturur. İş özelinde düşünecek olursak, teknolojik gelişmeler, işletmede yenilik ve gelenek arası çatışma ortamı da oluşabilir (Şişman, 2007: 3-5).

2.2. Örgüt Kültürü

Tek bir doğru tanımını yapmanın zor olduğu örgüt kültürü, 20. Yy boyunca disiplinler-arası çalışmalar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürü her şeyden önce bir **ortaklaşma alanıdır**. Bu ortaklaşma, bireylerin gücünün yetemeyeceğini düşündüğü ve pasif oldukları gerekçesiyle etkide bulunamadıkları yer ve durumlar karşısında, örgüt kültürünün sağlayacağı ortaklaşmış eylem ve düşünme mekanizmasını kullanarak aktif bir role bürünmelerine olanak sağlamaktadır. Örgüt kültürü tıpkı kendisini oluşturan bireyler gibi canlı ve aktiftir. Örgüt kültürünü, insanların yaşadıkları dünyada, onunla birlikte devinim halinde olması bakımından aktif, canlı bir olgu olarak ele alınmıştır (Morgan ve diğ., 1998). İformel olup, yazılı değildir.

Örgüt kültürü tanımlarının bazıları şunlardır:

- Spender tanımı; “Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemidir”
- Reilly tanımı; “Güçlü, geniş ölçüde paylaşılan temel değerlerdir”
- Kennedy tanımı; "İşler burada böyle yürür şeklinde ifade edilen yargılardır”

- Hofstede tanımı: “Kollektif olarak programlanmış düşüncelerdir”
- Kouzes tanımı: “İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerlerdir”
- Ouchi tanımı: “Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünüdür”
- Peters ve Waterman tanımı: “Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünüdür”
- Schein tanımı(1978): “Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıplarıdır”
- Luthans tanımı: “Bir grubun dış adaptasyon ve iç bütünleşme ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım genel varsayımlar”
- Szilagy ve Wallace tanımı: ”Çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlardır”
- Sabuncuoğlu tanımı(2007): “Yöneticilerin içinde buldukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen paylaşılan inançlar bütünüdür”
- Morgan tanımı(1998): “Kendilerine özgü kültür ve alt kültürlere sahip küçük birer toplumdurlar”

Örgüt kültürü, bireylerin ortaklaşmayla, hiyerarşik yapılarını kullanarak üzerlerinde belli bir baskı mekanizması kurabilecek olan erklerin yoğun olarak bulunduğu iş yaşamında kendisine yer bulur. Böylesi bir ortamda alt-kültür elemanlarının oluşturacağı örgütsel bağlılık yani örgüt kültürünün sonucunda doğan ortaklık duygusu, belli bir direnci simgeleyecektir. Elbette unutulmamalıdır ki örgüt kültürünün gücü, içerisinde olduğu toplumun bakış açısıyla paraleldir. Örgüt sözcüğünün negatif anlama geldiği çoğu toplumlarda örgüt kültürünün zorunluluğu olan birlikte hareket etme eylemi bile yadırganabilecek bir olgudur. Böylesi toplumlarda örgüt kültürünün gücü çok çok aşağılarda kalacaktır.

Örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin içinde bulunduğu toplumun kültüründen yola çıkarak tanımlayanlar olmuştur. Burada örgüt kültürünü, toplum kültürünün bir alt kültürü veya örgüt içindeki alt kültürlerle göre de bir üst kültürü olarak nitelendirmişlerdir. Ancak bu tanımlamalarda, örgüt kültürünün örgütteki alt kültürlerin toplamından ibaret olmadığı, bütün alt kültürleri ortak bir paydada birleştiren, bütünleyen bir kültür olduğu vurgusu yapılmıştır (Akt. Durgun, 2006: 117; Şişman, 2002).

Örgütün canlı bir yapı olduğu tanımından yola çıkarak görüyoruz ki, örgüt kendisini oluşturan bireylerin üzerinde bir yapıdır. Örgüt, ontolojik olmasa dahi kendi doğrularını, çıkarları doğrultusunda belirleyici gücü olan epistemolojik ve yine kendi değer ve yargılarını oluşturabilen aksiyolojik bir kurumun kavramlaştırılmasıdır. Bu durum çoğunlukla bireylerin iş hayatında kendilerini olduğundan daha güçlü sunması bakımından faydalı olarak lanse edilse de, böylesi bir ortaklaşmanın içinde kendi benliklerini muhafaza edecek güce sahip olamayan bireyler için yıkıcı etkileri olabilmektedir.

Örgüt kültürü tanımlarındaki **ortak varsayımlar** aşağıdaki gibidir;

- ÖK diğer örgütlerinkinden farklı olarak **tektir**, kişilik kazandırarak örgütleri birbirinden ayırt edilmesini sağlar,
- Sembolik anlamlarda yansır (üyelere anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlar vb.),
- Paylaşılan değerlerdir, sosyal olarak inşa edilir,
- Örgütteki iş yapma şeklidir. Örgütsel davranışa yol gösteren kuvvetli bir araçtır,
- Örgütsel başarının sağlanmasında doğrudan etkilidir,
- Üst yönetimin ve örgüt liderlerinin bu kültürün oluşmasında önemli etkileri vardır.

Örgüt kültürünü oluşturan **temel özellikler** aşağıdaki gibidir;

- Bütüncül bir yapıya sahip olsa da, **toplam değildir kendini oluşturan parçalardan farklıdır.**
- Geçmişteki **birikimleri kapsar.**
- **Oluşması da, değişmesi de zaman alır.**
- Genelde **duygusal içeriklidir.**

- Sorgulanmaksızın kabul edilen **bilinç dışı varsayımları içerir.**
- Yazılı değildir, üyelerinin belleklerinde yer alır.

Örgüt kültürünün **temel boyutları ;**

- Bağlılık ve motivasyon
- Amaçlar ve hedefler
- Normlar ve standartlar
- Organizasyonel yapı
- Geri bildirim ve eleştiri
- Güç ve otorite

Örgüt kültürünün canlı bir yapı olduğundan bahsedilmesi, yukarıda bahsi geçen bu temel boyutların baştan aşağıya **değişim gösterebilmesi** nedeniyledir. Buda örgüt kültürü hakkında grift bir görüntü ortaya koymaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 520).

2.2.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü disiplinler arası çalışmaların kesişim noktası konumundadır. Bu durum çok yönlü bir kavram araştırmasını bizlere sunuyor ve bizleri örgüt kültürünün tanımı bakımından bir karmaşıklıkla baş başa bırakıyor. Ancak örgüt kültürü hakkında yapılan araştırmaların sahiplerinin birkaçına göre öğeler şunlardır(Akt; Büyük, 2010: 227):

- Allen ve Dyer → Performans kolaylaştırması, iş ilişkisi, lider ağırlıklı etkileşim, eğitim, politika ve usuller, karşılıklı yüzleşme ortamı.
- Deal ve Kennedy → Değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler, törenler ve daha ağızdan ağza aktarılan hikâyeler.
- Athos ve Coffey → İş akışı, iş bölümü, personel kalitesi, örgüt iklimi, statü ve değerler.
- Gordon ve Cummins → Kurumsal kavrayış, kurumsal açıklık, kurumsal birleşme, karar verme, yönetim biçimi, performans yönetimi, organizasyon ruhu.
- French ve Bell → Organizasyonda hâkim olan model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standartlar ve fikirler.
- Kilmann → Normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler.

- Rossiter → Yetki dağılımı, ortak bir amacın bilincinde olmak, takım çalışması, çalışanların sonuca katılımı yönünde desteklenmesi, teknolojiyle bütünleşme,
- Robbins → Bireysel girişim, risk toleransı, çözüm toleransı, yön, birleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödüllendirme sistemi ve iletişim modelleri.

Yukarıdaki belirlemelere ek olarak **temel öğeler** (inançlar, değerler, normlar vb.) ve **yüzeysel öğeler** (ritüeller, hikâyeler, dil, kahraman figürleri, semboller vb.) olarak iki grup altında özetlenirse;

- **Normlar:** Örgüt üyelerinin uyması zorunlu temel kurallardır.
- **Değerler :** Örgüt üyelerinin durumlara yorum yapabilmesi, nesne ve kişileri değerlendirebilmesi için verilen kıstaslardır.
- **Mitler/inançlar:** Tecrübe edilmiş, genel kabul görmüş, örgüte ait inançlardır.
- **Lisan :** Her örgütün kendine has bir lisansı vardır.
- **Liderlik Tarzı :** Enerjik bir süreç olup, liderliğin amacı, örgüt üyelerinin verimliliğini arttırmak, işlerinde daha başarılı olabilecekleri ortam ve imkanları sağlamaktır.
- **Seremoniler, törenler, ritüel ve ayinler :**
 - **Seremoniler:** Yüksek performanslı kişilerin ödüllendirildiği durumlarıdır.
 - **Törenler:** Geçiş töreni, ödül töreni vb.
 - **Ritüeller:** Törenlerin tiyatrolaştırılmış aktivitelerdir. Örn; yeni yöneticileri tanıtmak , resmi yemekler, ödüllendirme ve değerlendirme toplantıları, veda törenleri ve çalışma programları.
 - **Ayinler :** Kültürel değerleri , kuralları ve inançları pekiştirmek için düzenli olarak yapılan davranış ve törenlerdir.
- **Hikayeler:** Anlatılan yaşanmış öykülerdir.
- **Kahramanlar:** Diğerleri için rol modelidir.
- **Semboller :** Özel anlam taşıyan objeler, şekiller, kelimeler veya giysilerdir.

2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü tanımında verildiği üzere canlı bir yapıdır. Bu yapı başlangıç noktası olmasını yadsımadan söylemek gerekirse sürekli süren bir oluşum sürecine sahiptir. Başlangıç diyerek işaret edilen nokta kuruculardır. Kurucular bu yüzden örgüt kültürünün oluşum süreci açısından çok önemlidir.

Kültür oluşumu üç şekilde meydana gelir. **Birincisi**, kurucular, iş ortamında, çalışma sürecinde kendi gibi düşünen kişileri işe alır , sadece ve onları örgüt içerisinde tutar. **İkincisi**, kurucular mevcut çalışanlara kendi duygu ve düşüncelerini aşılar, kişileri telkinleri ile istedikleri yönde sosyalleştirir. **Son olarak da**, kurucuların davranışları, çalışanlarda örgütün değerlerinin, kabullerinin, davranış biçimlerinin oluşturulmasında yahut değiştirilmesinde belirleyici olmaları gibi bir rol atfederek, onların örgütü içselleştirmesini sağlar. Örgüt başarılı olduğu zaman kurucuların kişilikleri kültürün içine yerleşmiş duruma gelir (Robbins ve Judge, 2012: 526).

Armstrong, 'Human Resource Management Practice' adlı kitabında, kültürün dört yolla oluştuğu belirtmektedir. İlk olarak kültür liderler tarafından oluşturulur. İkincisi; kültürün arzu edilen ve edilmeyen davranışlardan yola çıkarak öğrenilen derslerin eleştirilmesiyle ortaya çıktığıdır. Üçüncüsü; kültür örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri sonucu ihtiyaç duyulan değer ve beklentilerce oluşturduğu fikridir. Son olarak kültür, örgütün çevresiyle olan etkileşimi sonucu meydana gelir (Akt. Yıldırım, 2013: 33; Armstrong, 2006).

2.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, iş ortamında bireysel çıkarların yol açacağı çatışmayı ortadan kaldırıp o ortamda "biz" algısını oluşturur. Bu algı çalışanların işi sahiplenmesinde tetikleyici unsurdur. Karşılıklı iletişim temelinde kurulan örgütsel kültür dolayısıyla çalışanlar arası iletişim ile paralel bir başarı gösterecektir. Örgüt kültürü, içerisinde olduğu işletmenin hedeflerinin yakalanabilecek seviyelerde belirlenmesine de katkı sunmaktadır ve işletmenin geleceğine yönelik yapılan planlamaların yapılmasında etkili bir faktör olmaktadır. Örgütün kurucusu olan yöneticinin örgüte olan uyumu, işletmenin stratejisini doğru belirlenebilmesinde yardımcı olur. Yönetici ve çalışanlar arasında

örgüt kültürü açısından olan farklılıklar bu stratejilerin doğru belirlenmesi ve sonuç alınması bakımından sorun teşkil edecektir. Çalışan açısından örgüt kültürü, iş yerindeki çalışma ortamında birey olarak kalması halinde işletmenin stratejileriyle çelişebilme ihtimalinin fazlalığı ve sonucunda harcadığı emeğe rağmen yeterli verimliliği gösterememe durumunu ortadan kaldıran etkidir. Böylelikle diyebiliriz ki, örgüt içerisinde yer almış olan çalışan, örgütün daha önceden işletme ile uzlaştığı hedefler doğrultusunda hareket edecek ve işletme ile arasında oluşabilecek çatışmalardan kurtulmuş olacak. Çalışanın başarılı olabilmesi bakımından bu durum önemlidir. **Örgüt kültürünün önemi ile ilgili olarak;** tüm örgüt üyelerini aynı değerler ve çalışma anlayışı etrafında toplayıp yakınlaştırarak birbirine bağlayıcı bir rol oynaması, bütünlük sağlaması böylece o kurumun örgütsel etkinliğinin, performansının artmasını sağlaması, buna paralel görevlerin başarı ile tamamlanması, hedeflerin gerçekleşmesi ve değişime direnç gösteren engellerin yok edilmesi hususlarında oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır(Vural, 2012: 63).

Sonuç olarak, örgüt kültürünü bu tanımlar doğrultusunda düşünecek olursak tümüyle işin görülmesi üzerinden yola çıkarak, tüm iş sahalarında istenecek bir kültür olarak görebiliriz. Ancak bunların yanında örgüt kültürünün çalışanlar açısından oluşturduğu güçlülük hissiyatı toplumumuz özelinde genel anlamıyla patronlar bakımından zorlayıcı olabilmektedir. Bu yalnızca toplumun genel karakteristiğinin sonucu değildir. Küresel iş yürütme zihniyetinin, felsefesinin sektör ayrımı olmaksızın anlık durumunun da sonucudur. Örgüt kültürü çalışanın verimliliğinin tesisi konusunda insan kaynakları uygulamalarının çok fazla tercih ettiği bir yol değildir. Çalışanlarla kurulan daha çok hedef odaklı çalışma stratejisi, bu durumun tüm sektörlerde olmasa da çoğu sektörde oluşmasına yol açmaktadır.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bağlılık çalışmalarında gücü ve karmaşık yapısı dolayısıyla en çok ilgi çeken bağlılık modelidir. Örgüt ile çalışan arasında, normların, vizyon ve misyonun, gelecek planlarının örtüşmesi durumudur.

Yapılan başka bir tanımda ifade edilen ise toplumsal içgüdünün duygulara yönelik ifade tarzıdır denmektedir(Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Örgütsel bağlılık bu tanım

doğrultusunda, içerisinde olduğu toplumun birçok kodunu da içerisinde taşır. Örgütsel bağlılığın oluşumundaki etkileyici faktörlerin bütünüdür toplumsal etki.

Örgüt ile çalışan arasında meydana gelen, iki taraf arasındaki ortak menfaatler örtüştükçe kuvvetlenen, zamana ve mekana göre değişen, çalışanın örgüte duyduğu özdeşleşme ve uyuma seviyesini ifade etmektedir (Sağlam Arı, 2003: 22). Bu özdeşleşmenin temininde yönetici gruba ekstra görevler düşmektedir. Çalışana sergileyeceği göstergeler yardımıyla bu bağın oluşmasında, çalışanda işe dair aidiyeti oluşturmaktadır. Çalışana hissettireceği gelecek planlamasında kendi hedefiyle şirketin hedefinin çakıştığı hissi bağlılık açısından önemlidir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Kurumlardaki Önemi

Bir kurumun hedef doğrultulu eylemlerinin tümünde verimli sonuçlar elde edebilmesinin en önemli koşulu örgütsel bağlılık içerisinde çalışan bireylerden oluşmasıdır. Böylesi bir bütünleşmeyi sağlamış kurum ya da şirket, her halükarda bir basamak önde olacaktır. İşine kendini adanmış çalışanlara sahip şirket, kalifiye eleman sıkıntısı çekmemektedir.

Çalışanın çalıştığı kurumdaki uygulamalarına katılımı, etik ve örgütsel değerleri kapsayan duygusal bir bağla olabilmektedir. Çalışanların örgüte duyduğu duygusal bağ ne kadar güçlü olursa; çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etme arzusu doğar , örgütsel amaçlar için fedakarlıkta bulunabilme isteği artar ve işletmenin değerlerini, hedeflerini benimseyip kabullenme duygusu yükselir ve işletmenin bir üyesi olabilmek için isteği artarak, iştahla çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyar. Bu yöndeki bazı araştırma sonuçlarının da değindiği hususlar; “örgüt bağlılığı güçlü olan çalışanlarda kuruma olan katkısı artar, işten ayrılma niyeti düşer, müşteri memnuniyeti dahi artar” şeklindedir. Örgütün devamlılığının için, pek doğaldır ki çalışanların örgüt üyeliğini sürdürmesi gerekir.

Özetle; güçlü bir bağ ile örgüte bağlılığı sağlanması gerek çalışan, gerekse örgüt için çift taraflı pozitif sonuçlar doğurur. Bunların başında; verimlilikte artış, huzurlu bir çalışma ortamı, samimi bir ortam ve daha az iş değiştirme sayılabilir(Güven, 2006: 4).

2.3.2 Örgütsel Bağlılığın Çalışan Açısından Önemi

İnsanlar, kendilerini bir ekibin parçası olarak gördüklerinde gayet mekanik bir imgelem ile daha önemli ve değerli hissetmektedirler. Bir makinenin civatası gibi küçük de olsa, çalışması için yokluğu düşünülemezdir. Bu örnekte olduğu gibi çalışanlarda oluşan bu hissiyat, çaba gösterme açısından ateşleyici etkide olmaktadır. Bağlılığın oluşması, çalışanın, harcadığı emeğin karşılığını alıp almadığı gibi sorgulamalara düşmemesini sağlamaktadır.

Özel olarak, işten ayrılma sonrası bağlılığın getirdiği boşluk ve yalnızlık hissi ve bağlılığın suiistimali dışında bağlılığın, çalışan açısından negatif bir durumu doğmamaktadır. Bu gibi durumlarda iş ile kurulan bağın kişinin iş dışındaki toplumsal yaşamını da etkilediğini düşünecek olursak göreceğiz ki, çalışanın böylesi bir psikolojik sorunlarla karşılaşması, meselenin artık yalnızca iş hayatı özelinde kalmayıp, çalışanın bütün sosyal hayatının etkilemektedir.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Oluşturğunun Göstergeleri

Örgütsel bağlılığın; birey, zaman ve mekan gibi çeşitli faktörlerden etkilendiği , örgüt üyesinin duygu ve düşüncelerine dayanan değişken, sübjektif bir yapı olduğu belirtilmektedir (İbicioğlu, 2000: 14). Peki birçok etmene göre değiştiği belirtilen, örgüt bağlılığının varlığını saptamaya yarayan göstergeler nelerdir? Söz konusu bağlılık göstergeleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

Bu ölçütler genel olarak aşağıdaki başlıklar gibi sıralanmaktadır;

2.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabullenme

Çalışanın içerisinde yer aldığı örgüt ile sağlayacağı, hedef, gelecek planı ve nitelik açısından uyuma, örgütsel bağlılığın olduğunu gösterecek ilk ölçütüdür. Böylesi bir uyuşmanın olmadığı örgüt-çalışan ilişkisinde bağlılık görmek mümkün değildir. Tamamen bireysel stratejiler ile işletmede iş gören çalışan, örgüt kültürünün zorunluluğu olan örgütsel bağa sahip değil demektir. Örgüt üyesinin kişisel değerleri, hayata bakış açısı ve menfaatleri ile örgütün kendisine sunabileceklerinin örtüşmesi gerekir. Çalışanda güçlü seviyede örgütsel bağlılığın sağlanması için, bu husus önemlidir. Çalışanın beklentileri ile örgütün ona sunabilecekleri arasındaki farklılığın,

örgütsel bağlılık seviyesini belirlemede kullanılan önemli bir ölçüt olduğu ifade edilmektedir(İnce ve Gül, 2005: 9).

Yöneticilerin, örgüt kurucularının çalışanlara, bireysel hedeflerini, şirketin stratejisiyle çelişmediği ölçülerde olması şartıyla, gerçekleştirebileceği alanı açmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra yine çalışan ile örgütün denk düşen hedeflemelerini çalışanlara hissettirme de yöneticilerin üzerinde düşen görevlerdendir. Böylelikle aynı amaç için çalıştığını fark edecek olan çalışanın örgütsel bağlılığı artacaktır (Hiçkorkmaz, 2016: 32).

2.4.2. Üyeliğin Devamlılığına Yönelik Güçlü Bir İstek Duyma

Söz konusu bağlılık göstergesi, kişinin örgüt üyeliğini devam ettirmesi yönünde güçlü “pozitif duygular” hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005: 10). Üye, örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duyar. Olumlu duygular besler ve bu doğrultuda diğer üyelere yaklaşır. Kurumun, örgüt üyelerinin sorunlarına olan duyarlılığı, çözümlenmeye ilişkin çabaları, kurum içi iletişimin güçlendirilmesi , sorunsuz ve çatışmasız bir iletişimin sağlanmasına yönelik ortamın sağlanması , ekonomik ve sosyal koşulların iyileştirilmesi , kariyer imkanı sağlanması ve kurumda eşitlik ve adalet ilkesinin benimsenerek uygulandığının tüm üyelere hissettirilmesi, kişinin kendisini örgüt içinde değerli hissetmesini sağlar. Kendini değerli hissetme duygusu kişiye pozitif duygu yükler ve bu pozitif duygu kişi tarafından çevresine yansıtılır. Özetle, çalışma ortamında huzuru bulan çalışan kurum üyeliğini devam ettirmede güçlü bir istek duyar (Dolu, 2011: 19).

2.4.3. Yüksek Özveri Gösterme

Örgüt üyeleri, üzerlerine düşen görev ve sorumlulukların haricinde de örgüt için ekstra çaba sarf ediyor olmalıdır. Kişinin, kurumun itibarı ve menfaati için, özellikle de kendi menfaatini gözetmeksizin hatta fedakarlık göstererek, her durum karşısında güçlü bir özveriyle çabalaması, sadece “örgüte bağlılık duygusu” ile anlatılabilen bir durumdur. Kendilerini örgütleriyle bütünleşmelerinin emaresidir (Kafdağlı, 2007: 24-25).

2.4.4. İş ile Bütünleşme ve İş Özümseme

Örgüt içerisinde herkes tarafından kabul edilmesi gereken kuralların, davranış biçimlerinin, inanç ve değerlerin, üye tarafında içkin bir konumda yer almasıdır. Bu içkinlik, üyenin kendisini iş ile bütünleştiren duygu durumudur. Bütünleşme seviyesi de örgütsel bağlılığın sağlandığının bir diğer gösterge ölçütüdür. Böylesi bir bütünleşme çalışanın iş devamlılığı açısından kurum için önemlidir. Benimsemiş bir şekilde kuruma üyeliğini devam ettiren çalışan, iş için fazladan emek harcamaktan gocunmaz.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Biçimleri

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda ortaya konan çok sayıda örgütsel bağlılık biçimi olsa da en kapsamlı olan ve en çok karşılaşılan biçimleri aşağıdaki gibidir;

2.5.1. Duygusal Bağlılık Biçimi

Örgüt üyesinin menfaat gözetmeksizin örgüte içtenlikle bağlanması, benimseyerek kimlik ve gönül bağı kurmasıdır. Gönüllülük esastır (Seçkin, 2011: 349). Duygusal bağlılık kurumun misyon ve vizyonunun çalışan tarafından benimsenip, bunları bireysel kariyer planıyla kesiştirecek şekilde hazmetmesidir. Örgüt üyeliğini sürdürmedeki içsel ısrarının duygusal temele dayanması, işten ayrılmasını gerektirecek problem yelpazesinin üst seviyelere çekilmesi, kendi inançları doğrultusunda bu durumu ele alması duygusal bağlılığı bizlere gösterir.

2.5.2. Devam Bağlılığı Biçimi

Çalışanların işten ayrılma durumunda kaybedeceğini bildiği, örgüt içerisine yer aldığı süreçte elde ettiği kazanımlarını kaybetmemek adına örgüt üyeliğini sürdürmekteki ısrarı işaret eder. Çünkü işten ayrılma durumunda en ilk sorgulayacağı şey, örgüt içerisinde yer aldığı sürelerde harcadığı zamanın, emeğin, zihinsel iş gücünün bir anlamda boşa gittiği olacaktır. Böylelikle maddi ve manevi kayıpları göze alamayacak şekilde gerçekleşmiş olan bağlılık dolayısıyla, çalışan için işe devam etme durumu zorunluluk halini almıştır. Ancak bu durum işverenler tarafından tercih edilmez, çünkü bu bağ duygusu ile çalışan kişiler, örgütü benimsemek yerine sadece örgütten elde ettiği kazanımlarını korumak isterler. Kaybetmek için de “gerektiği kadar” çalışma gayretindedir (Benligiray ve Sönmez, 2011: 53).

2.5.3. Normatif (Kurallar Çerçevesinde) Bağlılık Biçimi

Örgütün kurulum aşamasında benimsenmesi örgüt üyeliğinin önkoşulu olmuş olan kurallarına karşı çalışanın hissettiği bağlılık ve uyma zorunluluğu hissetmesi durumudur. Kurallara karşı gerçekleşen böylesi bir bağlılık zaman içerisinde çalışanın örgüt içerisinde kalmayı da kural haline getirmesine yol açmaktadır. Örgüt içerisinde kalmak artık bir grevdir çalışan için (Seçkin, 2011:352).

Bu bağlılık türünde çalışan, devam bağlılığı biçiminde olduğu gibi, işten ayrılması durumunda oluşacak kayıplardan uzak durmak için örgüt üyeliğini sürdürür ve devam bağlılığının bir adım ilerisinde olacak şekilde bunu kural ve görev olarak kendisine addeder. Hiçkorkmaz(2016)

2.6. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Örgütsel bağlılığın seviyelerinin tespiti aynı zamanda örgütsel bağlılığın sonuçlarını da işaret etmektedir. Kabul edilmelidir ki, herhangi bir kavramın seviyelerini düşünmenin önkoşulu, o kavramın gerçekleştiğini kabul etmektir. Örgütsel bağlılık, araştırmalara göre düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç seviyede sınıflandırılabilir. Yüksek örgütsel bağlılık, şirketin çalışandan beklediği yüksek verimliliğin sağlanması için gerekli olan bağlılık seviyesidir. İlimli bağlılığa sahip çalışanlarda genellikle şirketler için sürekli denetlenmesi gereken çalışanlar olarak ele alınır. Düşük bağlılık gösteren çalışanlar ise şirketler tarafından istenen, arzulanan bir çalışan modeli değildir.

2.6.1. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütü ile özdeşleşmiş, ortaklaşmış çalışanın örgütsel bağı yüksektir. Örgüt içerisinde sağlanan güven ortamı, adil ve hakkaniyetli emek beklentisi, emeğin sonucunda yine adil ve hakkaniyetli ödüllendirme ile ilişkilidir. Örgüt içerisindeki iletişimin doğru oluşturulması ve sürdürülmesi de örgüt içindeki güveni temin edecek ve sonucunda çalışanın yüksek örgütsel bağlılığı sağlamasında tetikleyici etkisi olacaktır. Bu şekilde örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt içerisinde yer almaktan gurur duyarlar ve bu durum onların verimliliklerini olumlu anlamda etkiler. Böylelikle şirketlerin istediği çalışan modeli olarak adlandırılırlar.

Örgüte bağlılığı yüksek olan üyeler, yarattığı aidiyet duygusu ile kendilerini güvende hissederler. Paralelinde, kurumlarına örgütlerine ilişkin algıları pozitif olacağından,

çevrelerine de örgütleriyle ilgili olumlu görüşler aktaracaklardır. Bu durum, örgütün saygınlığını arttıracak ve kişilerin gözünde çalışılması yada iş yapılması cazip bir yer haline alacaktır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar geleneksel uygulamaları benimseyip yeniliklere kapalı hale gelebilir, örgüt yararına olduğu takdirde yasal ve ahlaki olmayan davranışlarda bulunabilecek kadar gözü kararmış hale gelebilirler. Ayrıca, kişinin etik değerleriyle örgütsel ihtiyaçları çakıştığında, örgüt ihtiyaçlarına öncelik verebilirler. Bu durum çalışanın bütün hayatını olumsuz etkileyen bir durumdur (Sürgevil, 2007: 52).

2.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar işlerinde başarılı olmalarının yanında örgütsel bağlılıkları yüksek seviyede değildir. Yüksek örgütsel bağlılık başlığının son kısmında belirtilen olumsuz olabilecek yanlara karşılık olarak tepki geliştirmiş çalışanlardır diyebiliriz. Bu çalışanlar bireysel kimliklerini örgütsel kimliği ile mukayese etmemeye özen gösterir, çoğu zamanda bireysel kimlikleri baskın çıkar.

İlimli örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin “tatmin düzeyinde” bariz bir artış yaratmaktadır. Örgüt ile örgüt üyelerinin amaç ve değerlerinin uyduğu durumlarda , ilimli bir bağlılık düzeyi oluşturarak, dengeyi sağlamak adına örgüt üyesine seçim imkânı sunulup, kendisine dengeli karar verme üstünlüğü sağlanmalıdır (Başyigit, 2006: 69).

2.6.3. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık, çalışan için örgüt içerisindeki varlığını sürdürebilmesi açısından en zor olan bağlılıktır. Böylesi bir bağlılığa sahip çalışanı işverenler tercih etmemektedir. Örgüt kültürünün esaslarına aykırı olarak, bütünleşmeyi, ortaklaşmayı, normatif dayatmaları kabul edecek, örgütün çıkarları ile kendi çıkarlarını ortak potada eritmiş şekilde eylemlerde bulunma gerekliliğini sağlayamamış bireylerdir.

Düşük örgütsel bağlılık, bireysel yaratıcılık bakımından olumludur. Ancak bu olumluluk durumu çalışanın bireysel olarak gelişimindedir. Örgüt açısından ise az emek sonucu olarak daha az verimlilik demektir. Örgüte bağlılığı düşük olan çalışanlar, iş dışındaki hayatlarında, çalışma ortamını, örgütünün üyelerini kötüleyebilir bu da şirketin imajını zedeleyebilir (Balay, 2000: 143).

BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi(İKY)

İlk defa, ekonomist Springer tarafından 1817 senesinde “İnsan kaynakları” kavramının kullandığı, “İnsan Kaynakları Yönetimi” ifadesinin ise Taylor ve Fayol’un yönetim alanında yapmış olduğu çalışmalarda ortaya çıktığı belirtilmektedir (Bek, 2007: 107).

İKY ifadesi, İngilizce “Human Resource Management(HRM)” ifadesinin çeviri karşılığıdır. Bu ifade, Türkçe’de “endüstriyel ilişkiler”, “çalışma ilişkileri”, “personel yönetimi”, “insan gücü yönetimi” gibi kavramlarla eş anlamlı olarak da kullanılabilir (Akçakaya, 2010: 12).

İnsan kaynakları yönetiminin, kısaca İKY’nin, ana amacı; “nitelikli personel için çekici bir ortam yaratabilmek, başarılı iş göreni örgütte tutabilmek ve iş göreni güdülemek yer alır” (Mercin, 2005: 130). İKY, örgütün üretimlerinde koyduğu hedeflere ulaşmasını sağlayacak ortamı oluşturma, sürekliliğini sağlama gibi görevleri, başat görevlerdir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006: 95). Bu görevlerin kapsamı, örgütün en alt pozisyonundan en üst pozisyonuna, tüm çalışanlarını kapsmalıdır. İKY, insan unsuru ile ilgili konuları ele aldığından etkin ve sağlam bir yapılanma içinde olmalıdır (Şimşek ve Öge, 2012: 26).

İK, şirketlerde örgüt kültürünün sağladığı avantajlarla eş değerde avantajlar sağlamaktadır. Bu durum, yapının, rekabetçi küresel iş piyasası düzeninde şirketler açısından rekabet unsuru olarak görülmesini ve sonucunda da onu sistem içerisinde önemli bir yere taşımaktadır. Böylelikle İK yatırımları şirketlerde devasa bütçelerin ayrıldığı ve başarı odaklı çalışmanın acımasızlığı ile karşı karşıya kalan çalışanlar doğmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi yeni gelişen, bir kavram olduğundan ve üzerine çalışan araştırmacıların disiplinlerinin farklılıkları nedeniyle farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Akt. Yıldırım, 2013; Bek, 2007: 108)

- İKY; İnsan kaynağının, örgüt, örgüt üyesi ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan görev ve çalışmalar bütünüdür(Adal, ve diğ., -1998: 16).
- İKY; Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için bir organizasyonu yönetme sürecidir. İnsan kaynakları meslek olarak; işe alım, seçme, ücretlendirme, performans değerlendirme, mesleki gelişim, sağlık, gelecek, iş ilişkileri gibi alanlarla ilgilenir (Mercin, 2005: 130).
- İKY; örgüt amaçlarına ulaşabilme adına insan kaynağının etkin ve etkili bir şekilde kullanılmasına olanak verecek sistem tasarımıdır (Erdil vd., 2004:102).
- İKY; eleman ihtiyacının tespiti ve bu tespite uygun elemanın seçilerek alımı , kuruma alıştırılmaları, çalışanların motivasyonu, çalışanlarda ekip çalışmasının ve iletişimin güçlendirilmesinin sağlanması, çatışmaların çözümü, “biz” duygusunun geliştirilerek, kurum kültürü oluşturulması, performans değerlendirmesi, yeniden yapılanma gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999: 13).
- İKY; üst yönetimin yönlendirdiği faaliyetler olarak tanımlanabilir. Toplumsal kültür ve örgüt kültürü arasında uyum sağlayıcı bir rol oynar. Stratejik önem sırasına göre ihtiyaçlara yoğunlaşarak, uyumlaştırıcı bir davranış bilimleri ve iş yönetim sentezi bir metod uygular. (Akt. Yıldırım, 2013; Aykaç, 1999: 24).

3.2. İKY Uygulamaları ve İşlevleri

Başarılı olarak atfedilmesinin neden, İKY uygulamalarının örgüt kültürü ile sağladığı başarılı bir bağın sonucu olmasıdır. Yüksek performans gösteren İKY uygulamaları, bağlı olduğu işletmenin kârını arttırmaktadır. Bu yönde yapılan araştırmalar bu artış yüzdesini 4,6 olarak göstermektedir.(Gürbüz, 2012: 191)

Örgüt kültürü içerisinde ele aldığımız, yöneticiye düşen görevlerin birçoğu İKY uygulamalarını işaret etmektedir. Örgütün devamlığının sağlayacak uygun ortamın korunması, geliştirilmesi gibi durumlar bu görevlere örnektir.

Türkiye’de yapılan üç ayrı çalışmada ortaya çıkan sonuçlar şöyledir(Türen, Gökmen & Tokmak, 2013: 107)):

İlk çalışmada Biber (2006), **insan kaynakları uygulamalarını** (bağımsız değişken) ;

- iş tasarımı (iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu),
- personel seçim sürecinin etkinliği ,
- performans değerlendirme sürecinin etkinliği

İşletme performansını (bağımlı değişken) ise;

- finansal performans,
- pazar performansı,
- personelin iş tatmini ve
- firmaya bağlılığı olarak belirlemiştir.

İkinci çalışmada, Haznedar (2006) **insan kaynakları uygulamalarını** ;

- nitelikli personel seçme,
- eğitim ve geliştirme,
- takım çalışması,
- performansa dayalı ücretlendirme ve
- performans değerlendirme olarak,

İşletme performansını ise

- nitel (finansal olmayan) ve
- nicel (finansal) performans olarak belirlemiştir.

Üçüncü çalışmada ise Akın ve Erdost Çolak(2012) **insan kaynakları uygulamalarını** ;

- işgücü planlaması,
- eğitim ve geliştirme,
- performans değerlendirme,
- ödüllendirme,
- çalışan ilişkileri,
- iç iletişim sistemleri olarak,

İşletme performansını ise;

- işgücü devir hızı,
- işgücü verimliliği

- satışlar olarak belirlemişlerdir.

Her üç çalışmada da araştırmacılar İKY uygulamaları boyutlarının büyük ölçüde işletme performansı boyutlarını pozitif yönde desteklediği sonucuna ulaşmışlardır.

İKY'nin işlevlerinin araştırmalardaki ortaklıklarından yola çıkarak genel bir şekilde sıralayacak olursak(Yıldırım, 2013: 36);

- Amaçların başarılmasında örgüte yardım etmek
- Örgütün çalışanlarının iyi eğitilmesini ve motivasyonlarını sağlamak
- Çalışanların yeteneklerini verimli bir şekilde kullanmak, çalışanların iş tatmin seviyelerini arttırmak
- Tüm çalışanlara kişisel politikaları iletmek, profesyonel etiği sürdürmeye yardım etmek,
- Ticaretin, şahıslara, gruplara ve halka yararların anlatılmasında yardım etmek (Florea ve Godbach, 2011: 489),
- Hukuk uygunluğu sağlamak, çalışma hayatının niteliğini geliştirmek, etkili ve verimli insan kaynağı istihdam etmek, adalet ve hakkaniyeti sağlamak (Dinçer ve Fidan, 2011: 262),
- İyi eğitilmiş ve motive edilmiş elemanlarla kuruluşu geliştirmek, işçilerin öz gerçekleştirim ve memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak,
- İş yaşamının kalitesini geliştirmek ve korumak kurumdaki işi arzulanabilir kılmak,
- İnsan Kaynakları Yönetiminin politikalarını bütün işçilere iletmek,
- Etik politikaların ve sosyal sorumluluk davranışlarının muhafazasına yardımcı olmak, bireylerin,
- Grupların, girişimin ve toplumun ortak avantajlarını değiştirebilmek

İKY uygulamalarında ortak yön, işletmenin çıkarları doğrultusunda insan odaklı projeler ile örgütsel bağı çalışanlar arasında güçlendirme, zaman-mekan düalizmi temelinde, en yüksek verimliliği elde etme ve örgütsel bağlılığı kullanarak, çalışandan karşılıksız emek göstermesini sağlayacak uygulamaları hayata geçirmek. Elbette bu uygulamalar çalışan açısından sorun teşkil etmiyor çünkü gösterdiği emek yüksek örgütsel bağlılığın sonucu olarak hibe ediliyor şirkete.

İKY uygulamalarını uzlaşa noktalarından yola çıkarak başlıklar altında açıklayarak sıralayacak olursak şu şekilde yapabiliriz (Gürbüz, 2012: 192):

3.2.1. Ödüllendirme

Ücret tabanlı ödül uygulaması İKY uygulamalarında, çalışan motivasyonu ve belli bir zaman periyodunda hedeflenen başarıya ulaşma konusunda motive edici olan en önemli İKY uygulamasıdır. İşletmelerde çalışanların, performanslarıyla paralel kazanç elde etme isteği ve bu dengeyi hakkaniyetle sağlayan bir insan kaynakları uygulaması görmemeleri onların alternatif işlere yönelmelerine yol açabilmektedir. Elbette bu gibi örnekler her şeyden önce yüksek örgütsel bağlılığın sağlanması konusunda İKY'ye düşen görevlerin başarısıyla ilgilidir. Yapılan çalışmalarda da ödüllendirme sisteminin başarılı gerçekleşmesi çalışanın örgüte, işe olan bağlılığını güçlendirdiği görülmüştür.

İKY uygulamalarında ödüllendirme, hakkaniyetli kazançlar sağlanması çalışanlar için ekstra bağlılık oluşturacaktır. Ancak günümüzde bazı sektörlerde taahhüt üzerine yapılan sözleşmeler dolayısıyla İKY'nin bu uygulamasına çok fazla iş düşmez. Hedef, kazanç gibi birçok konu üzerinde mutabık şekilde işe başlayan çalışan, verilen hedefin yazılı taahhüdünden ötürü, tutturulamaması durumunda haklı fesih ile kolaylıkla işinden olabilmektedir. Bu çalışanlar açısından dikkat edilmesi gereken bir detay olarak ilerleyen konularda tekrar ele alınacaktır.

3.2.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

İKY'nin bu uygulamasında hedef, çalışanların işlerinde o anlık gerekli olan bilgi ve birikimini ve gelecekte herhangi bir plan doğrultusunda atanacağı bir görev varsa ona da ön hazırlık yapılması ve çalışan hazır konuma getirmesidir. Böylelikle çalışan istenilen seviyede tutulur ve taşıdığı potansiyel iş yeteneğinin zamanla aktüel hale gelmesi sağlanır.

Eğitim faaliyetleri olarak seminerler, brifing toplantıları, çalışanlar için kariyer planlamasının yapılacağı bireysel ilgilenmeler İKY'nin bu uygulamasının eylemsel boyutlarıdır. Çalışanların kariyer planlamasında yardımcı olmak esasında şirketin hedefleri ile çalışanın hedeflerinin çakışma noktasını oluşturmak ve böylelikle örgütsel bağım devamlılık isteği boyutunu sağlamaktır. Söz konusu uygulama sonucu, çalışanların kurumlarına yönelik güçlü bir duygusal bağlılık geliştireceği söylenebilir.

3.2.3. Performans Değerlendirme ve Kariyer Sistemi

Çalışanların potansiyelini ve gerçek performansının ortaya çıkarılmasını sağlamak için yapılan performans değerlendirme, işletme için gerekli olan verileri sağlamak için gerçekleştirilen İKY uygulamasıdır. Hakkaniyetli yapılan performans değerlendirme sistemi çalışanlar için uygulamanın önemini taşıyıcı noktasıdır. Böylesi bir adil performans değerlendirmesini olmadığı iş yerlerinde örgüt kültürünün de başarılı bir biçimde gerçekleşmesi olanaksız değildir ancak zordur. Çalışanların örgüte ait performans değerlendirme sistemine olan memnuniyeti veya memnuniyetsizliği, kendilerine yönelik alınacak birçok kararda bu sistemin etkin olmasından kaynaklı olarak; performans sisteminin çalışanların örgütten ayrılma niyetine etkili olduğu söylenebilir. Genel olarak kişinin kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmesine olanak sağlayan örgütlerde çalışmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. Bu paralelde, örgüt üyeleri buldukları örgütlerde uygulanan performans sistemi veya kariyer yönetimi uygulamalarından olan memnuniyet düzeyleri ile örgütlerine yönelik oluşturacakları tutum ilişkilidir (Hall ve Foster, 1977).

3.2.4. Örgütsel İletişim ve Kararlara Katılım

Örgüt içerisindeki iletişimin zayıf olması, başarısı yüksek çalışanların işlerinden ayrılıp alternatif işleri tercih etmelerine neden olan etkenlerdendir. Böylesi bir açık, verimli bir iletişimin sağlanması çalışanların şirket içerisinde devamlılığını sağlamak açısından önemlidir ve bu görev İKY uygulamalarından biridir. İçten ve şeffaf diyalog temelli geliştirilen iletişim çalışanların verimliliğini de olumlu yönden etkileyip örgütsel bağlılık temelli fedakârlıklara öncül olarak şirkete kar getirecektir.

Çalışanların kararlara katılımını sağlayacak uygulamalar, şirket ile çalışanın arasında gelişen birlik duygusunu güçlendirecektir. Özgüveni yüksek çalışanlar, şirket için sorumluluk alabilir, çözüm uygulamalarını cesaret ile gerçekleştirebilir. Bu durum şirket için problemleri çözmede bir kolaylık tesis eder. Örgütsel iletişim ve kararlara katılım, çalışanlara özellikle beraber çalışma ve birtakım işlerde istekli çalışma konusunda oldukça yardımcı olmaktadır. Bu durumun işten ayrılmaları önemli oranda azalttığı, pek çok araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır (Gürbüz, 2012: 192).

3.2.5. Psikolojik Güçlendirme

Temel olarak örgütteki çalışanların “öz yeterlilik duygularının artırılması” anlamına gelen güçlendirme kavramının tanımı üzerine birçok farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Gürbüz, 2012: 193). Psikolojik güçlendirme konusunda yapılan çalışmalarda en sık tercih edilen model, Spreitzer’in (1995) ortaya koyduğu, dört algısal boyuttan (anlam, yetkinlik, otonomi/özerklik ve etki) oluşan motivasyonel yapı olarak tanımlamasıdır. Bahsedilen geçen dört algı;

- işin gerekleri ile çalışanın değerlerinin uyumlu olması (anlam),
- işin gereklerini yerine getirebilmek için kişinin yeteneklerine inanç duyması (yetkinlik)
- işin yapılışında kişinin öncelik kullanabilmesi (özerklik)
- yapılan işin örgütsel düzeydeki sonuçları etkileyebilme gücü (etki)

çalışanlarda iş motivasyonunu yükseltmektedir. Yapılan işi birey anlamlı bulduğunda, işe yönelik becerilere de sahipse ve o işi yaparken öncelik kullanabiliyorsa içsel motivasyonu artar. Motivasyonunun artması, örgüt üyesinin örgütlerine olan bağlılık duygusunu yükseltir. Yapılan çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin çeşitli boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir.

Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılığın artırılması üzerine yapılan en bilindik çalışmalardan Liu ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarda, psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.”(Gürbüz, 2012:193).

BÖLÜM 4: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MOBBİNG ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. Bankacılık Sektöründe Mobbing Algısı

Tüm meslek grupları arasında finans ve bankacılık sektörleri, bireysel hedeflerin tutturulması üzerinden performans değerlendirmelerine sıklıkla başvuru alan meslek grubudur. Bu hedeflerin oluşturulmasında gözetilecek unsurların hakkaniyetli bir biçimde gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Bankacılıktaki performans değerlendirmeleri, çok büyük oranda bireysel olarak belirlenen hedeflerin belli bir dönem içerisinde çalışan tarafından yakalanıp yakalanmadığına bağlı olarak geliştirilmektedir. Bu duruma ana etken başta bahsedilen performans değerlendirme ölçөгüdür. Yöneticilerin yetkinliğinin getirisi olabilecek hakkaniyetli iş paylaşımı bunu engelleyecektir.

Mobbing kapsamına girip suç ihlali olarak yargı mekanizmasına dâhil olacak olaylar pek görülememektedir çünkü çoğunlukla somut deliller olmadığından ötürü ve sözsöz şiddetin ispatının şahitler eşliğinde sağlanabileceği için bankacılıkta mobbing resmîyette çok az denebilir. Bu azlık durumu olmadığı şeklinde anlaşılmalıdır. Tespit edilebilen mobbing durumları azdır demektir.

Bankacılık sektöründe daha önce de defalarca belirtildiği üzere ana kavramlar rekabet ve hedefdir. Bu iki kavram çerçevesinde sağlanabilecek örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünün oluşumu birçok şekilde sorunlar teşkil edecektir. Bireysel rekabet ve ödüllendirme sisteminin sonucu olarak örgütsel bağlılık, çalışanlar arasındaki dayanışma açısından ziyade tümünden işe, iş-verene kendisini adama şeklinde gerçekleşmektedir. Böylesi bir dayanışmaya alan açmayan yöneticiler mobbinge alan açmış olmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığın çalışanlar arasında dayanışma, danışma, sorun ve çözüm önerilerinde bulunma gibi temel eylemlerinden ziyade yalnızca işe kendisini adamak şeklinde sınırlandırılması ve bu sınırlandırmadan doğan boşluk, çalışanlar arasında rekabet kavramının da etkisiyle psikolojik şiddete, mobbinge yol açacaktır.

İKY uygulamaları mobbing algısı ve örgüt kültürüyle ayrılmaz şekilde bağlıdır. Öyle ki ödüllendirme yönteminden bahsedilmişti. Bu yöntem İKY'nin en ünlü uygulamasıdır.

Ancak bu uygulama iyi bir idareci tarafından idare edilmediği sürece çalışma ortamındaki gerilimi arttıracak, art niyetli yönetici veya çalışanlara hedef-ödül düzalizmi içerisinde yıpratma ve yıldırma operasyonları düzenlenip mobbinge yol açabilecektir.

Sonuç olarak bankacılık sektöründeki bu üç kavram, üç olgu, üç eylem hayatın tümünde geçerli kurallardan olan kavramların yalnız başına varlığının ve kaidesinin olmadığı kuralına uymak zorundadır. Uygulamalar, örgütsel bağlılığın tesisi gibi kavramlar kendilerinin sahip olduğu anlamlar kadar uygulayıcısının niyetiyle de alakalı olarak iyi yahut kötü yönde şekillenebilir. Bu durumda iyi yetiştirilmiş yöneticilerin sektör içinde önemini göstermektedir. Çalışanlar içinde geçerlidir bu durum. Mobbing konusunda ise görevin çoğu yönetici kısma düşmektedir.

4.2. Bankacılık Sektöründe İşten Ayrılma Niyeti

Türkiye’de bankacılık sektörü, çalışan sirkülasyonunun en sık yaşandığı meslek gruplarını barındırmaktadır. Sektörün en alt kademesinden en üst noktasına, yönetici ya da işçi pozisyonundaki birçok çalışanın sıklıkla iş değiştirdiği gözlemlenmiştir. Bunun nedenleri arasında; sektörde faaliyet gösteren kurum sayısının fazla olması, sektöre yönelik eğitim veren üniversiteler ve bölüm sayısının fazla olması ve bütün bunlardan daha da önemlisi Türkiye’de genç nüfusun çok fazla olması bankacılık sektöründe istihdam edilenleri kıt kaynak olmaktan çıkarmaktadır. Nitekim bu durum, sektörde çalışan herkesin bir alternatifi olduğu metaforunu ortaya koymaktadır.

Bankacılık sektörünün çok alternatifli bir çalışan endeksine sahip olması, kurumların insan kaynakları uygulayıcıları tarafından da bilinmektedir. Bu durum insan kaynakları uygulayıcıları nezdinde hem çalışan değerliliğini düşürmekte hem de onların gözden çıkarma dürtüsünü artırmaktadır. Belirli bir noktadan sonra bu dürtü, çalışanlar üzerinde somut baskılarla mobbinge dönüşmektedir. Mobbingin devreye girmesi çalışanın önce örgütsel bağlılığını yok etmekte ve bu aynı zamanda işten ayrılma ile sonuçlanan bir döngüyü beraberinde getirmektedir.

BÖLÜM 5: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ MOBBİNG ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, iş yaşamında sanıldığından çok daha fazla maruz kalınan mobbingin belirleyicisi olduğu düşünülen bazı değişkenler ele alınmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda bankacılık sektörü çalışanlarının sahip olduğu örgüt kültürünün ve kendilerine uygulanan insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların mobbing algısı üzerindeki etkisinin ele alınması amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın konusu, bireysel rekabetin üst düzeyde olduğu bir sektör olan bankacılık sektöründeki mobbing algısının bazı değişkenlerle ilişkili bir biçimde ele alınmasını kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bankacılık sektöründe hiyerarşi içinde yer alan bütün pozisyonlardan çalışanlar araştırmada yer almıştır.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Bankacılık çalışanlarının mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgüt kültürü algısı arasında bir bağ mevcuttur.

H1.1: Kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller (KGYE) ile örgüte olan duygusal bağlılık arasında bir bağ mevcuttur.

H1.2: Kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller (KGYE) ile normatif bağlılık arasında bir bağ mevcuttur.

H1.3: Kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller (KGYE) ile devam bağlılığı arasında bir bağ mevcuttur.

H1.4: Çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar (ÇYKS) ile örgüte olan duygusal bağlılık arasında bir bağ mevcuttur.

H1.5: Çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar (ÇYKS) ile normatif bağlılık arasında bir bağ mevcuttur.

H1.6: Çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar (ÇYKS) ile devam bağlılığı arasında bir bağ mevcuttur.

H1.7: Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar (BDSYS) ile örgüte olan duygusal bağlılık arasında bir bağ mevcuttur.

H1.8: Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar (BDSYS) ile normatif bağlılık arasında bir bağ mevcuttur.

H1.9: Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar (BDSYS) ile devam bağlılığı arasında bir bağ mevcuttur.

H1.10: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar(SİYS) ile örgüte olan duygusal bağlılık arasında bir bağ mevcuttur.

H1.11: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar(SİYS) ile normatif bağlılık arasında bir bağ mevcuttur.

H1.12: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar(SİYS) ile devam bağlılığı arasında bir bağ mevcuttur.

H2 : İKY ile Örgüt Kültürü arasında bir bağ mevcuttur.

H2.1: İKY uygulamaları ile normatif bağlılık arasında bir bağ mevcuttur.

H2.2: İKY uygulamaları ile devam bağlılığı arasında bir bağ mevcuttur.

H2.3: İKY uygulamaları ile örgüte olan duygusal bağlılık arasında bir bağ mevcuttur.

H3 : Mobbinge maruz kalma düzeyleri ile İKY uygulamaları bir bağ mevcuttur.

H3.1: Kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller ile İKY uygulamaları arasında bir bağ mevcuttur.

H3.2: Çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ile İKY uygulamaları arasında bir bağ mevcuttur.

H3.3: Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar ile İKY uygulamaları arasında bir bağ mevcuttur.

H3.4: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile İKY uygulamaları arasında bir bağ mevcuttur.

H4 : Mobbinge maruz kalma düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasında bir bağ mevcuttur.

H5 : Örgüt kültürü algısı ile işten ayrılma niyeti arasında bir bağ mevcuttur.

H6 : İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında bir bağ mevcuttur.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örneklemini bankacılık sektöründe yer alan bireyler oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında 300 kişilik örneklerden veri toplanmıştır. Anket yöntemi, veri toplama yöntemi olarak tercih edilmiş olup, sırası ile demografik bilgiler, mobbing, örgütsel bağlılık, insan kaynakları uygulamaları, işten ayrılma niyeti olmak üzere 5 bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerini gösteren 5 soru sorulmuş, ikinci bölümde, Leymann (1996) yılında geliştirdiği 24 sorudan oluşan mobbing(psikolojik şiddet) ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Meyer, J, P, Allen, N. J. (1990: 1-18) yılında geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Dördüncü bölümde, insan kaynakları uygulamalarına yönelik olarak Cihan Yıldırım tarafından 2013 yılında hazırlanan “Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki; Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama” başlıklı tezinde yer verdiği ChanSang (2005) tarafından geliştirilen ve bir tercüman tarafından Türkçe’ye tercümesi ve adaptasyonu yapılan “İnsan Kaynakları Yönetimi” ölçeğinden yararlanılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği 8 faktör ve 32 soru icemektedir. Son olarak da işten ayrılma niyetini ölçmek için Schwepker’in (2001) çalışmasında kullandığı 6 soruluk ölçek, Özgür Calkının 2014 tarihli “Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılanması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdat Özellikleri Arasındaki İlişki” isimli tezinden alıntı yapılarak kullanılmıştır.

Özetle toplam 80 sorudan oluşan ölçekler, 5’li likert tipi cevaplanmıştır.

5.5. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmanın temel bulgularına alt başlıklar halinde yer verilecektir.

5.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın katılımcılarının demografik bilgileri Tablo 3’te gösterilmiştir. Çalışmaya katılan kişilerin 151’i(%50,3), kadın149’u(%49,7) erkektir. Tablo 3’te görüleceği üzere katılımcıların %36,3’ü 20-29 yaş aralığında, %39,0’u 30-39 yaş aralığında, % 20,3’ü

40-49 yaş aralığında ve % 4,3'ü 50 yaş üzerindedir. Katılımcıların %60,3'ü evli, %39,7'si bekar olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların %60'ı memur, %17,3'ü müdür, %12,3'ü şef, %7,7'si V.H.K.İ ve %2,7'si bunların dışında olduğu bir görevde olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %67,3'ü Özel, %32,7'si kamu bankalarında çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Bilgileri

CİNSİYET	
	N
Kadın	151
Erkek	149
YAŞ	
	N
20-29 Yaş Arası	109
30-39 Yaş Arası	117
40-49 Yaş Arası	61
50 ve üzeri	13
MEDENİ DURUM	
	N
Evli	181
Bekar	119
ÜNVAN	
	N
Memur	180
V.H.K.İ	23
Şef	37
Müdür	52
Diğer	8
SEKTÖR	
	N
Kamu	98
Özel	202

5.5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi, önceki araştırmalardan farklı bir ortamda tekrarlanan bir çalışmanın sonucunun öncekilerle aynı sonuca varılıp varılmayacağına tespit edildiği testtir. Güvenilirlik için kullanılan temel analiz Cronbach Alpha (α) değerinin elde edilmesidir. Cronbach Alpha (α) değeri sahip olduğu aralığa göre güvenilirlik düzeyini belirtir. “0” ile “1” arasında değişkenlik gösteren Alpha (α) değeri, 0,60’tan küçük olduğunda güvenilirliğin “düşük”, 0,60 – 0,80 arasında olduğunda “güvenilir”, 0,80 – 1,00 arasında olduğunda ise “yüksek derecede güvenilir” olduğu kabul edilir.111

Tablo 4: Güvenilirlik Analizi

ÖlçekAdı	Madde Sayısı	Alpha Değeri
Mobbing (Psikolojik Şiddet) Anketi	24	,970
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18	,941
İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi	32	,912
İşten Ayrılma Niyet Ölçeği	6	,905

Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği de Cronbach Alpha testiyle ölçülmüştür. Tablo 4 de belirtildiği üzere tüm ölçeklerin Alpha değeri 0,80 – 1,00 arasında olduğundan ölçeklerin “yüksek derecede güvenilir” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.5.3. Frekans Analizleri

Fikir sağlaması açısından, katılımcıların ölçek bataryasındaki sorulara verdikleri yanıtların dağılımı aşağıdaki bölümlerde verilmiştir.

5.5.3.1. Mobbing Algısı Ölçeği

Tablo 5: Mobbing Algısı Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım / Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
M1-Jestler ve bakışlar yöneltilerek ilişki kurmam reddediliyor	N	104	133	45	17	1
	%	34,7	44,3	15,0	5,7	,3
M2- İmalarda bulunularak ilişki kurmam reddediliyor	N	84	129	46	31	10
	%	28,0	43,0	15,3	10,3	3,3
M3-Çevremdeki insanlar benimle konuşmak istemiyorlar	N	93	133	49	18	7
	%	31,0	44,3	16,3	6,0	2,3
M4-Ortamda sanki ben yokmuşum gibi davranılıyor	N	91	118	47	27	17
	%	30,3	39,3	15,7	9,0	5,7
M5-Çalışma arkadaşlarımla benimle konuşması engelleniyor	N	90	130	43	29	8
	%	30,0	43,3	14,3	9,7	2,7
M6-Kimseyle konuşmıyorum ve başkalarına ulaşmam engelleniyor	N	93	123	48	29	7
	%	31,0	41,0	16,0	9,7	2,3
M7- Yaptığım işler eleştiriliyor	N	77	110	68	34	10
	%	25,7	36,7	22,7	11,3	3,3
M8- Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor	N	77	120	57	38	8
	%	25,7	40,0	19,0	12,7	2,7
M9- Özel yaşamım eleştiriliyor.	N	97	112	40	36	14
	%	32,3	37,3	13,3	12,0	4,7
M10- İş ortamında sık sık sözüm kesiliyor	N	91	115	53	32	9
	%	30,3	38,3	17,7	10,7	3,0
M11- Çalışma arkadaşlarımla kendimi gösterme imkânımı kısıtlıyor	N	88	114	54	39	5
	%	29,3	38,0	18,0	13,0	1,7
M12- Üstlerim tarafından kendimi gösterme imkânım kısıtlıyor	N	88	128	54	21	8
	%	29,3	42,7	18,0	7,0	2,7
M13-Gülünç duruma düşürülüyorum	N	101	117	48	27	7
	%	33,7	39,0	16,0	9,0	2,3
M14- Bir özürümle/kusurumla veya dış görünüşümle alay ediliyor	N	92	122	49	30	7
	%	30,7	40,7	16,3	10,0	2,3
M15- Müstehcen ya da alçaltıcı isimlerle anılıyorum	N	102	122	45	25	6
	%	34,0	40,7	15,0	8,3	2,0
M16- Gülünç duruma düşmem için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor	N	99	105	62	30	4
	%	33,0	35,0	20,7	10,0	1,3
M17- Akıl hastasıymışım gibi davranılıyor	N	97	111	47	39	6
	%	32,3	37,0	15,7	13,0	2,0
M18-Bana verilen işler geri alınıyor ve	N	72	144	45	35	4

yeni bir iş yaratmam engelleniyor	%	24,0	48,0	15,0	11,7	1,3
M19-Anlamsız işlerle görevlendiriliyorum	N	74	146	51	20	9
	%	24,7	48,7	17,0	6,7	3,0
M20-Özgüvenimi etkileyecek işler veriliyor	N	83	121	67	26	3
	%	27,7	40,3	22,3	8,7	1,0
M21-Yaptığım işlerde değişiklik yapıyor	N	69	128	59	39	5
	%	23,0	42,7	19,7	13,0	1,7
M22-Bana yönelik özel bir görev verilmiyor	N	77	120	61	35	7
	%	25,7	40,0	20,3	11,7	2,3
M23-Gözümü korkutmak için hafif şiddete maruz kalıyorum	N	100	123	42	30	5
	%	33,3	41,0	14,0	10,0	1,7
M24-Fiziksel şiddet içeren tehditler alıyorum	N	95	111	55	33	6
	%	31,7	37,0	18,3	11,0	2,0

5.5.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans Analizi

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans Analizi

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım / Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Ö1-Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.	N	19	87	89	84	21
	%	6,3	29,0	29,7	28,0	7,0
Ö2- Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	N	14	48	105	111	22
	%	4,7	16,0	35,0	37,0	7,3
Ö3-Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	N	17	50	102	116	15
	%	5,7	16,7	34,0	38,7	5,0
Ö4-Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	N	20	42	95	113	30
	%	6,7	14,0	31,7	37,7	10,0
Ö5-Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	N	22	47	95	112	24
	%	7,3	15,7	31,7	37,3	8,0
Ö6-Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum.	N	20	50	99	102	28
	%	6,7	16,7	33,0	34,0	9,3
Ö7- İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim.	N	23	60	81	106	30
	%	7,7	20,0	27,0	35,3	10,0
Ö8- Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	N	16	68	86	105	25
	%	5,3	22,7	28,7	35,0	8,3
Ö9- Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	N	18	62	84	114	22
	%	6,0	20,7	28,0	38,0	7,3
Ö10- Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	N	20	60	78	113	29
	%	6,7	20,0	26,0	37,7	9,7

Ö11- Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	N	22	52	99	106	21
	%	7,3	17,3	33,0	35,3	7,0
Ö12- Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	N	18	58	88	118	18
	%	6,0	19,3	29,3	39,3	6,0
Ö13- Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	N	14	47	70	143	26
	%	4,7	15,7	23,3	47,7	8,7
Ö14- Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	N	24	64	98	95	19
	%	8,0	21,3	32,7	31,7	6,3
Ö15- Çalıştığım kurum sadakat gösterecek bir kurumdur.	N	17	38	92	133	20
	%	5,7	12,7	30,7	44,3	6,7
Ö16- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	N	18	55	91	115	21
	%	6,0	18,3	30,3	38,3	7,0
Ö17- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	N	17	46	97	116	24
	%	5,7	15,3	32,3	38,7	8,0
Ö18- Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	N	20	37	100	117	26
	%	6,7	12,3	33,3	39,0	8,7

5.5.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Frekansları

Tablo7: İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Frekansları

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım / Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İN1- İşletmemiz, tahmini personel ihtiyaçlarını belirli bir zaman aralığı için planlamaktadır.	N	12	80	150	52	6
	%	4,0	26,7	50,0	17,3	2,0
İN2- İşletmemizde personel seçiminde ciddi miktarda para harcanmaktadır.	N	2	84	169	40	5
	%	,7	28,0	56,3	13,3	1,7
İN3- İşletmemizin insan kaynakları planlamasına çok sayıda insan dâhil olur.	N	1	56	169	64	10
	%	,3	18,7	56,3	21,3	3,3
İN4- İşletmemizde yapısal ve standart mülakatlar yapılmaktadır.	N	7	47	147	85	14
	%	2,3	15,7	49,0	28,3	4,7
İN5- İşletmemiz eleman alımında seçicidir.	N	11	47	130	91	21
	%	3,7	15,7	43,3	30,3	7,0
İN6- İşletmemiz eleman alırken adayların el ve fiziksel becerilerini dikkate alır.	N	7	54	128	93	18
	%	2,3	18,0	42,7	31,0	6,0
İN7- İşletmemiz eleman alırken teknik özelliklere önem verir.	N	7	53	113	107	20
	%	2,3	17,7	37,7	35,7	6,7

İN8- İşletmemiz eleman alırken problem çözebilme yeteneğine değer verir.	N	7	51	128	85	29
	%	2,3	17,0	42,7	28,3	9,7
İN9- Bu işletme, çalışanların işletmeye katkı sağlamalarını sürdürmeleri için uygun teşvik tedbirlerine sahiptir.	N	11	40	147	91	11
	%	3,7	13,3	49,0	30,3	3,7
İN10- İşletme hedeflerine başarılı çalışmalarıyla destek veren çalışanlar, adil bir biçimde ödüllendirilmektedir.	N	10	50	136	91	13
	%	3,3	16,7	45,3	30,3	4,3
İN11- İşletmeye en çok katkı sağlayan çalışanlar, gerçekten tatmin edici bir biçimde ödüllendirilmektedir.	N	7	44	146	87	16
	%	2,3	14,7	48,7	29,0	5,3
İN12- Bu işletmede çalışanlar, performanslarına dayalı olarak değerlendirilmektedirler.	N	7	45	138	93	17
	%	2,3	15,0	46,0	31,0	5,7
İN13- Bu işletme, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine önem vermektedir.	N	11	40	150	87	12
	%	3,7	13,3	50,0	29,0	4,0
İN14- Bu işletmedeki yöneticiler emirlerindeki çalışanlarla, onların performansları	N	10	45	137	96	12
	%	3,3	15,0	45,7	32,0	4,0
İN15- Bu işletmedeki terfiler öncelikle hak ediş esas alınarak yapılır.	N	4	40	137	104	15
	%	1,3	13,3	45,7	34,7	5,0
İN16- Bu işletmede, çalışanlar için geniş eğitim programları uygulanmaktadır.	N	8	40	126	107	19
	%	2,7	13,3	42,0	35,7	6,3
İN17- Çalışanlar her yıl eğitim programına girerler.	N	11	42	130	94	23
	%	3,7	14,0	43,3	31,3	7,7
İN18- İşletme, işe yeni alınanları geliştirmek amacıyla biçimsel eğitimler düzenler.	N	9	42	114	110	25
	%	3,0	14,0	38,0	36,7	8,3
İN19- İşletme, mevcut personeli geliştirmek için biçimsel eğitimler düzenler.	N	8	39	120	112	21
	%	2,7	13,0	40,0	37,3	7,0
İN20- Bu işletmede, karar vermeden önce her takımların fikirlerini alınır.	N	5	73	157	58	7
	%	1,7	24,3	52,3	19,3	2,3
İN21- Bu işletmede problemleri çözmek için gruplara öncelik verilir.	N	6	59	160	64	11
	%	2,0	19,7	53,3	21,3	3,7
İN22- Takımlar, problemleri çözmek için kapsamlı bir şekilde düzenlenir ve gerekli olanaklar sağlanır.	N	16	61	186	31	6
	%	5,3	20,3	62,0	10,3	2,0
İN23- Bu işletmenin çalışanları birçok karar verebilirler.	N	2	51	196	45	6
	%	,7	17,0	65,3	15,0	2,0
İN24- Üstler, çalışanların kararlara iştirak etmelerini isterler.	N	5	49	158	84	4
	%	1,7	16,3	52,7	28,0	1,3
İN25- İş yapma yollarını geliştirme konusunda çalışanların tavsiyelerde bulunmaları cesaretlendirilmektedir.	N	4	29	146	111	10
	%	1,3	9,7	48,7	37,0	3,3
İN26- Üstler ile astlar arasında açık iletişim	N	9	43	136	104	8

kanalları mevcuttur.	%	3,0	14,3	45,3	34,7	2,7
İN27- Bu işletmede bütün çalışanlar, farklı mevkileri gösteren kravatlar takarlar.	N	24	68	133	71	4
	%	8,0	22,7	44,3	23,7	1,3
İN28- Bu işletmede bütün çalışanlar, farklı mevkileri gösteren üniformalar giyerler.	N	31	76	119	70	4
	%	10,3	25,3	39,7	23,3	1,3
İN29- İşletmedeki herkesin kendine ait özel ofisi vardır.	N	21	69	140	69	1
	%	7,0	23,0	46,7	23,0	,3
İN30- İşletmemiz var olduğu sürece, çalışanlarımız ömrü yettiğince burada çalışmaya devam edebilirler.	N	11	54	141	87	7
	%	3,7	18,0	47,0	29,0	2,3
İN31- Bu işletmede çalışanları kovmak çok zordur	N	12	51	138	85	14
	%	4,0	17,0	46,0	28,3	4,7
İN32- Bu işletmede iş güvencesi neredeyse garantidir	N	12	46	145	86	11
	%	4,0	15,3	48,3	28,7	3,7

5.5.3.4. İşten Ayrılma Niyet Ölçeği Frekansları

Tablo 8: İşten Ayrılma Niyet Ölçeği Frekansları

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım / Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İŞ1- Gelecek 3 ay içerisinde işten ayrılmayı düşünmekteyim.	N	76	98	105	19	2
	%	25,3	32,7	35,0	6,3	,7
İŞ2- Gelecek 6 ay içerisinde işten ayrılmayı düşünmekteyim.	N	71	103	106	13	7
	%	23,7	34,3	35,3	4,3	2,3
İŞ3- Gelecek yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.	N	68	95	98	29	10
	%	22,7	31,7	32,7	9,7	3,3
İŞ4- Gelecek 2 yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.	N	56	97	84	54	9
	%	18,7	32,3	28,0	18,0	3,0
İŞ5- Bazen başka bir iş aramayı düşünüyorum.	N	47	56	61	120	16
	%	15,7	18,7	20,3	40,0	5,3
İŞ6- Bu işletmede çalışmak yerine başka bir işte çalışmayı tercih ederim.	N	50	65	84	76	24
	%	16,7	21,7	28,0	25,3	8,0

BÖLÜM 6: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ MOBBİNG ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Bu araştırmanın temel sorgulama alanı, daha önce yukarıda da belirtildiği üzere dört ölçekten beslenen 6 hipotez grubundan oluşmaktadır. Dört ölçek, Bankacılık sektöründe çalışanların (i) Mobbinge maruz kalma düzeyleri, (ii) Örgütsel bağlılıkları, (iii) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve (iv) İşten ayrılma niyetlerini içermektedir. Bu ölçeklerin araştırma kapsamında alt boyutları oluşturulmuştur.

Tablo 9: Ölçekler ve Alt Boyutları

(i) Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri
SIYS-Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları
BDSYS-Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları
ÇYKS-Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları
KGYE-Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engelleri
(ii) Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde
Duygusal Bağlılığı
Normatif Bağlılığı
Devam Bağlılığı
(iii) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
Planlama
Personel seçimi
Değerlendirme
Eğitim
Takım çalışması
Çalışanların katılımı
Statü farklılıkları
İşgüvenliği
(iv) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Araştırmanın hipotezleri genel olarak iki değişken arasındaki ilişkinin varlığı üzerine kuruludur. Bu sebeple hipotezlerin testi için SPSS programı vasıtasıyla Korelasyon Testi uygulaması yapılmıştır. Ancak ondan önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek amacıyla Normallik testi uygulanmıştır. Normallik testlerinden, anket sayımız 30'un üzerinde olduğundan **Kolmogorov-Smirnova** testi esas alınmıştır.

Tablo 10: Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnova	
	Statistic	
SİYS	,188	300
BDSYS	,177	300
ÇYKS	,141	300
KGYE	,111	300
Duygusal Bağlılık	,087	300
Normatif Bağlılık	,082	300
Devam Bağlılık	,115	300
İKY Planlamaları	,157	300
İKY Personel Seçimi	,116	300
İKY Değerlendirme	,089	300
İKY Eğitim	,115	300
İKY Takım Çalışması	,165	300
İKY Çalışanların Katılımı	,131	300
İKY Statü Farklılıkları	,152	300
İKY İş Güvenliği	,129	300
Mobbinge Maruz Kalma Ölçeği	,099	300
Örgüt Kültürü Ölçeği	,066	300
İnsan Kaynakları Ölçeği	,056	300
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	,073	300

Değişkenlerin sig değerlerine bakıldığında hepsi 0.05 ten küçük olduğundan verilerin normal dağılmadığı (non-parametric) söylenebilir. Bu durumda korelasyon analizimizde Spearman'srho testi kullanılmıştır.

Analizlerin sıralaması, hipotezlerin gruplanma biçimiyle doğru orantılı olarak sıralanmış ve gruplandırılmıştır.

6.1. Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki İlişki (H1)

Bu başlık altında Bankacılık çalışanlarının mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgüt kültürü algısı arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 11

		Mobbing	Örgütsel Bağlılık
Mobbinge Maruz Kalma	R	1	-,540**
	P		0,000
Örgüt Kültürü Algısı	R	-,540**	1
	P	0,000	

**** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır**

Korelasyon katsayısı değerinin -1'e yakın olması, bu değişkenler arasında çok güçlü bir negatif doğrusal ilişki olduğunu gösterir. Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -540 olduğundan mobbinge maruz kalma ve örgüt kültürü algısı arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Yani örgüt kültürü arttıkça mobbinge maruz kalma azalmakta veya mobbing arttıkça örgüt kültürü azalmaktadır.

6.1.1. Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE) ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki (H1.1)

Tablo 12

		KGYE	Duygusal Bağlılık
KGYE	R	1	-,516**
	P		0,000
Duygusal Bağlılık	R	-,516**	1
	P	0,000	

**** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır**

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -516 olduğundan kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller ve duygusal bağlılık arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır. Başka bir deyişle kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller arttıkça duygusal bağlılık azalmakta veya duygusal bağlılık arttıkça kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller azalmaktadır.

6.1.2. Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE) ile normatif bağlılık arasındaki ilişki (H1.2)

Tablo 13

		KGYE	Normatif Bağlılık
KGYE	R	1	-,530**
	P		0,000
Normatif Bağlılık	R	-,530**	1
	P	0,000	

**** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır**

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -530 olduğundan kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller ve normatif bağlılık arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller arttıkça normatif bağlılık azalmakta veya normatif

bağlılık arttıkça kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller azalmaktadır.

6.1.3. Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller (KGYE) ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki (H1.3)

Tablo 14

		KGYE	Devam Bağlılığı
KGYE	R	1	-,393**
	P		0,000
Devam Bağlılığı	R	-,393**	1
	P	0,000	

**** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır**

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -393 olduğundan kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller ve devam bağlılığı arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Öyle ki kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller arttıkça devam bağlılığı azalmakta veya devam bağlılığı arttıkça kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller azalmaktadır.

6.1.4. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları (ÇYKS) ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki (H1.4)

Tablo 15

		KGYE	Duygusal Bağlılık
ÇYKS	R	1	-,502**
	P		0,000
Duygusal Bağlılık	R	-,502**	1
	P	0,000	

**** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır**

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -502 olduğundan Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.Şöyle ki Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) arttıkça duygusal bağlılık azalmakta veya duygusal bağlılık arttıkça Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) azalmaktadır.

6.1.5. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) ile normatif bağlılık arasındaki ilişki (H1.5)

Tablo 16

		ÇYKS	Normatif Bağlılık
ÇYKS	R	1	-,494**
	P		0,000
Normatif Bağlılık	R	-,494**	1
	P	0,000	

**** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır**

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -494 olduğundan Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) ile normatif bağlılık arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Bir başka deyişle Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) arttıkça normatif bağlılık azalmakta veya normatif bağlılık arttıkça Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) azalmaktadır.

6.1.6. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar (ÇYKS) ile devam bağlılığı arasındaki ilişki (H1.6)

Tablo 17

		ÇYKS	Devam Bağlılığı
ÇYKS	R	1	-,378**
	P		0,000
Devam Bağlılığı	R	-,378**	1
	P	0,000	

**** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır**

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -378 olduğundan kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller ve devam bağlılığı arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Öyle ki Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları (ÇYKS) arttıkça devam bağlılığı azalmakta veya devam bağlılığı arttıkça Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları (ÇYKS) azalmaktadır.

6.1.7. Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki (H1.7)

Tablo 18

		BDSYS	Duygusal Bağlılık
BDSYS	R	1	-,467**
	P		0,000
Duygusal Bağlılık	R	-,467**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -467 olduğundan Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır. Öyle ki Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) arttıkça duygusal bağlılık azalmakta veya duygusal bağlılık arttıkça Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) azalmaktadır.

6.1.8. Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) ile normatif bağlılık arasındaki ilişki (H1.8)

Tablo 19

		BDSYS	Normatif Bağlılık
BDSYS	R	1	-,403**
	P		0,000
Normatif Bağlılık	R	-,403**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -403 olduğundan Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) ile normatif bağlılık arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Yani Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) arttıkça normatif bağlılık azalmakta veya normatif bağlılık arttıkça Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) azalmaktadır.

6.1.9. Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) ile devam bağlılığı arasındaki ilişki (H1.9)

Tablo 20

		BDSYS	Devam Bağlılığı
BDSYS	R	1	-,309**
	P		0,000
Devam Bağlılığı	R	-,309**	1
	P	0,000	

** : Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -309 olduğundan Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) ve devam bağlılığı arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır. Yani Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) arttıkça devam bağlılığı azalmakta veya devam bağlılığı arttıkça Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları (BDSYS) azalmaktadır.

6.1.10. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki (H1.10)

Tablo 21

		SİYS	Duygusal Bağlılık
SİYS	R	1	-,393**
	P		0,000
Duygusal Bağlılık	R	-,393**	1
	P	0,000	

** : Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -393 olduğundan Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Yani Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) arttıkça duygusal bağlılık azalmakta veya duygusal bağlılık arttıkça Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) azalmaktadır.

6.1.11. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) ile normatif bağlılık arasındaki ilişki (H1.11)

Tablo 22

		SİYS	Normatif Bağlılık
SİYS	R	1	-,485**
	P		0,000
Normatif Bağlılık	R	-,485**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -485 olduğundan Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) ile normatif bağlılık arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Yani Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) arttıkça normatif bağlılık azalmakta veya normatif bağlılık arttıkça Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) azalmaktadır.

6.1.12. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları(SİYS) ile devam bağlılığı arasındaki ilişki (H1.12)

Tablo 23

		KGYE	Devam Bağlılığı
SİYS	R	1	-,361**
	P		0,000
Devam Bağlılığı	R	-,361**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -361 olduğundan Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) ile devam bağımlılığı arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Yani Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) arttıkça devam bağımlılığı azalmakta veya devam bağımlılığı arttıkça Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS) azalmaktadır.

6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile Örgüt Kültürü arasındaki ilişki (H2)

Tablo 24

		İKY	Örgüt Kültürü
İKY	R	1	,498**
	P		0,000
Örgüt Kültürü	R	,498**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri $0,05 < 0,498$ olduğundan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile Örgüt Kültürü arasında pozitif yönde (doğru orantılı) bir ilişki vardır. Yani İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları daha olumlu bir biçimde geliştikçe örgüt kültürü artar veya örgüt kültürü geliştikçe insan kaynakları uygulamaları da gelişmektedir.

6.2.1. İKY uygulamaları ile normatif bağlılık arasındaki ilişki (H2.1)

Tablo 25

		İKY	Normatif Bağlılık
İKY	R	1	,468**
	P		0,000
Normatif Bağlılık	R	,468**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri $0,05 < 0,468$ olduğundan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde (doğru orantılı) bir ilişki vardır.Yani İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları daha olumlu bir biçimde geliştikçe normatif bağlılık artar veya normatif bağlılık geliştikçe insan kaynakları uygulamaları da gelişmektedir.

6.2.2. İKY uygulamaları ile devam bağlılığı arasındaki ilişki (H2.2)

Tablo 26

		KGYE	Devam Bağlılığı
İKY	R	1	,326**
	P		0,000
Devam Bağlılığı	R	-,326**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri $0,05 < 0,326$ olduğundan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde (doğru orantılı) bir ilişki vardır.

Yani İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları daha olumlu bir biçimde geliştikçe devam bağlılığı artar veya devam bağlılığı arttıkça insan kaynakları uygulamaları da gelişmektedir.

6.2.3. İKY uygulamaları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki (H2.3)

Tablo 27

		İKY	Duygusal Bağlılık
İKY	R	1	,500**
	P		0,000
Duygusal Bağlılık	R	,500**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri $0,05 < 0,500$ olduğundan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde (doğru orantılı) bir ilişki vardır.Yani İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları daha olumlu bir biçimde geliştikçe duygusal bağlılık artar veya duygusal bağlılık arttıkça insan kaynakları uygulamaları da gelişmektedir.

6.3. Mobbinge maruz kalma düzeyleri ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki (H3)

Tablo 28

		Mobbinge Maruz Kalma	İKY
Mobbinge Maruz Kalma	R	1	-,220**
	P		0,000
İKY	R	-,220**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -220 olduğundan Mobbinge maruz kalma düzeyleri ile İKY uygulamaları arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Yani Mobbinge maruz kalma düzeyleri arttıkça İKY uygulamaları düşmekte veya İKY uygulamaları geliştikçe Mobbinge maruz kalma düzeyleri azalmaktadır.

6.3.1. Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki (H3.1)

Tablo 29

		KGYE	İKY
KGYE	R	1	-,235**
	P		0,000
İKY	R	-,235**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -235 olduğundan Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller ile İKY uygulamaları arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Yani Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller arttıkça İKY uygulamaları düşmekte veya İKY uygulamaları Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller azalmaktadır.

6.3.2. Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki (H3.2)

Tablo 30

		ÇYKS	İKY
ÇYKS	R	1	-,174**
	P		0,000
İKY	R	-,174**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -174 olduğundan Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları ile İKY uygulamaları arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Yani Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları arttıkça İKY uygulamaları düşmekte veya İKY uygulamaları Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları azalmaktadır.

6.3.3. Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki (H3.3)

Tablo 31

		BDSYS	İKY
BDSYS	R	1	-,196**
	P		0,000
İKY	R	-,196**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -196 olduğundan Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları ile İKY uygulamaları arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Yani Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları arttıkça İKY uygulamaları düşmekte veya İKY uygulamaları Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları azalmaktadır.

6.3.4. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki (H3.4)

Tablo 32

		SIYS	İKY
SIYS	R	1	-,173**
	P		0,000
İKY	R	-,173**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -173 olduğundan Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları ile İKY uygulamaları arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır. Yani Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları arttıkça İKY uygulamaları düşmekte veya İKY uygulamaları Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları azalmaktadır.

6.4. Mobbinge maruz kalma düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki (H4)

Tablo 33

		Mobbinge Maruz Kalma	İşten Ayrılma Niyeti
Mobbinge Maruz Kalma	R	1	,392**
	P		0,000
İşten Ayrılma Niyeti	R	,392**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri $0,05 < 0,392$ olduğundan mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde (doğru orantılı) bir ilişki vardır.

Yani mobbingin algısının yapıldığı kişilerde işten ayrılma niyeti oluşmaya başlamaktadır. Mobbing baskısına maruz kalmayan kişilerde işten ayrılma niyetinin olmadığı ortaya konmuştur.

6.5. Örgüt kültürü algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki(H5)

Tablo 34

		Örgüt Kültürü Algısı	İşten Ayrılma Niyeti
Örgüt Kültürü Algısı	R	1	-,278**
	P		0,000
İşten Ayrılma Niyeti	R	-,278**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -278 olduğundan Örgüt kültürü algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır. Yani Örgüt kültürü algısı güçlendikçe işten ayrılma niyeti düşmekte veya işten ayrılma niyeti arttıkça Örgüt kültürü algısı azalmaktadır.

6.6. İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki (H6)

Tablo 35

		İKY uygulamaları	İşten Ayrılma Niyeti
İKY Uygulamaları	R	1	-,192**
	P		0,000
İşten Ayrılma Niyeti	R	-,192**	1
	P	0,000	

****:** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo incelendiğinde Korelasyon katsayısı değeri -192 olduğundan İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde (ters orantılı) bir ilişki vardır.

Şöyle ki İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları daha olumlu bir biçimde geliştikçe işten ayrılma niyeti azalır veya işten ayrılma niyeti arttıkça insan kaynakları uygulamaları kötüleşmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hayatta kalmak için gerekli olan enerjisinin büyük çoğunluğunu işe harcayan insanoğlu iş yaşamını kendi hayatının en önemli yerine koymaktadır. Atfedilen bu önem iş hayatını merkeze koyup, bireyin psiko-sosyal durumu üzerinde en etkili konu olmaktadır. İş yaşamının ve işleyiş biçiminin rekabetçi bir yapıda olduğu bu dönemlerde sıklık ile çalışma ortamında bireyler arası savaşımalar gerçekleşmektedir. Bu, modern hayatta kalma savaşı içerisinde mobbing en bulanık olgudur. Gerek farkındalığının oluşmasında gerekse teşhis edilmesindeki zorluklardan dolayı esasında hukuki bir yaptırım olan mobbing suçu artık bu savaşımın bir silahı haline almıştır. Bu yüzden önümüzdeki dönemlerde mobbing olgusu önemli bir çalışma alanı olacaktır.

Bu çalışma; bankacılık sektörü özelinde mobbing algısının çalışanların farkındalık düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve maruz kaldıkları İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları;örgüt kültürünü benimseme düzeyiyle mobbing algısı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yani örgüt kültürünü benimseme düzeyi arttıkça, kişilerin bir parçası oldukları örgüte olan aidiyet duygusu da artmakta ve mobbinge maruz kaldığı algısı azalmaktadır. Örgüt kültürünün tüm alt boyutları (devam bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal bağlılık) mobbing algısının tüm alt boyutlarıyla (BDSYS, ÇYKS, KGYE, SİYS) anlamlı bir ilişki söz konusudur. Araştırmanın ilgili hipotezleri doğrulanmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları ile mobbing algısı arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan araştırma, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlar üzerinde mobbing algısı yaratmadığını ortaya koymuştur. Bunun nedeninin, insan kaynakları yöneticilerinin satış baskısı, iş baskısı, mesai baskısı gibi günlük iş akışlarında yer almamalarının olduğu anlaşılmıştır. Mobbing olayı, temelde çalışanın işten kendi rızasıyla ayrılması için yapılan bir davranış biçimi olması dolayısıyla işten ayrılma niyeti ile doğrudan, anlamlı bir ilişkisi söz konusudur. Yani mobbinge maruz kalma durumu arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında doğru orantı var.

Araştırmanın sınırları içinde kalmamak üzere mobbing ile savaşıma, alanında eğitim almış uzman kişiler tarafından verilecek seminerler, sempozyumlar, dersler, sosyal

sorumluluk projeleri, kamu spotu reklamlarının olduğu vb. etkinlikler ile mobbing farkındalığını çalışanlarda oluşturmak gerekmektedir. Mobbing konusunda bilinçli bir toplum olamazsak, zaman içerisinde bunun ekonomik ve sosyolojik açıdan ciddi yansımaları olacaktır. Mobbing ile pasifize edilmiş, haklarına sahip çıkmayan bir nesil yetişmesi demek, o toplumun diğer gelişmiş toplumlar karşısında zayıf kalması ve uluslararası birçok alanda temsil gücünün de buna mukabil zayıflaması demektir.

Ayrıca yatay şekilde oluşabilecek mobbinge karşı çalışanlar arası rekabetin kısıtlanmamasına özen gösterip, bu rekabetin ölüm kalım savaşı niteliği taşıyacak şekilde olmadığını çalışanlara vermek gerekmektedir. Burada görev iyi yetiştirilmiş yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin art niyetli olduğu durumlar haricinde, tepeden mobbing uygulamasının önüne geçmek içinde yine iyi yetiştirilmiş yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma hayatının, iş dışındaki hayata olan etkisinin yüksek olduğu bankacılık sektöründe bu durum çok daha fazla önem arz etmektedir. Bu yüzden çalışanlar arasında hakkaniyetli iş paylaşımına özen göstermek en önemli durumdur. Çünkü yöneticiler bunu bir koz olarak kullanıp mobbingi hiçbir açık vermeden uygulayabilirler. Somut deliller (mail, yazılı metin, sms) haricinde hukuki yaptırımının da kesinliğinin olmaması mobbingi iş yaşamının amansız hastalığı yapmaktadır.

Mobbinge maruz kalanların bankacılık sektöründe yoğun olması, değersizleştirdiği çalışan ilişkileri, örgüt kültürünün ve aidiyet duygusunun kaybedilmesiyle işten ayrılma niyetinin yüksek olması, sektörde bir anlamda düzensizlik, laçkalaşma ve iş akışlarında istenilen hız, hizmet, inovasyon gibi değer yaratılması gereken alanlarda yeterli ölçüde gelişemeyeceğini ortaya koymuştur.

KAYNAKÇA

- Acar, A. B.,& Dündar, G. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.
- Adal, Z.,Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Dündar, G., Uluhan, R. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayını
- Akçakaya, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”. Karadeniz Araştırmaları. 25. 145-174. Erişim tarihi: 13.12.2016. www.karam.org.tr/DergiPdfDetay.aspx?
- Akin, O.,&Colak, H. E. E. (2012). A study on the relationship between human resource management practices and organizational performance / İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Cankiri Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-115.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P.(1990), TheMeasurement And Antecedents Of Affective, ContinuanceAnd Normative Commitment ToThe Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1).
- Alparslan, M. A. ve Tunç, H. (2010). “Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duyusal Zeka Etkisi” , <http://sdu.edu.tr/edergi>, (Erişim Tarihi:29.12.2016)
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong’sHandbook of Human Resource Management Practice*. London: KoganPage İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Arpacıoğlu, G. (2005), “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”, (Ed : Yalım D.),
- Avcı, L. (2015), Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Düzce İli Örneği),Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2000), Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Başıyigit, A. (2006), Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baykal, A.N. (2005), Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bek, H. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Tekniği: (Örnek Bir Uygulama)”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 107-120.
- Benligiray, S., Sönmez, H. (2011), Hekimlerin ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (3).
- Bingöl, D. (1990), İşyeri Disiplini Ve Çalışma Barışı, İstanbul:Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, 21.
- Büyük, K. (2010). “Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(2). 219 235. Erişim tarihi: 24.12.2016, http://arastirmax.com/bilimsel_yayin/14926/5/2/219-235
- Çakır B. (2006), İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, Ç., Şehitoğlu, E.T. (2006). “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri”. *Milli Eğitim*. 94-111. Erişim tarihi: 24.12.2016. hgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim.../ce_mal%20calik.doc
- Çalışkan O., Tepeci M. (2008), Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkisi *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* , 19(2).
- Davenport, N.,Schwartz, R.D. &Elliott, G.P. (2003), *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev.: Osman Cem ÖnerToy), Ankara: Sistem Yayıncılık.

- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2011). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Alfa Yayım.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi
- Dolu, B. (2011), Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Durmuş, E. (2007), İşyerinde Psikolojik Şiddet: Yıldırma, Çalışma Ortamı Dergisi, Sayı: 93
- Einarsen, S. (1999), The Nature And Causes Of Bullying At Work, *International Journal Of Manpower*, 20 (1/2).
- Einarsen, S., Skogstad, A. (1996), "Bullying And Work: Epidemiological Findings In Public And Private Organizations". *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5 (2).
- Ekiz, V. (2010), "İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet", Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergun Özler, D. (2009), Yönetimsel Ve Örgüt Açısından Psikolojik Terör, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Florea, N. V., Goldbach, I., & Goldbach, F. (2011). Relationships between human resources management and organizational culture. In *Proceedings of The European Conference On Management, Leadership & Governance* (pp. 487-496).
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438-456.
- Gizir, S. (2008). "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 4(2). 182-196. Erişim tarihi: 18.12.2016

- Gürbüz, S. (2011). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 15(2). 397-418. Erişim tarihi:5.12.2016, <http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/7667>
- Güven, M. (2006), “Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hall, D. T.,&Foster, L. W. (1977). A psychology of success cycle and goal setting: Goals, performance, and attitudes. *Academy of Management Journal*, 20(2), 282-290.
- Harvey, M.G,Heames J.T., Rihey R.G., Leonard N. (2006), Bullying: From The Play Ground To The Boardroom, *Journal Of Leadership And Organizational Studies*
- Hoşgörür, V. (1997), Yönetime Bağlı Davranış Bozuklukları Ve Örgüt Kültürü, *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 52(21).
- İbicioğlu, H. (2000), Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1).
- İbicioğlu, H., Çiftçi M. Ve Derya S. (2009), Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- İnce, M., Gül, H. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İzmir, G.,& Fazlıoğlu, A. (2013). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu.
- Kafdağlı, T. (2007), Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaymakçı, H. (2008), Çalışma Hayatında Mobbing: Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, H., M. Topaloğlu (2010), Yönetim Bilimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kongar, E. (1972). *Toplumsal değişme: kuramlar ilkeler* (Vol. 12). Bilgi Yayınevi.

- Leymann, H. (1990), "Mobbing and Psychological Terror at Work places". *Violence and Victims*, 5(2).
- Leymann, H. (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work" *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996), How Ill Does One Become of Victimization at Work? In: Zapf & Leymann (Eds.): *Mobbing and Victimization at Work. A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Mercanlioğlu, Ç. (2010), "Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları Ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2).
- Mercin, U.L. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14). 128-144. Erişim tarihi: 5.12.2016. http://193.140.134.6/~gokturk/sbox/Cihat_insankaynaklari_gelistirme.pdf
- Meyer, J.P. ve Allen, N. J. (1997), *Commitment in Workplace, Theory, Research And Application*, London: Sage Publications.
- Meyer, J.P. ve Allen, N. J. (1991), A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1984), Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal Of Applied Psychology*, 69 (3) .
- Mizrahi, R. (2013), Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri, Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi, *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2).
- Morgan, G., Bulut, G., & Dicleli, Z. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. Mess.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Mustafa, K. O. C., & Bulut, H. U. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: cinsiyet yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi.

- Özen, S. (2007), İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri, İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9.
- Özer, D. (2009), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Raporu”, İstanbul: Bilge Kadın Araştırma Merkezi (BİLKA).
- Özkalp, E., Kasapoğlu, M.A., Turan, F., Odabaş, Z.Y., Sungur, Z. (2012). Örgütsel Davranış. Çiğdem Kirel, Zerrin Sungur (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). Mobbing’in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.
- Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F. ve Akkurt, Ö. (2008), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10 (4).
- Rayner, C.,&Hoel, H. (1997). A summaryreview of literature relating to workplace bullying. *Journal of community & applied social psychology*, 7(3), 181-191.
- Reilly, B. J.,&DiAngelo, J. A. (1990). Communication: A cultural system of meaning and value. *Human Relations*, 43(2), 129-140.
- Robbins, Stephen P.,JudgeTimothy A. (2012). *Organizational Behavior*. (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Kitapevi. (2012).
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, 7(2).
- Sağlam Arı, G. (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?” Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2.
- Salin, D. (2003), Ways Of Explaining Workplace Bullying: Review Of Enabling, Motivating And Precipitating Structures And Processes İn The Work Environment, *Human Relations*, 56(10).
- Schein, E.H. (1978), Örgüt Psikolojisi. (Çev. Tosun, M.), Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Seçkin, Z. (2011), Örgütsel Bağlılık Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar, (Ed.Ö. Yeniçeri – Y. Demirel), Bursa: Ekin Yayınevi.

- Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing).
- Sürgevil, O. (2007), Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, O. Ve Meşe, G. (2007), Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Mevzuat Dergisi*, 11.
- Şimşek, Ş., Öge, S. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şişman, M.(2007). Örgüt Kültürü. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tetik, S. (2010), ‘‘Mobbing Kavramı: Birey Ve Örgütler Açısından Önemi’’, *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18).
- Tezcan, M. (1987). *Kültür ve kişilik:(psikolojik antropoloji)*. Bilim Yayınları.
- Tınaz, P. (2008), İşyerinde Psikolojik Taciz, Beta Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2011), İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing) , İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P. (2006), Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing, Toprak İşveren Dergisi. <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf> Erişim tarihi: 01.02.2016
- Tutar, H. (2004), İşyerinde Duygusal Taciz, Ankara: Platin Yayınları.
- Türen, U., Gökmen, Y., & Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 103.
- Vural, Z.B.A. (2012). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yıldırım, N.,& Birinci, S. (2013). Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A casestudy on acquisitions. *Procedia-Socialand Behavioral Sciences*, 75, 71-82.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Bu anket formu, T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülen "BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ MOBBİNG ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ" konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anketimizin amacı; bilimsel bir araştırma için veri toplamaktır. Bu anketten elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Ankete isminizi yazmamanızı rica ederiz. Soruların karşısındaki kutulardan birini seçerek "X" ile işaretleyiniz veya yuvarlak içine alınız. Araştırmanın bilimsel amacına ulaşabilmesi için ankete vereceğiniz cevaplar samimi olmalıdır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Anketi cevaplama konusunda göstereceğiniz özen ve samimiyet için teşekkür ederiz.

Danışman : Yrd.Doç.Dr.Zeynep HATİPOĞLU

Araştırmacı : Yeşim Kılıç

ANKET FORMU	
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
Cinsiyetiniz	: Kadın () Erkek()
Yaşınız	: 20-29 () 30-39() 40-49() 50 ve üstü()
Medeni Durum	: Evli () Bekâr ()
Unvanınız	: Memur() V.H.K.İ.() Şef() Müdür() Diğer(...)
Sektör	: Kamu () Özel ()

ANKET FORMU

MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) ANKETİ

2.BÖLÜM	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım /Fikrim yok	Katılıyorum
1-Jestler ve bakışlar yöneltilerek ilişki kurmam reddediliyor				
2-İmalarda bulunularak ilişki kurmam reddediliyor				
3-Çevremdeki insanlar benimle konuşmak istemiyorlar				
4-Ortamda sanki ben yokmuşum gibi davranılıyor				
5-Çalışma arkadaşlarımla benimle konuşması engelleniyor				
6-Kimseyle konuşamıyorum ve başkalarına ulaşmam engelleniyor				
7-Yaptığım işler eleştiriliyor				
8-Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor				
9-Özel yaşamım eleştiriliyor.				
10- İş ortamında sık sık sözüm kesiliyor				
11-Çalışma arkadaşlarımla kendimi gösterme imkânımı kısıtlıyor				
12-Üstlerim tarafından kendimi gösterme imkânım kısıtlıyor				
13-Gülünç duruma düşürülüyorum				
14-Bir özürümle/kusurumla veya dış görünüşümle alay ediliyor				
15-Müstehcen ya da alçaltıcı isimlerle anılıyorum				
16-Gülünç duruma düşmem için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor				
17-Akıl hastasıymışım gibi davranılıyor				
18-Bana verilen işler geri alınıyor ve yeni bir iş yaratmam engelleniyor				
19-Anlamsız işlerle görevlendiriliyorum				
20-Özgüvenimi etkileyecek işler veriliyor				
21-Yaptığım işlerde değişiklik yapıyor				
22-Bana yönelik özel bir görev verilmiyor				
23-Gözümü korkutmak için hafif şiddete maruz kalıyorum				
24-Fiziksel şiddet içeren tehditler alıyorum				

ANKET FORMU

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

3.BÖLÜM	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım /Fikrim yok	Katılıyorum
1-Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.				
2- Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.				
3-Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.				
4-Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.				
5-Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.				
6-Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.				
7- İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak durumda değilim.				
8- Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.				
9- Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.				
10- Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.				
11- Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.				
12- Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.				
13- Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.				
14- Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.				
15- Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.				
16- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.				
17- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.				
18-Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.				

ANKET FORMU**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANKETİ**

4.BÖLÜM	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım /Fikrim yok	Katılıyorum
1- İşletmemiz, tahmini personel ihtiyaçlarını belirli bir zaman aralığı için planlamaktadır.				
2- İşletmemizde personel seçiminde ciddi miktarda para harcanmaktadır.				
3- İşletmemizin insan kaynakları planlamasına çok sayıda insan dâhil olur.				
4- İşletmemizde yapısal ve standart mülakatlar yapılmaktadır.				
5- İşletmemiz eleman alımında seçicidir.				
6- İşletmemiz eleman alırken adayların el ve fiziksel becerilerini dikkate alır.				
7- İşletmemiz eleman alırken teknik özelliklere önem verir.				
8- İşletmemiz eleman alırken problem çözebilme yeteneğine değer verir.				
9- Bu işletme, çalışanların işletmeye katkı sağlamalarını sürdürmeleri için uygun teşvik tedbirlerine sahiptir.				
10- İşletme hedeflerine başarılı çalışmalarıyla destek veren çalışanlar, adil bir biçimde ödüllendirilmektedir.				
11- İşletmeye en çok katkı sağlayan çalışanlar, gerçekten tatmin edici bir biçimde ödüllendirilmektedir.				
12- Bu işletmede çalışanlar, performanslarına dayalı olarak değerlendirilmektedirler.				
13- Bu işletme, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine önem vermektedir.				
14- Bu işletmedeki yöneticiler emirlerindeki çalışanlarla, onların performansları				
15- Bu işletmedeki terfiler öncelikle hak ediş esas alınarak yapılır.				
16- Bu işletmede, çalışanlar için geniş eğitim programları uygulanmaktadır.				
17- Çalışanlar her yıl eğitim programına girerler.				
18- İşletme, işe yeni alınanları geliştirmek amacıyla biçimsel eğitimler düzenler.				
19- İşletme, mevcut personeli geliştirmek için biçimsel eğitimler düzenler.				
20- Bu işletmede, karar vermeden önce her takımın fikirlerini alınır.				
21- Bu işletmede problemleri çözmek için				

gruplara öncelik verilir.				
22- Takımlar, problemleri çözmek için kapsamlı bir şekilde düzenlenir ve gerekli olanaklar sağlanır.				
23- Bu işletmenin çalışanları birçok karar verebilirler.				
24- Üstler, çalışanların kararlara iştirak etmelerini isterler.				
25- İş yapma yollarını geliştirme konusunda çalışanların tavsiyelerde bulunmaları cesaretlendirilmektedir.				
26- Üstler ile astlar arasında açık iletişim kanalları mevcuttur.				
27- Bu işletmede bütün çalışanlar, farklı mevkileri gösteren kravatlar takarlar.				
28- Bu işletmede bütün çalışanlar, farklı mevkileri gösteren üniformalar giyerler.				
29- İşletmedeki herkesin kendine ait özel ofisi vardır.				
30- İşletmemiz var olduğu sürece, çalışanlarımız ömrü yettiğince burada çalışmaya devam edebilirler.				
31- Bu işletmede çalışanları kovmak çok zordur.				
32- Bu işletmede iş güvencesi neredeyse garantidir.				

ANKET FORMU

İŞTEN AYRILMA NİYET ÖLÇEĞİ

5.BÖLÜM	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım /Fikrim yok	Katılıyorum
1- Gelecek 3 ay içerisinde işten ayrılmayı düşünmekteyim.				
2- Gelecek 6 ay içerisinde işten ayrılmayı düşünmekteyim.				
3- Gelecek yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.				
4- Gelecek 2 yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.				
5- Bazen başka bir iş aramayı düşünüyorum.				
6- Bu işletmede çalışmak yerine başka bir işte çalışmayı tercih ederim.				

ÖZGEÇMİŞ

Yeşim KILIÇ, 1974 yılında Almanya'nın Köln kentinde doğdu. İlkokulu 11 Eylül İlkokulu'nda, ortaokulu Şükrü Şenol Ortaokulu'nda, lise öğrenimini ise Bursa Kız Lisesi'nde tamamlanmıştır. 1992 yılında Hacettepe Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünde başladığı Lisans öğrenimini 1997 yılında tamamladı. Mesleki kariyerine 1997 yılında Yaşarbank'ta MT (management trainee) olarak başladı. Sırasıyla İktisat Bankası, Oyak Bank ve İNG Bank'ta çalıştı. Halen İNG Bank bünyesine Topkapı Ticari Şube'de Şube Müdürü olarak çalışmalarına devam etmektedir.

