

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN MOBBİNGE MARUZ KALMA DÜZEYLERİ  
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ  
KOCAELİ İLİ GÖLCÜK İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Çağdaş BEŞOĞUL**

**KOCAELİ-2014**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN MOBBİNGE MARUZ KALMA DÜZEYLERİ  
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ  
KOCAELİ İLİ GÖLCÜK İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Çağdaş BEŞOĞUL**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özge MEHTAP**

**KOCAELİ-2014**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN MOBBİNGE MARUZ KALMA DÜZEYLERİ  
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ  
KOCAELİ İLİ GÖLCÜK İLÇESİ ÖRNEĞİ  
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Tezi Hazırlayan: Çağdaş BEŞOĞUL**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 02.07.2014 - 2014/13**

**Jüri Başkanı: Doç.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU**

**Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. Özge MEHTAP**

**Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. Sibel FETTAHOĞLU**



## TEŞEKKÜR

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen yüksek lisans tez çalışmamın her aşamasında yardımcı olan, yapıcı eleştiri ve önerilerde bulunan, bilgisi, fikirleri ve iyiliği ile desteğini esirgemeyen çok değerli danışmanım ve hocam Yrd. Doç. Dr. Özge MEHTAP'a teşekkürlerimi sunarım.

Anket aşamasını gerçekleştirdiğim Gölcük ilçesindeki okulların değerli idareci ve öğretmenlerine yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Ve son olarak yüksek lisans eğitimim süresince desteğini daima hissettiğim, anlayışı ve sabrıyla beni cesaretlendiren sevgili eşim Yeldağ BEŞOĞUL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çağdaş BEŞOĞUL

Kocaeli, Mayıs 2014

## İÇİNDEKİLER

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| TEŞEKKÜR.....                                     | I   |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                               | VI  |
| TABLO LİSTESİ .....                               | VII |
| ÖZET .....                                        | IX  |
| ABSTRACT .....                                    | X   |
| GİRİŞ.....                                        | 1   |
| I. BÖLÜM: MOBBİNG .....                           | 3   |
| 1.1. Mobbing Kavramı .....                        | 3   |
| 1.1.1. Mobbingin Tanımı.....                      | 3   |
| 1.1.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi ..... | 5   |
| 1.1.3. Mobbing Terminolojisi .....                | 7   |
| 1.2. Mobbing Süreci .....                         | 11  |
| 1.2.1. Mobbing Davranışları .....                 | 11  |
| 1.2.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları .....          | 15  |
| 1.3. Mobbing Sürecinin İçinde Yer Alanlar .....   | 16  |
| 1.3.1. Saldırganlar .....                         | 17  |
| 1.3.2. Kurbanlar.....                             | 19  |
| 1.3.3. İzleyiciler.....                           | 21  |
| 1.4. Mobbing Türleri .....                        | 23  |
| 1.4.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing.....            | 23  |
| 1.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing .....    | 23  |
| 1.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing .....    | 25  |
| 1.4.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing .....          | 25  |

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.5. Mobbingin Nedenleri .....                                     | 26        |
| 1.5.1. Bireysel Faktörler.....                                     | 30        |
| 1.5.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler .....                        | 31        |
| 1.5.3. Sosyo-Ekonomik Faktörler .....                              | 34        |
| 1.6. Mobbingin Etkileri .....                                      | 35        |
| 1.6.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri .....                | 37        |
| 1.6.2. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....                 | 39        |
| 1.6.3. Mobbingin Aileler Üzerindeki Etkileri .....                 | 41        |
| 1.6.4. Mobbingin Toplum ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri..... | 42        |
| 1.7. Mobbinge Mücadele Etme Yolları.....                           | 43        |
| 1.7.1. Mobbinge Bireysel Mücadele Etme Yolları .....               | 44        |
| 1.7.2. Mobbinge Örgütsel Mücadele Etme Yolları .....               | 45        |
| <b>II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>                           | <b>47</b> |
| 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....                               | 47        |
| 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi .....          | 49        |
| 2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....                               | 51        |
| 2.4. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri .....                        | 52        |
| 2.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme .....                 | 53        |
| 2.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme.....                 | 53        |
| 2.4.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma .....    | 53        |
| 2.4.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme.....                           | 54        |
| 2.4.5. İçselleştirme .....                                         | 54        |
| 2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....                     | 54        |
| 2.5.1. Tutumsal Bağlılık.....                                      | 55        |

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı .....                                                                            | 57        |
| 2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı .....                                                                          | 57        |
| 2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....                                                               | 58        |
| 2.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....                                                                   | 59        |
| 2.5.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı .....                                                                    | 60        |
| 2.5.2. Davranışsal Bağlılık .....                                                                             | 62        |
| 2.5.2.1. Becker'in Yaklaşımı .....                                                                            | 64        |
| 2.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı .....                                                                          | 65        |
| 2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....                                                                         | 66        |
| 2.6. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi .....                           | 67        |
| 2.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....                                                             | 67        |
| 2.7.1. Kişisel Faktörler .....                                                                                | 69        |
| 2.7.2. Örgütsel Faktörler .....                                                                               | 70        |
| 2.7.3. Örgüt Dışı Faktörler .....                                                                             | 73        |
| 2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....                                                                      | 74        |
| 2.8.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....                                                                          | 74        |
| 2.8.2. Orta Dereceli (İlımlı) Örgütsel Bağlılık .....                                                         | 75        |
| 2.8.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....                                                                         | 76        |
| 2.9. Örgütsel Bağlılık ve Mobbing Arasındaki İlişki .....                                                     | 77        |
| 2.10. Örgütsel Bağlılık ve Mobbing İle İlgili Araştırmalar .....                                              | 77        |
| <b>III. BÖLÜM: MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI</b><br><b>ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI .....</b> | <b>80</b> |
| 3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi .....                                                                         | 80        |
| 3.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları .....                                                                   | 81        |
| 3.3. Araştırma Modeli .....                                                                                   | 82        |

|                                                                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler .....                                                                              | 83         |
| 3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....                                                                                     | 85         |
| 3.5.1. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (ODÖ)'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi...                                                   | 85         |
| 3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....                                                  | 88         |
| 3.6. Araştırma Bulguları.....                                                                                                       | 91         |
| 3.6.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....                                                                | 91         |
| 3.6.2. Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışları Nelerdir .....                                                           | 93         |
| 3.6.3. Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki .....                               | 95         |
| 3.6.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Nelerdir .....                                                                     | 100        |
| 3.6.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki .....                                  | 102        |
| 3.6.6. Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıklarının Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Var Mıdır ..... | 110        |
| <b>IV. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                                           | <b>113</b> |
| Kaynakça.....                                                                                                                       | 119        |
| Ekler .....                                                                                                                         | 128        |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları .....       | 29 |
| Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....  | 55 |
| Şekil 3: Tutumsal Bakış Açısı .....                   | 56 |
| Şekil 4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....    | 61 |
| Şekil 5: Davranışsal Bakış Açısı .....                | 63 |
| Şekil 6: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ..... | 68 |
| Şekil 7: Araştırmanın Modeli .....                    | 83 |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1: Mobbing Tanımları .....                                                                                             | 8  |
| Tablo 2: Yerli Literatürdeki Mobbing Tanımları .....                                                                         | 10 |
| Tablo 3: Mobbingin Etkileri.....                                                                                             | 36 |
| Tablo 4: Mobbingin Örgütlere Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri .....                                                        | 40 |
| Tablo 5: Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci .....                                                                            | 50 |
| Tablo 6: Araştırmaya Katılan Okul ve Öğretmen Sayıları.....                                                                  | 81 |
| Tablo 7: ODÖ İçin Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi .....                                                                     | 86 |
| Tablo 8: ODÖ İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                                                         | 87 |
| Tablo 9: ÖBÖ İçin KMO ve Bartlett's Değerleri.....                                                                           | 88 |
| Tablo 10: ÖBÖ İçin Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi .....                                                                    | 89 |
| Tablo 11: ÖBÖ İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                                                        | 90 |
| Tablo 12: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....                                                                   | 91 |
| Tablo 13: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....                                                               | 91 |
| Tablo 14: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....                                                                         | 92 |
| Tablo 15: Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....                                                               | 92 |
| Tablo 16: Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı .....                                             | 93 |
| Tablo 17: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı .....                                                              | 93 |
| Tablo 18: Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....     | 94 |
| Tablo 19: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları .....                 | 95 |
| Tablo 20: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları..... | 96 |
| Tablo 21: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....          | 97 |

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 22: Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....                                      | 97  |
| Tablo 23: Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Grup Varyanslarının Homojenlik Testi Sonuçları..... | 98  |
| Tablo 24: Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Welch ve Brown-Forsythe Testi Sonuçları .....       | 98  |
| Tablo 25: Öğretmenlerin Meslekî Hizmet Sürelerine Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları .....                                       | 99  |
| Tablo 26: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....                                             | 100 |
| Tablo 27: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri .....       | 101 |
| Tablo 28: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları .....                                                         | 102 |
| Tablo 29: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....                                         | 103 |
| Tablo 30: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....                                                  | 104 |
| Tablo 31: Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....                                         | 105 |
| Tablo 32: Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Grup Varyanslarının Homojenlik Testi Sonuçları.....    | 106 |
| Tablo 33: Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları .....                            | 107 |
| Tablo 34: Öğretmenlerin Meslekî Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Grup Varyanslarının Homojenlik Testi Sonuçları .....                 | 108 |
| Tablo 35: Öğretmenlerin Meslekî Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....                                 | 109 |
| Tablo 36: Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışlarının Düzeyi İle Örgütsel Bağlılıklarının Düzeyine İlişkin Korelasyon İstatistiği Sonuçları .....      | 110 |

## ÖZET

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

Araştırma, 2013–2014 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Gölcük ilçesinde bulunan kamuya ait liselerde görev yapan 258 öğretmene uygulanan anket sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması için “Olumsuz Davranışlar Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; cinsiyet, medeni durum, yaş, bulundukları okuldaki hizmet süresi ve meslekî hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaş, eğitim düzeyi, bulundukları okuldaki hizmet süresi ve meslekî hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde, örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, öğretmen, örgütsel bağlılık

## ABSTRACT

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

The research is based on the results of questionnaire administered on 258 teachers who served at official high schools from Gölcük district of Kocaeli province on 2013-2014 academic year. "Negative Acts Questionnaire" and "Organizational Commitment Scale" were applied to collect data of research. The data that gathered from research were analyzed with IBM SPSS 20 programme.

According to the results that acquired from research; teachers' mobbing exposure levels varies significantly according to education level variable; but there is not significant variety at gender, marital status, age, working time in the school they work and professional service period variable.

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

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

**Key Words:** Mobbing, teacher, organizational commitment

## GİRİŞ

Rekabetin her geçen gün arttığı globalleşen dünyada, işgörenler bir örgütün sahip olduğu en değerli unsurudur. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynayan insan faktörünün doğru ve verimli bir şekilde yönetilmesi oldukça önemlidir. Bir işyerinde günün neredeyse büyük bölümünü birlikte geçiren işgörenlerin, birbirleriyle iyi ilişkiler kurarak uyum içerisinde örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeleri beklenmektedir. Ancak, işgörenler arasındaki ilişkilerde bazen olumsuz davranışlar sergilenmekte, bu davranışlar hedef alınan işgöreni işyerinden uzaklaştırmak veya ona psikolojik açıdan zarar vermek için sistematik olarak uygulanmaktadır.

Mobbing, birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi tarafından, uzun süre sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılmasıdır. Mobbing; kültür farkı göz etmeksizin tüm işyerlerinde yaşanabilen, herkesin maruz kalabileceği, çoğunlukla açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelen karmaşık bir olgudur. Mobbinge maruz kalan bireyde fiziksel veya zihinsel rahatsızlıklar ortaya çıkarken; örgüt açısından işgörenin devamsızlığı, erken emeklilik, yüksek işgücü devri, verimsizlik gibi sonuçlar baş gösterebilmektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücüdür. Ancak, bu bağlılık, kuruma yönelik pasif bir itaatten daha fazlasını ifade eder. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmesi ve örgütten karşılık beklemeksizin bu hedefleri gerçekleştirmek için kendini sorumlu hissetmesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir işgören, bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadır.

Mobbing, işgörenleri örgütten uzaklaştırmakta ve onların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Mobbing sonucunda örgütte olumsuz bir çalışma ortamı meydana gelmekte, işgörenlerin verimleri ve performansları düşmekte, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta, bu duruma bağlı olarak işten ayrılma niyeti oluşmaktadır.

Bu araştırmada, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında, Kocaeli ili Gölcük ilçesindeki liselerde ğretmen olarak görev yapan 258 katılımcı üzerinde anket uygulaması yapılarak, katılımcıların mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırmanın hipotezi, "ğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki vardır" şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde; mobbing kavramından, sürecinden, mobbing süreci içinde yer alanlardan, türlerinden, mobbingi ortaya çıkaran nedenlerden, etkilerinden ve mobbingle mücadele etme yöntemlerinden bahsedilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı, tarihi gelişim süreci, önemi, göstergeleri, sınıflandırması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, sonuçları, mobbingle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve konuyla ilgili araştırmalar hakkında bilgilere yer verilmiştir.

nc bölümde; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kısıtları, evren-örnekleme, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş ve ankete katılan öğretmenlerden elde edilen bilgiler IBM SPSS 20 programı ile analiz edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir. Daha sonra elde edilen bulgular yorumlanarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırmanın, gelecekte mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında yapılabilecek yeni araştırmalara yol göstermesi ve kaynak teşkil etmesi amaçlanmıştır.

## **I. BÖLÜM: MOBBİNG**

Bu bölümde mobbing kavramına, sürecine, süreç içinde yer alanlara, türlerine, nedenlerine, etkilerine ve mücadele etme yöntemlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **1.1. Mobbing Kavramı**

#### **1.1.1. Mobbingin Tanımı**

Son yıllarda örgüt psikolojisi alanında yapılan çalışmalarda, çalışanların işyerlerinden uzaklaşmalarına neden olabilen işyeri ile ilişkili psikolojik bir sorunun varlığından diğer bir ifadeyle mobbingden sıkça bahsedildiği görülmektedir (Gök ve Karatuna, 2012:62).

İşyerinde bir çalışanın veya çalışan grubunun, diğer bir çalışana yönelttiği olumsuz istenmeyen davranışlarla açıklanan mobbing, günümüzde sıklıkla karşılaşılan ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ciddi tehlike arz eden bir sorundur (Tınaz vd, 2013:40). Kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabileceği gibi cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesin de maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur (Tınaz, 2006:13).

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

Leymann'a göre mobbing, iş hayatında meydana gelen, bir veya birkaç kişi tarafından hedefte olan kişiye yöneltilmiş, kişiyi yordımsız ve korumasız bırakmaya yönelik ahlaki olmayan ve düşmanca davranımların tümüdür (Deniz, 2012:21).

Mobbing, zorbalık ve çatışmaların bir alt kümesi olarak tarif edilebilir (Zapf ve Gross, 2001:498). Bir üstü veya meslektaş tarafından sürekli ve tekrarlayan şekilde yapılan saldırgan, korkutucu, kötü niyetli, baskıcı veya hakaret içeren davranışlara maruz kalma olarak tanımlanabilir (Matthiesen ve Einarsen, 2004: 336).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na göre mobbing, işyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı [ÇSGB], 2013:10).

Zapf ve arkadaşlarına (1996) göre mobbing; hedef alınan bir veya daha fazla kişiye karşı, uzun süreli ve sistematik düşmanca davranışlar içeren bir sosyal çatışmadır, işteki sosyal stres faktörlerinin birleşmesidir (Aktaran: Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009:4).

Mobbing, bir çalışana, bir ya da birkaç çalışan tarafından sistematik olarak yapılan düşmanca ve etik olmayan iletişim biçimi olup çalışanı yalnız ve savunmasız bırakan sürekli devam eden bir davranıştır. Bu davranışlar sıklıkla ve uzun bir periyotta meydana gelmektedir (en az haftada bir kez ve en az 6 ay boyunca). Düşmanca davranışın çok sık ve uzun bir süre devam etmesi, bireyin ciddi psikolojik, psikosomatik rahatsızlıklar ve sosyal ıstırap yaşamasıyla sonuçlanmaktadır. Bu tanım, geçici çatışmaları bir yana bırakıp psikosomatik ve psikiyatrik rahatsızlıkla sonuçlanan psikolojik durumun başladığı zamana odaklanmaktadır. Bir başka deyimle, çatışma ve mobbingin birbirinden ayrıldığı nokta, yapılan davranışın ne olduğu ya da nasıl yapıldığı değil, ne sıklıkta ve ne kadar süre ile yapıldığıdır (Leymann, 1990:120; 1996:168).

Mobbing; kurban tarafından kendisine yapılması istenmeyen, saldırganlar tarafından bilerek veya farkında olmadan yapılan, kurbanın küçük düşmesine, kırılmasına, stres yaşamasına neden olan, iş performansını engelleyebilen, huzursuz bir

iş ortamına yol açan, bir veya birden fazla kişiye karşı tekrar eden saldırgan davranış ve uygulamalardır (Einarsen vd, 1998:564).

Björkqvist'e göre ise mobbing, bir nedenle kendini savunamayan bir veya birden fazla bireye karşı yapılan, ruhsal (bazen fiziksel) acı vermeyi amaçlayan tekrar eden eylemlerdir (Björkqvist vd, 1994: 173).

Mobbing ile ilgili tanımların sayısı artırılabilir; ancak, genel olarak tanımlar incelendiğinde mobbing kavramının bir takım özellikler tarafından karakterize edildiği görülür. Bu özellikler; tekrarlama, süreklilik, gerginlik, güç eşitsizliği ve niyettir (Tracy vd, 2006:152) .

Mobbing kavramını inceleyen çoğu araştırmacının ortak görüş içerisinde olduğu bazı temel noktalar bulunmaktadır. Her şeyden önce araştırmacılar, mobbingin kurban tarafından olumsuz olarak algılanan agresif ve düşmanca hareketler içerdiği hususunda hemfikirdir. İkinci olarak çoğu araştırmacı, bu davranışların bir defaya mahsus ve birbirinden bağımsız olarak meydana gelen davranışlar değil, belirli bir sıklıkta gerçekleşen ve belirli bir süredir devam eden davranışlar olduğunu vurgular. Son olarak ise, mobbing tanımlanırken taraflar arasında belirgin bir güç dengesizliğinin bulunduğu belirtilir. Bu güç dengesizliği nedeniyle kurban eşit bir platformda kendisini savunamayacağı gibi bir hisse kapılmaktadır (Salin, 2003:10).

### **1.1.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi**

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

Mobbing kelimesinin ilk kez kullanımına ilişkin yukarıda belirtilen görüşün aksine bir çok bilim adamı mobbing kelimesinin 1960'lı yıllara kadar İngilizce'de yer alan bir kelime olmadığını, ilk olarak 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen bir bilim

adamı (etolojist) olan Konrad Lorenz tarafından kullanıldığını belirtmektedir (Leymann, 1996:167; Deniz, 2012:19; Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009:3; Akgeyik vd, 2007:232). Mobbing kavramı Lorenz tarafından, bir grup küçük hayvanın daha büyük, tek bir hayvanı korkutmak için yaptıkları saldırıları tanımlamak için kullanılmıştır (Leymann, 1996:167).

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

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

Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır. Mobbing olgusunun isim babasının Leymann olduğu, konuyla ilgili tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Ancak Leymann'dan daha önce 1976'da Amerikalı kadın araştırmacı Carroll Brodsky, "The Harassed Worker" (Tacize Uğrayan İşçi) adlı kitabında "harassment" (taciz) kelimesini, kitabın adından da anlaşılacağı üzere işyerinde bir birey tarafından bir başka bireye karşı, onun canını sıkmak, umutsuzluğa düşürmek, bezdirmek, gözünü korkutmak amacıyla yapılan kalıcı ve tekrarlanan bir davranış tarzında tanımlamıştır (Tınaz, 2011:11).

Bu kitap, mobbing vakalarının ilk kez araştırılması bakımından önemlidir. Ancak, Brodsky mobbing vakalarını direkt olarak mercek altına almamıştır. Bu vakaları uzun çalışma saatleri ve monoton görevler nedeniyle çalışanların maruz kaldığı iş kazaları,

psikolojik stres ve tükenmişlikle birlikte ele almıştır. Bu kitap ağırlıklı olarak basit bir işçinin zor hayatı hakkındadır ve günümüzde bu konu stres çalışmaları başlığı altında yapılmaktadır (Karavardar, 2009:5).

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

1998 yılında ise Dünya Çalışma Örgütü (ILO), Duncan Chappell and Vittorio Di Martino tarafından hazırlanan "Violence At Work" (İşyerinde Şiddet) isimli raporu yayımlamıştır. Bahse konu raporda mobbing kavramı; küfür etme, fiziksel saldırılar, tehdit etme vb. şiddet eylemleri arasında yer almıştır (Chappell ve Di Martino, 2006:21).

### **1.1.3. Mobbing Terminolojisi**

Mobbinge yol açan saldırgan davranışlar ülkeden ülkeye, toplumdan topluma değişim gösterebileceği gibi, işyerinin özelliği de bu farklılığı doğurabilir. Bu nedenle, mobbing üzerinde çalışmanın en büyük zorluğu, öncelikle mobbingi tanımlayabilmek ve mobbing davranışlarına karar verebilmektir. Toplumlar arasındaki kültürel farklar insan ilişkilerine yansdığından, işyerlerinde yaşanan mobbing olgusunu ve buna yol açan davranışları belirlemede kültürel farklar gözetilmelidir. Bu nedenle mobbingi tanımlamada ve mobbinge yol açacak davranışları belirlemede evrensel ölçütler getirmeyi değil, araştırmanın yapılacağı toplumun, hatta iş yerinin özelliğini göz önüne almak gerekir (Toker Gökçe, 2009:2).

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde mobbing olgusunun bu alanda çalışmış olan birçok araştırmacı tarafından farklı bir şekilde adlandırıldığı ve tanımlandığı görülmektedir.

Mobbing olgusunu tanımlamak üzere yurtdışında çeşitli araştırmacılar tarafından kullanılmış olan bazı terim ve tanımlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1 : Mobbing Tanımları

| Araştırmacı                         | Terim                                                                 | Tanım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brodsky (1976)                      | Taciz (Harassment)                                                    | Bir kişinin, bir başkasını yıpratmak, engel olmak veya eziyet etmek için sürekli ve tekrar eden davranışlarda bulunmasıdır. Bu davranışa karşı provoke eder, üzerinde baskı yaratır, korkutur ve sindirir veya diğer bir anlatımla rahatsız eder.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Leymann (1990, 1996)                | Psikolojik Taciz (Mobbing)<br>Psikolojik Terör (Psychological Terror) | İş hayatında psikolojik terör veya psikolojik taciz, bir veya birkaç kişinin genellikle bir kişiye karşı sistematik bir şekilde uyguladıkları agresif ve etik olmayan davranışları içerir. Bu durum kişiyi savunmasız ve çaresiz bir pozisyona iter ve devam eden taciz davranışlarıyla da bu durumdan kurtulması engellenir. Söz konusu davranışlar oldukça sıklıkla yinelenir (istatistiksel tanım: en az haftada bir kez) ve belirli bir süreçte (istatistiksel tanım: en az altı ay) devam eder. |
| Wilson (1991)                       | İşyeri Travması (Workplace Trauma)                                    | Bir amirin, algılanan veya gerçek olan, sürekli ve kasti kötü muamelesi sonucu işgörenin öz benliğinin parçalanmasıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Bjorkqvist, Osterman & Hjelt (1994) | İş Tacizi (Work Harassment)                                           | Psikolojik acı vermek amacıyla, herhangi bir nedenden ötürü kendisini savunamayacak olan bir veya birden fazla kişiyi hedef alarak tekrarlanan davranışlar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Einarsen & Skogstad (1996)          | Zorbalık (Bullying)                                                   | Psikolojik taciz, bazı işyerlerinde ve bazı işgörenler için bir problemdir. Bir durumu psikolojik taciz olarak niteleyebilmek için; belirli bir süredir belirli bir sıklıkta meydana geliyor olması ve bu duruma maruz kalan kişinin kendisini savunma konusunda bir takım sıkıntıları olması gerekmektedir. Her iki tarafın da eşit güce sahip olduğu çatışmalar veya bir defaya mahsus meydana gelmiş münferit olaylar psikolojik taciz olarak nitelendirilemez.                                   |

Tablo 1 Devam: Mobbing Tanımları

| Araştırmacı                                      | Terim                                                                | Tanım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Keashly, Ttrott & MacLean (1994), Keashly (1998) | Kötü Muamele (Abusive Behaviour)<br>Duygusal Taciz (Emotional Abuse) | Bir veya birden fazla kişi tarafından, bir kişiye karşı, diğerlerinin rızasını temin etmek için, onu gizliden baltalamak amacıyla yöneltilen, cinsel veya etnik bir içeriğe sahip olmayan, sözlü veya sözsüz davranışlar.                                                                                                                                                                                                  |
| O'Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998)          | Zorbalık (Bullying)                                                  | Psikolojik taciz yıkıcı bir davranıştır. Bir kişi veya grup tarafından diğerlerine karşı geliştirilen, süreklilik arz eden sözlü, psikolojik ve fiziksel saldırılardır. Birbirinden bağımsız olarak meydana gelen saldırılar, katlanılabilir olmasa da psikolojik taciz olarak tanımlanmamalıdır. Sadece sistematik bir şekilde kasıtlı olarak gerçekleştirilen uygunsuz davranışlar psikolojik taciz olarak kabul edilir. |
| Hoel & Cooper (2000)                             | Zorbalık (Bullying)                                                  | Bir veya birden fazla kişinin, belirli bir zamandan beri sürekli olarak, bir veya birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılması ve tacize maruz kalan kişinin kendisini savunamaz hale gelmesi durumudur. Bir defaya mahsus meydana gelen vakalar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.                                                                                                      |
| Zapf (1999)                                      | Psikolojik Taciz (Mobbing)                                           | İşyerinde psikolojik taciz, bir kişiye, olumsuz bir konuma düşmesiyle sonuçlanacak şekilde, kötü muamelede bulunma, taciz etme, incitme, dışlama anlamına gelmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Salin (2001)                                     | Zorbalık (Bullying)                                                  | Bir veya daha fazla kişiye yönelik, düşmanca bir çalışma ortamı yaratan, sürekli ve tekrar eden olumsuz davranışlardır. Psikolojik tacizin eşit güce sahip taraflar arasında gelişen bir çatışma olmaması dolayısıyla hedef alınan kişi kendisini korumakta zorluk çeker.                                                                                                                                                  |

Kaynak: (Vartia, 2002:9-10)

Kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılanlar bullying ve mobbing kavramlarıdır. Bullying kavramı mobbingten farklı olarak, fiziksel saldırı ve tehdit anlamlarını da içermektedir. Leymann, terminolojideki mobbing ve bullying kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için bullying kavramının, işyerlerinde yetişkinler

arasında görülen düşmanca davranışlar için ise mobbing kavramının kullanılmasını önermiştir (Tınaz, 2011:16).

Mobbing olgusunun Türkçe karşılığı konusunda da henüz bir netlik bulunmamakta ve Türkçe literatürde bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Türkiye’de mobbing olgusu açıklanırken, işyerinde duygusal şiddet, duygusal taciz, duygusal terör, psikolojik şiddet, işyeri travması, işyerinde zorbalık, yıldırma vb. terimler tercih edilmektedir (Çobanoğlu, 2005:20). Mobbing olgusunu ifade etmek üzere yerli araştırmacılar tarafından kullanılan kavramlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2 : Yerli Literatürdeki Mobbing Tanımları

| Araştırmacı                               | Terim                       |
|-------------------------------------------|-----------------------------|
| Önertoy (2003)                            | İşyerinde Duygusal Taciz    |
| Tutar (2004)                              | İşyerinde Psikolojik Şiddet |
| Çobanoğlu (2005)                          | İşyerinde Duygusal Saldırı  |
| Tınaz (2006)                              | İşyerinde Psikolojik Taciz  |
| Tınaz (2008)                              | Yıldırkaçır                 |
| Toker Gökçe (2008)                        | İş Yerinde Yıldırma         |
| Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu (2009) | Psikolojik Taciz            |
| Ergun Özler ve Mercan (2009)              | Psikolojik Terör            |
| Tokat, Cindiloğlu ve Kara (2011)          | Mobbing                     |
| Deniz (2012)                              | İşyerinde Yıldırma          |
| Gürhan (2013)                             | Mobbing                     |

Mobbing olgusunun Türkçe karşılığı olarak “bezdiri” kelimesinin kullanılması Türk Dil Kurumu tarafından önerilmektedir. Ancak ülkemizde mobbing kelimesi artık her alanda yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Gürhan, 2013:3). Ülkemizde durum böyle iken yabancı literatürde mobbing olgusunu tanımlamak maksadıyla

“Workplace Bullying” (İşyeri Zorbalığı) veya “Workplace Harassment” (İşyerinde Taciz) ifadeleri giderek artan bir şekilde kullanılmaktadır (Vartia-Väänänen, 2013:2).

Bu çalışmada mobbing olgusunu tanımlamak için, dilimizde yaygın bir şekilde kullanılması nedeniyle “mobbing” kelimesi, mobbing uygulayan kişi için “saldırgan”, mobbinge maruz kalan kişi anlamında ise “kurban” kelimesi kullanılacaktır.

## **1.2. Mobbing Süreci**

### **1.2.1. Mobbing Davranışları**

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerlerinde görülen ve mobbingin habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekir. Mobbing sürecinde görülen davranışlar tek tek incelendiğinde, bazı davranışlar olumsuz veya kabul edilemez olarak görülebilmese rağmen; bazıları ise normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilmektedir. Hatta bu davranışlar, bir kereye mahsus olarak hoş görülebilir veya davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak bahse konu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içerisinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve mobbing davranışlarına dönüşürler. (Tınaz, 2011:53).

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

Leymann, işyerlerinde 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bunları davranışların özelliklerine göre 5 farklı grupta toplayarak mobbing davranışlarını ölçmek üzere “The Leymann Inventory of Psychological Terrorisation” (LIPT) ismini vermiştir (Ergun Özler ve Mercan, 2009:9; Zapf, 1999:74). Leymann’ın mobbing tipolojisi aşağıda sunulmuştur (Davenport vd, 2003:17-19):

### *Birinci Grup: Kendini Göstermeye ve İletişim Oluşumuna Saldırılar*

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

### *İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırılar*

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

### *Üçüncü Grup: İtibara Saldırılar*

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

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

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

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

*Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar*

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

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

1. Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz.
2. Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla

olmaya başlar.

3. Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
4. Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
5. Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
6. Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır, kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
7. Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
8. Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder. İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay veya kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir.
9. Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
10. Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
11. Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
12. Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
13. Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
14. Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
15. Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

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

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

### 1.2.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları

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

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

Björkvist (1992), mobbingin ortaya çıkış sürecine ilişkin olarak üç aşamalı bir süreç önermiştir. İlk aşamada, kurbanı alçaltmak için hakkında dedikodu yapmak veya sözünü kesmek gibi mobbingin dolaylı yöntemleri kullanılır. İkinci aşamada, doğrudan

saldırgan davranışlar ortaya çıkar. Kurban izole edilir, herkesin içinde küçük düşürülür ve onunla alay edilir. Saldırganlar, kurbanı alçaltan davranışlarının haklı olduğunu düşünürler ve bu davranışlarından dolayı suçluluk hissetmezler. Üçüncü aşamada, doğrudan saldırgan davranışların en şiddetli olanları ve güç kullanılır. Kurban, psikolojik olarak normal olmadığı gerekçesiyle suçlanır, kurbanı şantaj yapılır ve özel yaşamı ile ilgili bilgilerin gün yüzüne çıkarılacağıyla ilgili tehdit edilir (Zapf ve Gross, 2001:501).

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

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

Mobbing, tüm kültürlerde ve ülkelerde, cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, dış görünüm, kıdem, hiyerarşik konum farkı gözetmeksizin çalışan herkesin başına gelebilecek bir işyeri sorunudur (Tınaz, 2012:13). Çalışma yaşamında herkes, mobbing olgusu içinde yer almaya adaydır. Güçlü ve mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir işgören, gelecekte onun kendisine rakip olmasından korkan amirinin mobbing davranışlarına maruz kalabilir. Aynı işgören, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir nedenden veya kişilik bozukluğu nedeniyle mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilir. Söz konusu işgören, saldırgan ve kurbanın bulunduğu bir mobbing süreci içinde kendini, izleyici konumunda veya saldırganın ortağı konumunda bulabilir (Tokat vd, 2011:49). Mobbing süreci içinde rol alanlar üç farklı grupta yer alırlar:

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

Her bir rolü üstlenen kişilerin sayısı, bir veya birden fazla olabilir. Bazen başlangıçta belli bir rolü oynayan bir kişi varken sürecin ilerleyen evrelerinde aniden aynı rolü oynayan daha fazla kişi ortaya çıkabilir. Özellikle saldırgan rolü ve izleyici kişi

rolünü oynayanların sayısı, ilişkiler, çıkarlar, gizli zevkler, kompleksler, hesaplar, yararlar veya yaranmaların sebebiyle farklılaşır. İzleyici kişi, birden bire saldırgan kişi rolünü öylesine sever ve benimser ki, kurbanı yönelik sinsi saldırıların gerçekleştirilmesinde esas saldırgan ile yarışır hale gelebilir (Tınaz, 2012:13-14).

### 1.3.1. Saldırganlar

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

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

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

Saldırganlar çoğunlukla, kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler genellikle;

farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören veya göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskançtırlar. Hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışırlar (Baltaş, 2002:2-3).

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

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

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

Sonuç olarak, saldırgan olmaya meyilli kişilerin agresif, takıntılı, kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya eğilimli oldukları ve mobbingi silah olarak kullanmayı tercih eden bir profil sergiledikleri anlaşılmaktadır. Saldırganların çoğunlukla kişisel başarısızlık ve yetersizliklerini başkalarına zarar vererek gizlemeye çalıştıkları, bu nedenle herkesten

daha başarılı olma isteklerini bir takıntı haline getirmiş oldukları görülmektedir (Aktaran: Akgeyik vd, 2009: 122-123).

### **1.3.2. Kurbanlar**

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

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

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

Arpacioğlu (2003), mobbing kurbanlarının işini çok iyi, hatta mükemmel yapan, ilişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen, çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen, dürüst ve güvenilir, sadık, bağımsız ve yaratıcı olduklarını ifade etmiştir (Ekinci, 2012:27).

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

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

- Yalnız Bir Kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- Acayip Bir Kişi: Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir kişi olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen sadece evlilerin bulunduğu ofiste tek bekar kişi olmak veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak bile mobbinge maruz kalmak için yeterli nedendir.
- Başarılı Bir Kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya yönetimin takdirini kazanmış veya bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Kişinin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.
- Yeni Gelen Bir Kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır.

Peyton (2005) mobbinge maruz kalma riski taşıyanları;

- Farklı dini gruptan olanlar,
- Utangaç veya sessiz insanlar,
- Fiziksel veya zihinsel engelliler,
- Eski suçlular,
- Fiziksel özellikleri dikkat çekenler,

- Yakışıklı erkekler veya güzel bayanlar,
- Yaşlı veya genç çalışanlar,
- Ortalamanın üzerinde zeki veya yetenekli olanlar,
- Ortalamanın altında zeki veya yetenekli olanlar şeklinde sıralamıştır.

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

### **1.3.3. İzleyiciler**

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

İlk aşamada izleyiciler ne olup bittiğini anlayamadıkları için sessiz kalabilirler. Daha sonra saldırgan, kurbanın hatalı davranışlarına dikkat çekerek, yaptığı manipülasyonlarla, izleyicileri kendi tarafına çekmeyi başarır. Bazen izleyicilerin gerçeğin farkına varması uzun zaman alabilir. Farkına vardktan sonra da sessiz kalmaya devam ederler, çünkü zamanında tepki vermedikleri için suçluluk duyarlar ama bunun sorumluluğunu almak istemezler (Aktaran: Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009:54).

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

sürecin devamına izin verecek veya engel olacak güçtedir (Tınaz, 2011:114).

Dolaylı saldırganlar olarak adlandırılabilir izleyicilerin niteliklerine ve davranış biçimlerine baktığımızda;

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

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

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

- Mobbing Ortakları: Verdikleri destek ve işbirliği ile saldırgana yardım ederler.
- İlgisizler: Saldırganın aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de mobbing davranışından için için zevk duyarlar. Böylece mobbing sürecinin devamına göz yumarlar.
- Karşıtlar: İşyerindeki bu gergin havadan hoşlanmayan izleyiciler, kurbanı yardım etmeye veya en azından bu duruma bir çözüm bulmaya çalışır.

## **1.4. Mobbing Türleri**

Mobbing, örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya “hiyerarşik mobbing”de üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular. Yatay veya “fonksiyonel mobbing”de ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing uygular. Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar (Tutar, 2004 (a):91).

Araştırmalar mobbing davranışının ağırlıklı olarak amirlerden kaynaklandığını ve mobbingi gerçekleştiren kişinin % 71 oranında bu tür davranışlara maruz kalan kişilerden daha üst bir konumda olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan bir diğer araştırma ise, çalışanların % 81’inin yöneticileri tarafından, % 58’inin ise, iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını göstermiştir (Aktaran: Baş ve Oral, 2012:12).

Davenport ve arkadaşlarına göre mobbingin yatay veya dikey olarak hüküm sürmesi, örgütün kültürü ve seçtiği hiyerarşik yapı ile ilişkilidir. Hiyerarşi fazla ise, mobbing çoğunlukla dikey, hiyerarşi daha az ise çoğunlukla yatay olur (Aktaran: Sönmezışık, 2011: 15).

### **1.4.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing**

Örgütlerde alt kademelerden üst kademelere veya tam tersi alt kademelerden üst kademelere uygulanan mobbinge hiyerarşik veya dikey mobbing denir. Araştırmalar, örgütlerde dikey mobbingin yatay mobbingden daha yoğun yaşandığını ve genellikle üstten asta doğru ve yöneticiler tarafından gerçekleştiğini göstermektedir (Acar, 2013:9).

#### **1.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobbing**

Yukarıdan aşağıya doğru mobbing, en yaygın olarak karşılaşılan mobbing türüdür. Bu tür mobbingde, bir amir, üst ya da yöneticinin mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur (Turan, 2006:11). Çeşitli nedenlerden ötürü bir amir, üst veya yönetici tarafından doğrudan

doğruya kurbana yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışlar uygulanır (Tınaz, 2011:124).

Yukarıdan aşağıya doğru mobbingin en yaygın ve bilinen nedenleri şunlardır (Tınaz, 2011:126-133):

- Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı olan bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir, her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır.
- Yaş Farkı: Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, astını kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayabilir. Bu nedenle amir, örgütü için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir. Benzer durum amirin genç, astın yaşlı olması durumunda da gerçekleşebilir. Bu durumda amir, astı karşısında kendini deneyimsiz hissederek komplekse kapılıp mobbing sürecini başlatabilir.
- Kayırma: Kayırılan kişi üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi amir ise, onu koruyan birilerinin olduğundan emindir. Gücüne güvenir ve istediği her şeyi yapmakta özgür olduğuna inanır. Kayırılan kişinin ast olması durumunda ise, mobbing uygulamanın bahanesi zaten hazırdır. Astının, bu konum için yeterli olmadığını veya bu işi hak etmediğini gösterecek tüm davranışları ardı ardına sergileyecektir.
- Politik Nedenler: Ast ve üst, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, mobbing ortamının oluşması son derece doğaldır.

Kimi yöneticiler baskı ve olumsuz davranışları yönetim biçimi olarak benimsemişlerdir. Otokratik yönetim tarzının benimsendiği kurumlarda yukarıdan aşağıya doğru mobbingin daha fazla görüldüğü belirlenmiştir (Aktaran: Ertek, 2009:34).

Vandekerckhove ve Commers'e (2003) göre, diğer mobbing türleri haksızlık olarak nitelendirilirken yukarıdan aşağıya doğru mobbing eylemleri, diğer türlere göre daha çok olağan karşılanmaktadır. Mobbingin yaşandığı çevrede, mobbing davranışına şahit olanlar mobbinge maruz kalan işgörenler için "bunu hak etmiştir" şeklinde

düşünmektedir. Çünkü saldırgan daha üst bir statüye sahiptir, bu nedenle "ne yaptığını ve neden yaptığını çok iyi bilir" düşüncesi hâkimdir (Ertürk, 2013:153).

#### **1.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing**

Mobbing ile ilgili araştırmalarda, istisna olarak nitelendirilebilecek kadar az rastlanan bu mobbing biçimi aslında bir otoriteyi tanımama durumudur (Karşlıoğlu Yeni, 2013:42). Genellikle; dedikodu, herhangi bir durumu amiri atlayarak bir üste bildirme, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geri bildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde gerçekleşmektedir (Tokat vd, 2011:47-48).

Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda saldırganlar genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm işgörenler, istemedikleri amirlerine karşı adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler. Saldırganlar, örgütün üst yönetimi karşısında kurbanı zor duruma düşürmek maksadıyla, mobbingin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar (Tınaz, 2011:145).

Astlar tek başlarına, yönetsel gücü elinde taşıyan bir yöneticiye mobbing uygulamanın kolay olmayacağını düşünmektedirler. Bu durum ancak, eğer yönetici kendini izole etmiş ise mümkündür. İş arkadaşları ve üst yönetimin desteğini kaybetmiş, kendini izole etmiş yöneticiler, astları tarafından uygulanan mobbinge maruz kalma riski taşımaktadırlar (Aktaran: Mehmetoğlu Güneri, 2010:23).

#### **1.4.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing**

Bir örgütte aynı düzeydeki işgörenler arasında meydana gelen mobbinge, yatay mobbing denir. İşe yeni başlayan daha nitelikli kişiyi veya kendi aralarında çalışkanlığı ve başarısıyla sıvrılan, yeni eğitimler alarak kendini geliştiren, ayrı bir zam alan veya farklı özellikleri olan kişinin kıskanılması, rakip olarak görülmesinden doğan bir mobbing türüdür (Ertek, 2009:34).

Yatay mobbingin çeşitli nedenleri; çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenlerdir (Tınaz, 2011:141). Örgütte eşit pozisyonda bulunan işgörenlerin kaynaklar bakımından birbirine bağımlı olması da öncelikle çatışmayı meydana getirmekte, çözümlenmeyen, örtbas edilen çatışma daha sonra işgörenler arasında mobbingin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Doğan, 2009:29).

Eşit statüde olanlar genellikle uyguladıkları mobbingi kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler. Mobbing uyguladıklarını reddederek, bunu kurbanın iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi “ulvi” bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (Tutar, 2004 (a):94).

### **1.5. Mobbingin Nedenleri**

Mobbing, tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşıktır. Mobbingin nedenleri temelde kişisel faktörler ve dışsal faktörler olarak iki grupta ele alınmakta, saldırganların ve kurbanın psikolojisi ve karakter özellikleri, kişisel faktörler olarak değerlendirilirken; kurum kültürü, organizasyon yapısı, kurum içi çatışmalar, toplumsal değer ve kurallar ise dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır. Bütün bu faktörler, çoğu zaman tek başlarına olmasa da birbirleriyle etkileşim halinde mobbingin ortaya çıkmasına ve belki de devam etmesine neden olabilmektedirler (Aktaran: Göktürk ve Bulut, 2012:56).

Mobbing davranışlarının nedenlerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar, mobbingin nedenlerine ilişkin çok sayıda ve farklı kaynağa vurgu yapmaktadır. Yapılan ilk araştırmalarda bu nedenlerin daha çok saldırganlarla ilgili olduğu düşünülerek saldırganlar araştırılmıştır. Daha sonraki araştırmalar ise kurbanların da rollerinin olduğunu ortaya koymuştur. Hatta bazı araştırmalar daha da ileri giderek mobbing olgusunun ortaya çıkış nedenlerini sadece kurbanlara dayandırmıştır (Clarke, 2002). Ancak günümüzde yapılan araştırmalar, konuyu daha çok bir yönetim sorunu olarak görmektedir (Ertürk, 2013:153).

Mobbing ile ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında; hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir. Bu genel nedenlerin dışında mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında aşağıdaki faktörler yer almaktadır: (Aktaran:Tınaz, 2011:123-124):

- Mobbingin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması,
- Hiyerarşik yapının fazlalığı,
- Kapalı kapı politikasının uygulanması,
- İletişim kanallarının zayıflığı,
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi veya şikayet işlemlerinin yetersizliği,
- Yetersiz liderlik,
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması,
- Takım çalışmasının olmaması veya çok düşük düzeyde olması,
- Örgüt içi değişim eğitimi gereken önemin verilmemesi.

Tutar (2004 (b):110) ise örgütlerde mobbinge neden olan en önemli faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- İş tasarımındaki yetersizlik,
- Örgütsel liderliğin yetersizliği,
- Kurbanın mesleki yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğü,
- Örgütte düşük moral standartları.

Bazı durumlarda kurbanın yetenekleri, dürüstlüğü, etik kurallara uygun davranışları, kurumdaki yanlışların ve kötü yönetimin farkına varması, mobbing sürecini başlatabilir. Örgütte mobbingin diğer nedenleri ise; zayıf yönetim, kavgacı kişilik, aşırı iş yükü, yöneticinin yetersiz ve ilgili olmayan eğitimi, iş yetiştirme baskısı, yöneticinin

aşırı iş düzeni ve kuralcılığı, işin ve ortamın stresli oluşu, yetersiz gelir düzeyi, stresli meslektaşlar, sayı ve nitelik olarak yetersiz personel, elverişsiz örgütsel kültür (polisye örgütsel kültür) ve iş güvensizliğidir (Tutar, 2004 (b):110).

Leymann, örgütlerde mobbing davranışlarının meydana gelmesinde dört faktörün etkili olduğunu vurgulamaktadır (Ertürk, 2011:42):

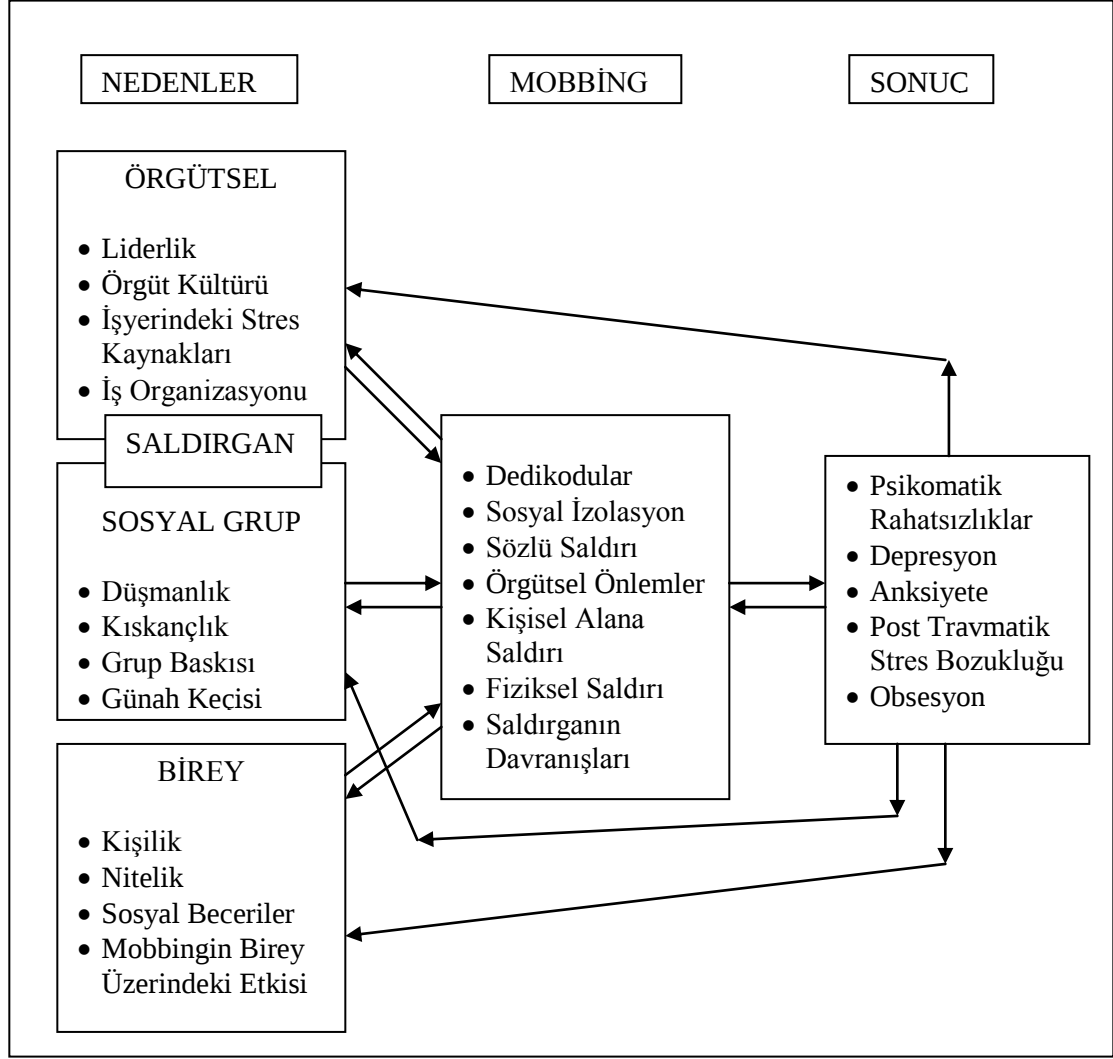
- İş tasarımıındaki eksiklikler.
- Liderlik davranışlarıındaki eksiklikler.
- Mağdur kişinin sosyal pozisyonu.
- Bölümdeki düşük moral standartları.

Diğer yandan yapılan bir çalışmada (Zapf, 1999), mobbing kurbanlarının algılarına göre örgüt iklimi, yüksek stres, çözülmemiş çatışmalar ve örgütsel problemler, mobbingin en önemli sebepleri arasında gösterilmiştir. Başka bir çalışmada da (Vartia, 1996) kıskançlık, yöneticinin yetersiz olması, görev ve terfi ile ilgili rekabet, kurbanlar tarafından mobbingin nedenleri olarak algılanmıştır. Ayrıca mobbingin yaşandığı örgütlerde algılanan örgüt iklimi; gergin, rekabete dayalı, çalışanların birbirini sürekli takip ettiği bir ortamdır (Yaman, 2010:551).

Örgütün içinde bulunduğu toplumsal yapının sosyo-ekonomik koşullarının da mobbing davranışlarının oluşumunda etkili olabileceği savunulmaktadır (Özen, 2007: 15-16). Bu çerçevede, özellikle ekonomik kriz gibi belirsizlik içeren ortamlarda çalışanların işsizlik korkusu, kendilerini yenilenebilir ve değiştirilebilir nesneler olarak algılamaları, çevrelerine karşı negatif duygular beslemelerine veya mobbing algılarının kuvvetlenmesine neden olabilmektedir (Aktaran: Avcı ve Kaya, 2013:5).

Zapf, mobbingin nedenlerini örgüt, sosyal grup, saldırgan ve kurban kaynaklı nedenler olarak dört grup altında incelemiştir. Zapf, mobbingin nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi Şekil 1'deki gibi göstermektedir.

Şekil 1 : Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları



Kaynak: (Zapf, 1999:71)

Şekil 1'den anlaşılacağı üzere, örgütsel ve sosyal faktörlerin yanı sıra kurban veya saldırganın kişilik özellikleri de mobbinge yol açabilir. Mobbing, çeşitli sağlık problemlerine neden olabilir. Ayrıca Şekil 1, mobbing araştırmaları ile ilgili temel bir problemi de yansıtmaktadır: Neden-sonuç ilişkisinin soldan sağa doğru ilerlemesi durumu belirsizdir. Örneğin, örgütte mobbinge yol açan sebepler gözlemlenebilir mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına, mobbing davranışları da kurbanda sağlık sorunlarına neden olabilir. Bununla birlikte, neden-sonuç ilişkisi sağdan sola doğru da ilerleyebilir. Kurbanın endişeli, depresif ve takıntılı davranışları içinde bulunduğu grupta

kurbana karşı olumsuz bir reaksiyonun ortaya çıkmasına, olumsuz reaksiyon da zamanla mobbing davranışlarına neden olabilir (Zapf, 1999:72).

Mobbingin nedenlerine ilişkin altı çizilmesi gereken en önemli konu, bu sorunun tek bir nedene dayanarak açıklanamayacak kadar kapsamlı ve karmaşık bir süreç olduğunun bilinmesidir (Özen, 2007:21). Mobbing nedenleri; bireysel faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörler ile sosyo-ekonomik faktörler olmak üzere üç gruba ayrılabilir.

### **1.5.1. Bireysel Faktörler**

Mobbing sürecinde rol alan bireylerin kişilik özellikleri mobbinge neden olan bireysel faktörler arasındadır. Kurban, saldırgan ve izleyicilerin özellikleri, mobbing sürecinde rol alanlar başlığı altında detaylı olarak incelendiğinden bu başlık altında bireyleri mobbing davranışlarına yönelten sebepler üzerinde durulacaktır.

Leymann (1993), bir insanı mobbing davranışına yönelten dört temel neden olduğunu belirtmektedir (Özen, 2007: 15):

- Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak: Saldırgan “kabul etmiyorlarsa gitsinler” düşüncesiyle, çalışanı bir grup kuralını kabule zorlar. Çünkü, saldırgan grubun uyumu arttıkça daha çok güç kazanacağını düşünmektedirler.
- Düşmanlıktan hoşlanmak: Saldırganın düşmanlıktan hoşlanmasıdır. Bu özelliklerini ve duygularını, işyerinde hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için harekete geçirebilmektedir. Böylesi bir nedenin yol açtığı olayda, saldırganın işyerindeki statüsünün önemi yoktur. Mobbing sürecini başlatan hiyerarşik pozisyona bağlı bir güç değil, saldırganın hoşnutsuzluğu ve düşmanlığıdır.
- Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Saldırganın eziyet etmekten ve acı çektirmekten hoşlanan sadist kişiliğe sahip olmasıdır. Asıl amaç, hoşlanmadığı birinden kurtulmak değil, sadece eziyet etmektir.
- Önyargıları pekiştirmek: Saldırgan, bir kimseye belli bir sosyal, ırksal, dini veya etnik bir grubun üyesi olduğu nedeniyle şiddet uygulayabilir.

İşyerinde, birinin herhangi bir özelliğinden hoşlanmayan başka biri, eğer örgüt içinde bir ağırlığı varsa, diğerlerini de hoşlanmadığı kişiye karşı olumsuz yönde etkileyebilir. Böyle bir durumda ortada bir neden olması da gerekmez. Hatta çalışanlar aralarından birine, hiçbir neden olmadığı halde sırf sevmedikleri için mobbing uygulayabilirler (Aktaran: Karşlıoğlu Yeni, 2013:49).

### 1.5.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Mobbing davranışları yalnızca bireysel faktörlerden kaynaklanmamakta, bir takım örgütsel ve yönetmel faktörlerle de oluşabilmektedir. Bu faktörlerden bazıları; değişen örgüt yapısı, örgüt kültürünün bir parçası olarak korku kültürünün gelişmesi, yetersiz ve kötü bir yönetim şekli, örgüt içi iletişimin yetersizliği, yönetimin mobbinge inanmaması veya mobbingi kabullenmemesi, zayıf liderlik, işin monoton yapısı, örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik, rekabet, değişim, şirket evlilikleri, stresli çalışma koşulları olarak sıralanabilmektedir (Aktaran: Günel, 2010:43).

Dejours (1993)'un yapmış olduğu mobbing tanımı, örgütsel ve yönetmel faktörlerin mobbing davranışlarının ortaya çıkmasında ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Dejours'a göre mobbing; iş organizasyonu, yönetim biçimi ve değerlendirme şekli sonucunda oluşan dış psikolojik baskılar nedeniyle bireyin işyerinde yaşadığı sosyal yabancılaşmadır (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009:57).

Örgütsel yaşamla ilgili faaliyetlerin yoğunluğu, örgütsel yaşamda stres yaşanmasına sebep olabilir. Özellikle toplumsal rollerin farklılaşması, işgörenler arasındaki ilişkilerde anlaşmazlıkların yaşanması, örgütsel ortamda rekabetin olması, işgörenlerin kendilerini kanıtlama çabası, beklentilerin üst seviyelerde oluşu gibi durumlar, işgörenlerin ruh sağlığının olumsuz olarak etkilenmesine ve stres yaşamalarına neden olmaktadır (Cemaloğlu, 2007 (a):77). Yaşanan iş stresi ise, belli bir süre sonra mobbing olgusunun ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.

Örgütün yapısı, işyerinde mobbing yaşanmasında önemli rol oynar. Katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, mobbingi ortaya çıkaracak bir kültürel yapı mevcuttur. Çünkü

böyle yerlerde insan faktörü göz ardı edilir. Diğer yandan, büyük örgütlerde, küçük olanlara oranla daha sık mobbing yaşanmaktadır. Çünkü büyük örgütlerde olumsuz ve saldırgan davranışlar, küçük olanlara göre daha kolay gizlenebilir (Toker Gökçe, 2009:5). Küçük, bağımsız ve kendi kendine yetebilen örgütlerde liderin kişisel olarak her bir bireyle ilişkide olması, mobbinge engel olabilir. Ancak, dört ile yedi arasında hiyerarşik pozisyonun olduğu örgütlerde, değişik seviyelerdeki işgörenler arasında doğrudan ilişki imkansız hale geldiğinden, yöneticilerin saldırgan tavırlarını engelleyecek sosyal kontrol ağı çöker, mobbing uygulamak daha kolay bir hal alır (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009:59).

Mobbing ile iş atmosferi ve işin tipi de ilişkilidir. İdari işlerde ve hizmet sektöründe çalışanlar, araştırma, öğretim veya üretim sektöründe yaşayanlara oranla daha fazla mobbinge maruz kalmaktadırlar. İşin yetersiz örgütlendiği örgütlerde ve iş doyumu olmayan örgütlerde mobbingin gelişmesi daha büyük bir olasılıktır (Toker Gökçe, 2009:5).

Liderlik tarzının da mobbing olgusu üzerindeki etkisi önemlidir. Yapılan araştırmalar, özellikle otoriter ve liberal yönetim biçiminin mobbingle ilişkili olduğunu göstermektedir (O'Moore, 2000; Vartia, 1996). Hem otoriter yönetim anlayışı, hem de liberal yönetim anlayışı işyerinde mobbing olaylarının artmasında etkili yönetim biçimleridir. Otoriter liderlik tarzının benimsendiği işyerlerinde, disiplin anlayışı ve formel güç farkının işyeri ilişkilerinde katı biçimde kullanılması, özellikle işverenlerin işgörelere yönelik bu tür şiddet davranışlarına zemin hazırlayabilmektedir. Örgütsel değişim sürecindeki işverenin otoriter yaklaşımı, şiddet içeren davranışları arttırıcı bir risk taşımaktadır. Zorla uygulatılan bir takım çalışması da, sınırlı ödüller için takım içi rekabeti ve çatışmayı arttırması nedeniyle mobbingin tetikleyicisi olabilmektedir (Özen, 2007: 17).

Diğer yandan, liberal yönetim anlayışının baskın olduğu işyerlerinde de aynı etkinin görüldüğü söylenebilir. Liberal yönetim müdahaleden kaçınarak, sorunun çözümünü taraflara bırakmakta ve böylece şiddetin yönetim tarafından göz ardı ediliyormuş gibi algılanmasına neden olabilmektedir (Özen, 2007: 17).

Örgüt yöneticilerinin eşit ve adaletli oldukları, liderlik özelliklerini taşıdıkları örgütlerde, mobbing eylemleri kolay kolay ortaya çıkmaz. Başka bir ifade ile örgütün kültürü, hangi davranışların kabul edildiğini, hangi davranışların reddedildiğini göstermektedir (Einarsen vd, 1994). Eğer bir örgütte mobbingin görülme sıklığında periyodik bir artış görülüyorsa, örgüt kültürünün mobbingi destekleyen bir yönünün olduğu ileri sürülebilir (Cemaloğlu, 2007 (b):114-115).

Örgütün iklimi de mobbing ile ilişkilidir. Mobbing genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamında görülür. Örgüt içinde körü körüne yaşanan düşmanlıklar, örgüt içindeki iletişimi azaltır. Azalan iletişim de içten içe yaşanan düşmanlığı artırır. Bazen örgüt iklimi öyle gerilir ki, işgörenler iyice hırçınlaşır ve aralarında çatışma doğar. Bu tür çatışmalar kişiler arasında şiddetle devam edebilir. Bu zorlu mücadele ortamında taraflardan biri örgüt içinde dezavantajlı konuma düştüğü anda mobbinge maruz kalabilir (Toker Gökçe, 2009:6).

Mobbing olgusunun ortaya çıkmasına neden olabilecek olumsuz örgütsel ve yönetsel faktörler aşağıda sunulmuştur (Lynch, 2002:15):

- Zayıf insan kaynakları yönetimi, uygulamaları ve becerileri,
- Yeniden yapılanma, küçülme, yeni yöneticinin göreve başlaması veya yeni teknolojinin kullanılmaya başlanması gibi örgütsel değişim değişkenleri,
- Yönetim tarzı veya denetim eksikliği,
- Mobbing kültürü ve ilk uygulamaları,
- Rekabetçi iş ortamı,
- İş güvensizliği,
- İş tatminsizliğinin yüksek seviyelerde olduğu işyerleri,
- Aşırı iş yükü,
- Rol çatışması,
- Rol belirsizliği,
- Zayıf danışma süreçleri,
- İş akışı ve raporlama prosedürleri,
- İş lokasyonu veya izolasyon,

- İş gücünün niteliği,
- Eğitimin özelliği ve seviyesi.

Kısaca, yönetsel otokratik tarzın, aşırı güç farklılıklarının (Suttan vd, 1999), zayıf yönetim becerilerinin, iş yapısındaki değişimlerin, küçülme ve birleşme dönemlerinin, yönetsel uygulamalar konusundaki anlaşmazlıkların, rekabetçi bir yapılanmanın, zayıf liderlik becerilerinin (Vartia, 1996), düşmanca bir örgüt ikliminin varlığının (Adams, 1992; Wilson, 1991) işyerlerinde mobbingi ortaya çıkaran nedenler arasında olduğu belirtilebilir (Bayrak Kök, 2006:439).

### **1.5.3. Sosyo-Ekonomik Faktörler**

İşyerinde mobbing davranışları, çalışanların kişiliğine, iş koşullarına ve örgüte bağlı olduğu kadar, örgütün içinde bulunduğu toplumun ekonomik ve sosyal koşullarıyla da yakından ilişkilidir. Özellikle küresel rekabetin baskısı altında, tüketici talepleri, teknolojik değişim, değişen emek talebi, çevresel farkındalık ve ekonomik daralma, örgütleri değişimin içine sürüklemiştir. Bu değişim sürecindeki belirsizlikle gelen yeniden yapılanma, kuşkusuz örgütle beraber çalışanları da etkilemektedir (Aktaran: Özen, 2007: 19).

Mobbingi, 1970'lerden sonra yaşanan ekonomik değişimin, işyerlerindeki çalışma ortamının niteliğinde yarattığı değişikliklerin, özellikle kapitalist kâr anlayışının ve rekabetin, post-fordist olarak tanımlanan esnek üretim biçimlerinin yarattığı güvencesiz istihdam biçiminin ve kapitalist rekabetin geliştirdiği, perçinlediği bir durum olarak görmek gereklidir (Türkiye Psikiyatri Derneği, 2013).

Bir ülkenin felsefesi, inançları, o ülkede insana verilen değer, doğal olarak o ülkedeki örgütlere de yansımaktadır. İnsanların bir ürün veya sarf malzemesi gibi görüldüğü toplumlarda mobbing daha yaygın olarak görülmektedir. Bir toplumun veya grubun zamana bakışı, yardımseverliği, işbirliği, farklı yaşam tarzlarına gösterdiği saygı, örgütlerde işgörenlere de yansımaktadır. Özellikle, bireysellik, yenilikçilik, verimlilik,

rekabet, sınırsız özgürlük gibi özellikler mobbinge zemin hazırlamaktadır (Çobanoğlu, 2005: 66-68).

Kapitalist kültürün egemen kıldığı yeni toplumsal değerlerin mobbingi tetiklediğini ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yarattığını belirtmek gerekir. Bu değerlerin başlıcaları şunlardır (Aktaran: Bayrak Kök, 2006:440):

- Aşırı Rekabet: Aşırı rekabetle sınırsız bir kazanma hırsının ortaya çıkması ve bu anlayışla “güçlü olan, zayıf olanı ezer”, hatta “yok edebilir” görüşünün yaygınlık kazanması.
- Aşırı Verimlilik Baskısı: Aşırı kâr anlayışına dayalı verimliliği artırma yönünde baskılarla, insanlar daha çok çalışmaya mecbur edilerek, aşırı iş yüküyle yıldırlanmaktadır.
- Bencillik ve Egoizm: Sadece kendisini merkeze alan bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma arzusu, mobbing tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadır.
- Bireysellik: Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve “her koyun kendi bacağından asılır” veya “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” anlayışıyla ortak duyarlılık alanlarının yok olması.
- Ahlaki İlke ve Değer Kaybı: “Ar yılı değil, kâr yılı” anlayışıyla ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına fırsat vermek ve ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yummak.
- Devamlı Değişim ve Yenilik: Değişimin kaçınılmazlığını kullanarak sık ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların kaybında bir araç olarak kullanmak.

## **1.6. Mobbingin Etkileri**

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

Davenport ve diğerlerine (2003) göre, mobbingin bireyler, örgütler, aileler ve toplum üzerindeki etkileri aşağıdaki gibidir:

Tablo 3 : Mobbingin Etkileri

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

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

### 1.6.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri

Mobbing öncelikle bireylerin sağlıklarını tehdit etmekte, bir sonraki adımda ise, bireyin sosyal yaşamını ve elbette ekonomik yaşamını tehdit etmektedir. İçinde bulunduğu sıkıntılı durumdan çıkamayan birey, psikolojik ve fiziksel olarak sağlığını kaybederken, bu olumsuzluk hem işine, hem de aile yaşamına yansımakta ve ekonomik boyutun da işin içine girmesiyle içinden çıkılmaz bir hale gelmektedir (Özyer ve Orhan, 2012:512).

Mobbingin kurban üzerindeki etkileri, derecesine göre sonuçlar doğurmaktadır. Mikkelsen ve Einarsen (2001), “güneş yanığı” benzetmesine dayanarak, mobbinge düşük seviyede maruz kalmanın, birinci derece yanık gibi sıklıkla oluştuğunu fakat kolay iyileştiğini belirtmiştir. Daha yoğun, uzun süreli ve daha sık mobbing ise, ikinci derece yanık gibi daha acı vericidir ve çoğunlukla profesyonel yardım ve tedavi gerektirir. Daha da vahim olan üçüncü derece yanıklar, kalıcı zararlar ve derin yaralar açar (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009:63).

Mobbingin kurban üzerinde meydana getirdiği zararları ekonomik açıdan incelediğimizde, gitgide yitirmekte olan önce ruhsal ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla doktorlara, ilaçlara, belki de tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar düşünölmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur (Tınaz, 2011:157-158).

Sosyal sonuçlarını incelediğimizde ise, bireyin sosyal imajının zedelendiği, kurbanın depresif konuşma tarzı ve davranışları nedeniyle arkadaşlarının ve çevresindeki kişilerin onu yavaş yavaş dışladığı ve sosyal ilişkilerinin bozulduğu görölmektedir (Göktürk ve Bulut, 2012:58).

Mobbing, ekonomik ve sosyal sonuçlarının yanı sıra düzensiz beslenme, aşırı derecede alkol kullanma, yüksek oranda sigara tüketme, sosyal yalıtım, uykuya dalmada zorluk çekme, sabah rahat uyanamama, gün boyu kendini yorgun hissetme, odaklanma

eksikliği, sosyal fobi ve olayları hatırlamada güçlük çekme gibi davranışsal bozukluklara da sebebiyet verebilmektedir (Aktaran: Gül ve Özcan, ty: 110).

Mobbing kaynaklı stres, kurbanın sağlığını olumsuz etkilemekte; uykusuzluk, özsayıda azalma, kalp ve dolaşım bozuklukları, baş ve boyun ağrısı, sindirim sistemi bozuklukları ve depresyon gibi olası sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ciddi ruhsal ve fiziksel rahatsızlıkların yanı sıra kurbanın alkol ve uyuşturucu kullanmaya başlaması, hatta intihar girişiminde bulunması veya intihar etmesi de mümkündür. Almanya’da intihar vakalarının % 20’sini mobbing kurbanlarının oluşturduğu tahmin edilmektedir. Bu durum, yaklaşık olarak her yıl 500’ünü kadın, 1500’ünü erkeklerin oluşturduğu 2000 intihar vakası anlamına gelmektedir (Wolmerath, 2013:83)

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

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

Mobbingin davranışsal sonuçları, saldırganlık, düzensiz yeme, yüksek oranda alkol ve ilaç alımı veya sigara kullanımı, cinsel düzensizlik, sosyal yalıtım, uyku bozuklukları,

gün boyu yorgunluk hissi, zihinsel yorgunluk, çeşitli sinir belirtileri, melankoli, duyumsamazlık, yoğunlaşma eksikliği, sosyal fobi, olayları hatırlamada güçlük çekme şeklinde sıralanabilir (Toker Gökçe, 2009:8).

### **1.6.2. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri**

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

Örgüt için mobbing kanser gibidir; herhangi bir hücreden (departman) başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına hızla yayılır. Bu nedenle örgüt, yaşamsal fonksiyonlarını kaybetmeden iyileştirici önlemlerini bir an önce almalıdır. Mobbingin örgütte ortaya çıkardığı ilk sonuç, aşırı örgütsel strestir (Tutar, 2004 (b):114). Örgüte egemen olan stres, örgütteki her işgöreni rahatsız edebilmekte, işgörenlerin verimliliğini düşürebilmekte ve işgörenlerin örgüte bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir (Ocak, 2008:47).

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

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

Davenport ve diğerlerine (2003:112-115) göre, mobbingin örgüt üzerindeki etkileri;

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

Mobbingin örgütlere getirdiği psikolojik ve ekonomik maliyetlerden bazıları aşağıda sunulmaktadır:

Tablo 4 : Mobbingin Örgütlere Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri

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

Kaynak: (Tınaz, 2011: 164)

### 1.6.3. Mobbingin Aileler Üzerindeki Etkileri

Mobbing olgusu nedeniyle kurbanın ailesi de ciddi bir biçimde olumsuz etkilenir (Duffy ve Sperry, 2007:401). İşyerinde yaşanan mobbing olgusunun kişinin özel yaşamına uzantısı sonucunda karı-koca ilişkilerinin, ebeveyn-çocuk ilişkilerinin, ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin de olumsuz etkilenmeleri beklenen bir sonuçtur (Tınaz, 2011: 172).

Günün büyük bir kısmını işyerinde ve şiddet ortamında geçiren kurban, işten çıktıktan sonra da olayların etkisini üzerinde taşıdığından girdiği sosyal ortamlarda veya aile içerisinde aşırı kaygılı veya depresif olabilmekte, bir türlü rahat davranamamaktadır. Kimi kurbanlar başına gelenleri sürekli olarak eşine, ailesine veya arkadaşlarına anlatma yolunu seçmekte, bir süre sonra kurbanın yakınları dinleyici olmaktan sıkılabilmektedir. Bu durum kurbanın özel hayatında da yalnızlaşmasına yol açmaktadır. Bazı durumlarda ise kurban, çevresindeki insanların kendisini anlamadığını ve yardımcı olamadığını düşünerek kendisini izole etmeye başlayabilir (Deniz, 2012:56-57). Ayrıca ailesindeki rolünü ve sorumluluklarını yerine getirmede zorlanmaya ve aile sorunlarını hoş görmemeye başlar. Arkadaşlık ilişkilerini keser, evliliğinde sorunlar görülür. Yavaş yavaş ailesinden uzaklaşır. Sevdiklerine karşı sinirli, hatta saldırgan olur. Böylece mobbing sonucunda sadece kurban değil, kurbanın ailesi de zarar görmüş olur (Toker Gökçe, 2009:8).

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

Yaşanan çaresizlikler, çatışmalar sonucunda eşlerin boşanması, ailenin dağılması, yaşanan olaylardan kaynaklanan üzüntü ve hüsrana, çocukların yaşadığı olumsuz

deneyimler ve duygular, çeşitli tedavi masrafları, aile gelirinde kayıpların ortaya çıkması mobbingin aile üzerinde yaratabileceği olumsuz sonuçlardır (Tınaz, 2011: 177).

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

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

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

Dünya Sağlık Örgütü'nün raporunda, örgütlerde mobbing davranışlarının artmasıyla bağlantılı olarak bireylerin iş hayatından soyutlandığı, hem fiziksel hem de psikolojik zarar gördüğü, bunun da toplumda genel bir huzursuzluk ortamı oluşturduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, zamansız gelen emeklilikler, sosyal yardım maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Fiziksel ve psikolojik sağlığının ileri derecede bozulmasıyla iş görme ehliyetini kaybeden kurbanlar, önemli bir toplumsal maliyet haline gelirler. İşsizlik maliyetleri, beyin göçünün yaşanması, tıbbi yardım ve hastane sigortaları ile üretken işgücünün kaybı da mobbingin toplumsal sonuçları arasında sayılabilir (Aktaran: Acar, 2013:47-48).

## 1.7. Mobbingle Mücadele Etme Yolları

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

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

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

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

### 1.7.1. Mobbinge Bireysel Mücadele Etme Yolları

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

İşyerinde herkesin mobbinge karşı korunması gerekir (Namie, 2002). Mobbinge maruz kalan kişinin en sık geliştirdiği tepkilerden biri öncelikle bu durumu yok saymasıdır. Bu kısmen kişinin mobbinge uğradığını kendisine bile itiraf edememesinden kaynaklanır. Daha ileri aşamalarda bu durumdan ötürü kişi kendisini suçlamaya başlar ve özgüvenini yitirir. Bu oldukça yanlış bir tutumdur. Kurban öncelikle mobbingin kendisinden kaynaklanan ve olağan bir durum olmadığını, bunun çözülmesi gereken bir problem olduğunu kabul etmelidir (Akgeyik vd, 2009: 141).

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

- Mobbinge anlayış gösterme, mobbingin tekrarlanma sıklığı veya şiddetine göre değişir. Mobbing sistemli biçimde devam ediyor ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, mobbinge anlayış gösterme doğru bir yöntem değildir.
- Karşı savaş verme durumunda, kurban saldırganın yöntemini seçmemeye dikkat etmelidir. Mobbinge başa çıkmada saldırganın yöntemini seçmek, kurbanı saldırganın karşısında zayıf düşürür. Kurban, kabul edilebilir tepkilerle, ahlak ilkelerine ve yasalara uygun davranışlarla, saldırganı sıkıştırmalıdır. Bu yöntemin seçilmesi durumunda kurban aynı zamanda sosyal destek bulmaya çalışmalıdır.

- Mobbing mücadelenin üçüncü yöntemi olan geri çekilme, ancak güç dengesi arasında büyük oransızlığın olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmalıdır; aksi halde kurbanın geri çekilmesi saldırganı cesaretlendirecektir.

### **1.7.2. Mobbing Örgütsel Mücadele Etme Yolları**

İşyerinde mobbing kabul edilemez ve tolere edilemez bir davranıştır. İlk adım olarak örgütte mobbing uygulamalarının hiç bir şekilde kabul edilmediği açıkça ilan edilmelidir (Harris, 2004). Bu yaklaşım, mobbing davranışlarını daha ortaya çıkmadan önlerken, mobbinge maruz kalanların hiç tereddüt etmeden yönetime başvurmalarına olanak sağlayacaktır (Akgeyik vd, 2009: 140).

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

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

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

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

- Mobbinge karşı “sıfır tolerans” göstermek,

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

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

Mobbingi önlemek için en önemli görev, örgüt yöneticisine düşmektedir. Yönetici, örgütte yetkiyi, gücü ve otoriteyi kullanan kişidir. Yönetici söz konusu yetkilerini kullanarak, örgütün fiziksel ve beşeri tasarımını, herhangi bir mobbinge yol açmayacak şekilde düzenlemelidir. Özellikle kurbanın çalışma koşullarında mutlaka bir iyileştirmeye giderek, ona değer ve önem verildiğini göstermelidir. Ayrıca yönetici, tarafları bir araya getirerek, örgütsel çıkarlara hizmet etmeyen her tür tutum ve davranıştan uzak durmaları konusunda kararlı bir tavır göstermelidir (Tutar, 2004 (b):125).

## II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde; örgütsel bağlılık kavramı, tarihi gelişim süreci, önemi, göstergeleri, sınıflandırması, bağlılığı etkileyen faktörler, sonuçları, mobbingle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve konuyla ilgili araştırmalar hakkında bilgilere yer verilmiştir.

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İşgören ile örgütü arasındaki uyumun bir göstergesi olan örgütsel bağlılık kavramı günümüz iş hayatında kâr amacı güden veya gütmeyen tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, kişilerin örgüte gösterdikleri pasif bir sadakatten çok, kişilerin örgütün başarılı olması ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için bir şeyler yapma isteğini ortaya koydukları daha aktif bir ilişkiyi kapsamaktadır (Aktaran: Çetin vd, 2011:63).

Örgütsel bağlılık; örgütün etkililiği, entelektüel sermayenin yönetimi ve korunması açısından önem taşıyan bir kavramdır. Steers'e (1977) göre, işgören bağlılığı örgütün etkililiği için faydalı bir gösterge olduğundan önemlidir. Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığa sahip bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Aktaran: Okçu, 2011:12).

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000 (a): 3).

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların

konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Örgütsel bağlılığın, işgören ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Gül, 2002:38).

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve diğerleri tarafından; “işgörenlerin örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1979). Grusky (1966) örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır (Wahn, 1998). Kiesler, Sakumura ve Salancik’e göre ise örgütsel bağlılık, “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir” (Reichers, 1985). Bir başka tanımda ise, örgütsel bağlılık, “birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu” şeklinde ifade edilmektedir (Bateman and Strasser, 1984), (Boylu vd, 2007:56).

Liou (2008)’ya göre örgütsel bağlılık (Aktaran: Demirel, 2009:117);

- Örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı,
- Çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,
- Örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini,
- Örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı,
- Örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- Örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Örgütsel bağlılık, Hall ve diğerlerine göre (1970) “örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir”. Dubin ve diğerleri (1975) bağlılığı, “örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür” şeklinde tanımlamışlardır. Rusbult ve Farrel (1983)’e göre ise, “kişinin tatmin edici olmasa bile

bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir” (Gül, 2002:38).

Örgütsel bağlılıkla ilgili en çok kabul edilen tanımlardan biri Porter ve diğerlerinin yaptıkları tanımdır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Mercan, 2006). Bu tanıma dayanarak, Reichers (1985), Nijhof vd. (1998), Tsai ve Huang (2008) ile Meyer ve Allen, (1990); bağlılığın üç unsurdan meydana geldiğini ifade etmektedirler. Bunlar (Çolakoğlu vd, 2009:78):

- Örgütsel amaç ve değerleri kabul etmek ve bunlara inanmak,
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ekstra çaba sarf etmek,
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duymaktır.

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir. Kısaca, örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve görev yaptığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:39).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi**

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

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

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

Tablo 5 : Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

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

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

### 2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

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

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

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

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

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama

faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkilidir (Balay, 2000 (a):1).

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

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

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

#### **2.4. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

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

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

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu işgörenin amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Zira bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir işgörenin o örgüte bağlılık göstermesi düşünülemez. Örgütsel bağlılık konusunun Porter, Steers, Mowday gibi öncüleri bu konu üzerinde önemle durmuşlardır. Söz konusu yazarlar “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. İşgörenin kişisel değerleri, hedefleri ve dünyadan beklentileri ile örgütün işgörenine bu noktada sunabilecekleri, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın gelişmesini tetikleyecektir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açıklığı, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (Okçu, 2011:14-15).

#### **2.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme**

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

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

Konuyla ilgili iki varsayımda bulunabiliriz. Birincisi, örgütün işgörene bağlanması, işgörenin örgüte bağlanmasının bir sonucudur. İkincisi, işgörenin örgüte bağlanmasının azalmasına paralel olarak örgütün de işgörene bağlanması azalacaktır. Bundan dolayı, işgörenlerin örgütsel bağlılığının sağlanması örgütün birey sorunlarıyla

ilgilenme derecesine bağlıdır (Eisenberger vd, 1990). Örgütün işgörene bağlılığı ve itaati “algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilir. Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin, örgüt üyelerinin örgütün amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracak sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur (İbicioğlu, 2000:14).

#### **2.4.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme**

Özdeşleşme, kişinin başka bir kişiyle veya içinde bulunduğu toplulukla arasında ortak yanlar bulup, ona veya onlara benzemesi veya benzemeye çalışmasıdır. Kişi, bir grup veya bir örgütle çeşitli sebeplerden dolayı özdeşleşmektedir. Bir gruba üyelik, insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmakta, bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği ne kadar yüksek ise örgüt üyeleri de o kadar fazla özdeşleşmektedirler (Benkhoff, 1997). Örgütsel kimlik, örgüt için oluşturduğu imajla başkalarının aklında yer edinir. Başkalarının gözünde yaratılan olumlu imaj, örgüt üyelerinin de bu değerle bütünleşmesini sağlar. İşgören, çalıştığı örgütü çevresindekilere gururla anlatabiliyorsa, örgüt kimliği ile özdeşleşmiş demektir (Gündoğan, 2009:7).

#### **2.4.5. İçselleştirme**

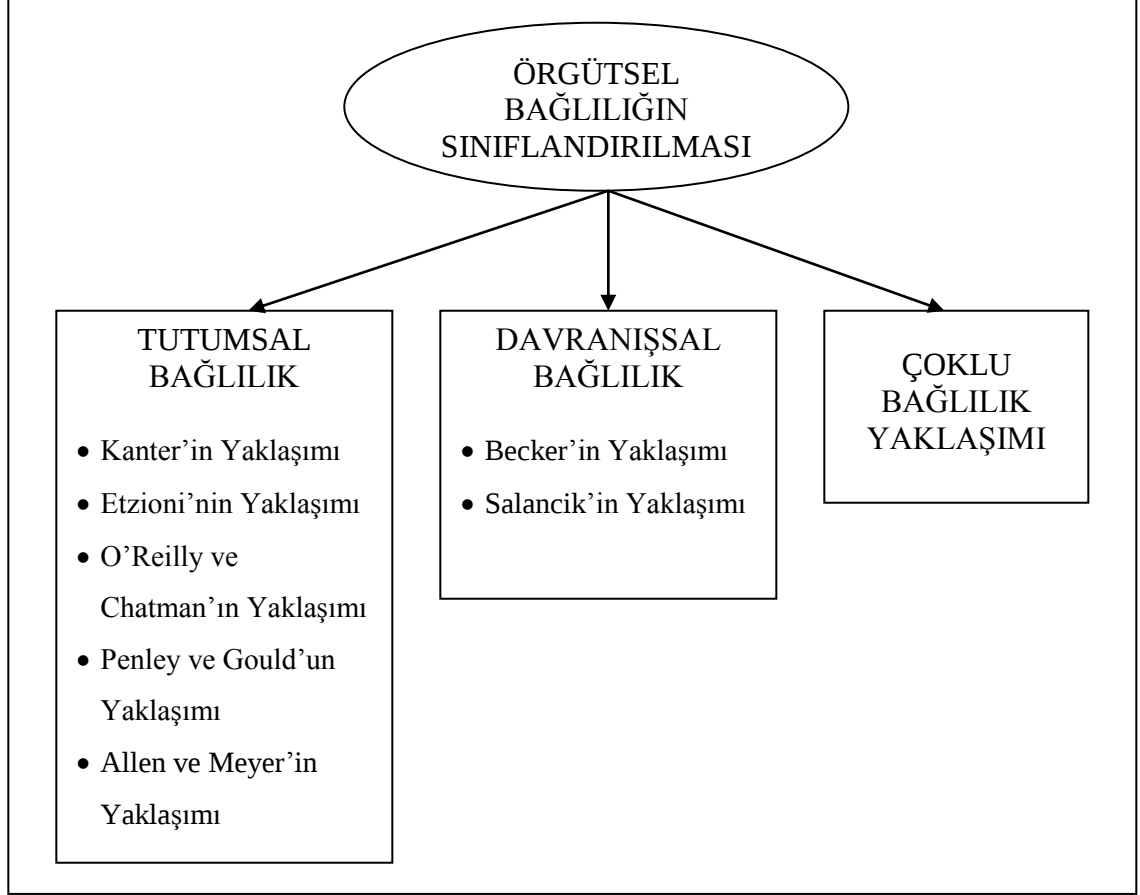
Örgütsel bağlılığın son göstergesi içselleştirmedir. İçselleştirme davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin ilgili tutum ve inançları, işgörenlerin kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir (İnce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

### **2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang (2000) bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen teorileri dört farklı grupta sınıflandırmıştır. Bunlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir.

Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir (Gül, 2002:40).

Şekil 2 : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: (Gül, 2002:40).

### 2.5.1. Tutumsal Bağlılık

Huselid ve Day'e (1991) göre tutumsal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. Mcgee ve Ford (1987) tarafından ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliği sürdürme arzusu ve örgütle özdeşleşme durumu olarak tanımlanmıştır. Tutumsal bağlılık daha çok işgörenlerin örgüte duygusal anlamda bağlanması nedeniyle örgütte çalışmayı tercih ettiği ve örgütte kalmayı istediği bir

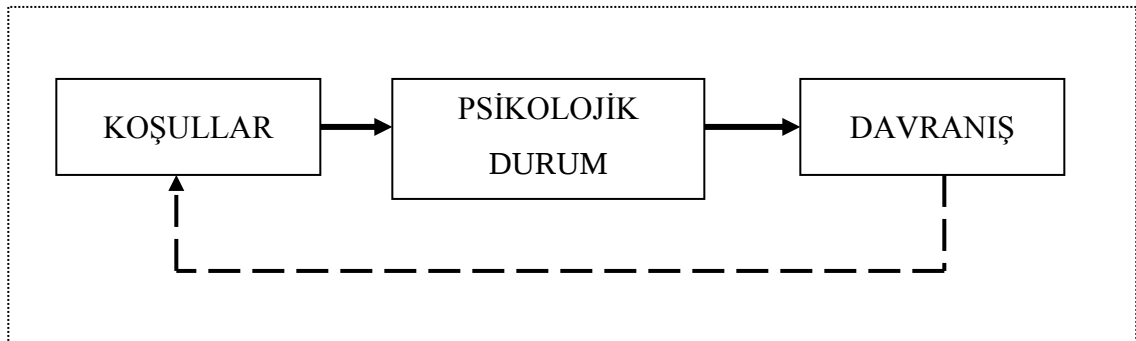
bağlılık türü olarak açıklanabilir. Tutumsal bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişiler, her işverenin işletmesinde çalıştırmak istediği, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık birer işgörendir. Böyle işgörenler ek sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve işlerine karşı genelde olumlu tutum sergilerler (Aktaran: Kılıç ve Öztürk, 2010: 986-987).

Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter vd, 1974). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır (Gül, 2002:41):

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir.

Şekil 3’te örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Şekil 3’teki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:40-41).

Şekil 3 : Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: (Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007:41).

Tutumsal bağıllıkla ilgili çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımların en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

#### **2.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter, bağıllığı sosyal sistem ve kişilik sistemi üzerine kurar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağıllıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar, sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise, bilişsel, duygusal ve normatif yönlerden oluşur. Ancak Kanter, bu iki sisteme yönelik bağıllığı üç şekilde ifade etmektedir: devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı, kontrol bağıllığı. Devama yönelik bağıllık, işgörenin örgütünde kalma ve devamlılığını sürdürmesi ve kendini örgüte adanmasıdır. Kenetlenme bağıllığı, işgörenin iş arkadaşlarına ve grubuna olan bağıllığı ve gruba duygusal yönelimini içerir. Kontrol bağıllığı, örgüt üyelerinin sosyal grupları takip ederek örgütün norm ve değerlerini içselleştirme davranışıdır (Aktaran: Okçu, 2011:21).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağıllığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağıllığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağıllık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağıllık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağıllıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (Gül, 2002:43).

#### **2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı**

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

- Ahlâki bağıllık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- Hesapçı bağıllık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağıllık duymaktadırlar (Güney, 2001).
- Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yaklaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağıllıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağıllıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Aktaran: Bayram, 2006:129-130).

### **2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

Örgütsel bağıllığı, kişinin örgüte psikolojik bağıllığı olarak değerlendiren O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağıllığın üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986:492-493).

- Uyum: Bu bağıllıkta, işgörenlerin tutum ve davranışları belli ödülleri elde etme ve belli cezalardan da kurtulma temeline dayanmaktadır. Bağıllık, paylaşılmış değerler için değildir.
- Özdeşleşme: Bu bağıllık, örgüt içinde işgörenler ile tatmin edici bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Kişiler ait oldukları grubun bir üyesi olmaktan memnuniyet duymakta ve bu üyeliği devam ettirmek için gerekli davranışları sergilemektedirler.

- İçselleştirme: Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum ve örtüşme derecesine bağlıdır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer üyelerin değer sistemleriyle uyumlu hale geldiğinde gerçekleşir. İşgörenin bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır

Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki bağlılıkta bireyler, kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. Uyum boyutundaki bağlılıkta ise bireyler sadece belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak, işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmamak gibi bir davranışı gösterdiğinden, örgütte kalma isteği daha düşüktür (Aktaran: Bozkaya, 2013:50).

#### **2.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Penley ve Gould'un (1988) yaklaşımı, Etzioni'nin üç boyutlu bağlılık yaklaşımına dayanmaktadır. Fakat, onlar yabancılaştırıcı bağlılık kavramını almayıp ahlaki bağlılık ve hesapçı bağlılık türleri üzerinde durmuşlardır. İşe düşkünlük, mesai saatleri dışında da çalışmak, eve iş götürmek gibi kavramlar ahlaki bağlılık başlığına uyarken; kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk talebi iletme, kendini göstermeye çalışma gibi tutum ve davranışlar ise hesapçı bağlılık ile açıklanmaktadır (Aktaran: Ağıroğlu Bakır, 2013: 56).

Penley ve Gould da örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Aktaran: Gül, 2002:44).

- Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

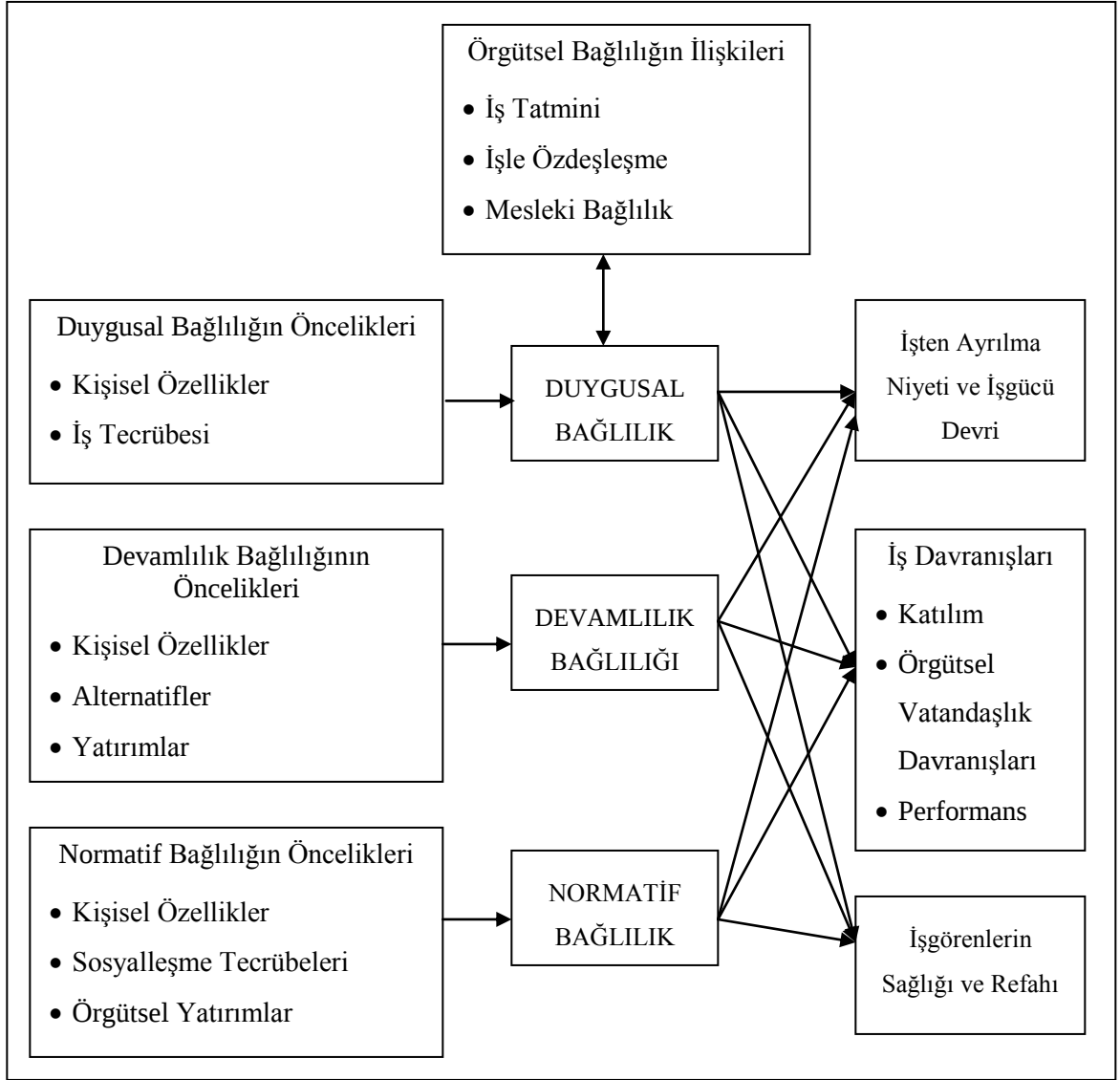
- Çıkarıcı bağıllık, alışveriş temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.
- Yabancılaştırıcı bağıllık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağıllık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır (Penley ve Gould, 1988).

#### **2.5.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

Tutumsal bağıllıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi Meyer ve Allen'e aittir. Meyer ve Allen (1997), yaptıkları çalışmalarında duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık diye örgütsel bağıllıkla ilgili üç boyuttan bahsetmektedir. Duygusal bağıllık, işgörenin örgüte karşı duygusal bağıllığı, özdeşleşmesi ve aidiyetiyle ilgilidir. Duygusal bağıllığı güçlü olan işgörenler, öyle olmasını istedikleri için örgütte çalışmaya devam ederler. Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkındalığıyla ilgilidir. Örgüt ile ilişkisi, devamlılık bağıllığına dayanan işgörenler, böyle yapmaya ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmaktadırlar. Normatif bağıllık ise, çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini yansıtmaktadır. Yüksek düzeyde normatif bağıllığı olan işgörenler, örgütte kalmak zorunda olduklarını düşünürler (Aktaran: Okçu, 2011:23).

1984 yılında Meyer ve Allen, örgütsel bağıllıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağıllığın, “duygusal bağıllık” ve “devamlılık bağıllığı” olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990 yılında “normatif bağıllık” olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Aktaran: Gündoğan, 2009:47-48). Şekil 4'te Meyer ve Allen'ın üç boyutlu örgütsel bağıllık modeli gösterilmektedir.

Şekil 4 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: (Meyer vd, 2002:22).

Duygusal bağlılık; bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Chen ve Francesco, 2003; Cheng ve Stockdale, 2003). Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (Aktaran: Gül, 2002:45).

Devamlılık bağılılığı, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetler iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireylerin belirli bir örgütte çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımlar da (emeklilik planlarına yapılan katkılar, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, vb.) o derece fazla olmaktadır. Alternatif iş olanaklarının bulunmaması ise, örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran ikinci faktördür. İşgörenler, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları takdirde, mevcut örgütlerine olan bağılılıkları çok daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990). Bu nedenle, işgören istemese bile örgütte çalışmaya devam etme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir (Gündoğan, 2009:50).

Normatif bağılılık, işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağılılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991). İşgörenlerin örgüte bağılılık duyması, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağılılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlâki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir (Balay, 2000 (a):22).

İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağılılıkta esas olan zorunluluktur. Bu tarz bir bağılılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağılılıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398). Kısaca, normatif bağılılıkta işgören, örgüte karşı sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlâki bir zorunluluk hissetmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:47).

### **2.5.2. Davranışsal Bağılılık**

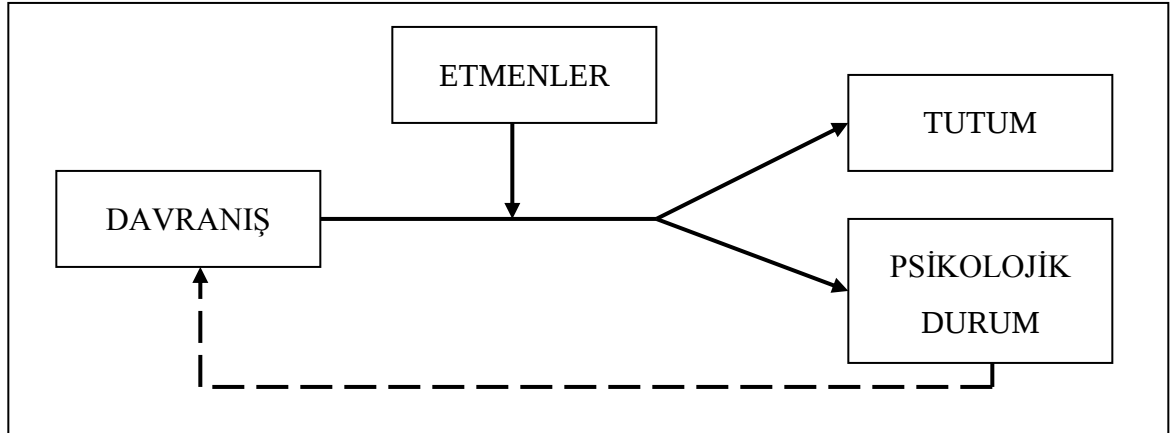
Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağılılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağılılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağılılığın dışa vurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal

bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982). Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül, 2002:47).

Çöl (2004)'e göre davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Aktaran: Bayram, 2006:129).

Şekil 5'de görüleceği üzere, işgörenin davranışları, bazı etmenler nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Şekil 5 : Davranışsal Bakış Açısı



Kaynak: (Aktaran: Gül, 2002:48).

Davranışsal bağlılık işgörenlerin belirli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıkacakları ile ilgili bir kavramdır (Meyer ve Allen, 1991). Bu kavramı, bağlılığın dışı vurumu olarak ele almak mümkündür. Davranışsal bağlılık,

kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 48).

Davranışsal bağlılıkla ilgili en önemli yaklaşımlar Becker'in ve Salancik'in yaklaşımlarıdır.

#### **2.5.2.1. Becker'in Yaklaşımı**

Becker (1960)'in örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamasının temelini “yan bahisler teorisi” oluşturmaktadır. Becker'in bu yaklaşımı, kişilerin örgüt ile arasındaki örgütsel bağlılık ilişkisini kapsamlı bir şekilde inceleme teşebbüsünde bulunan en eski çalışmalardan birisidir. Becker'in teorisine göre, örgüt ile işgören arasındaki ilişki ekonomik değiş-tokuş temeline dayalı bir “sözleşme” ilişkisidir. Örgüte bağlanmış olan işgörenlerin örgüte bağlanma sebebi; örgüte tamamen saklı veya kısmen saklı yatırımlarının/yan bahislerinin bulunmasıdır (Aktaran: Bozkaya, 2013:56).

Yan bahis kuramına göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. İşgören, eğer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapmaktadır. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artmaktadır. İşgörenin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği de o derece azalmaktadır (Aktaran: Kervancı, 2013: 60).

Becker (1960)'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Aktaran: Gül, 2002:48).

Becker(1960)'a göre, işgörenlerde bağlılık oluşturan dört yan bahis kaynağı bulunmaktadır (Aktaran: Ağiroğlu Bakır, 2013: 58):

- Toplumsal beklentiler: Bireylerin üyesi oldukları toplumlara ilişkin sosyal ve manevi normlar, onlar üzerinde çoğu zaman kısıtlayıcı etkiye sahiptir.
- Bürokratik düzenlemeler: Kurumun bürokratik düzenlemeleri bireyi kurumda tutabilir. Örneğin, ayrılması durumunda kaybedeceği bazı yasal haklar, kişiyi örgütte kalmaya itebilir.
- Sosyal etkileşimler: Birey diğerleriyle kurduğu ilişkilerde oluşturduğu imajın bozulmaması için uygun davranışları göstermek durumundadır.
- Sosyal roller: Bazen bireyler mevcut rollerine öylesine alışmışlardır ki, başka bir role uyum sağlamaları pek olası değildir.

Bu sınıflandırmada bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça işgörenin örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Aktaran: Okçu, 2011:18).

#### **2.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Aktaran: Gül, 2002:49).

Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişi tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları

önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Aktaran: Kervancı, 2013: 62).

Davranışsal bağlılığının temsilcileri olarak kabul edilen Becker ile Salancik'i kıyasladığımızda; Becker örgütsel bağlılığı işgörenin kazanımları ile açıklayıp, bu kazanımları bir yatırım olarak değerlendirmiş; Salancik ise, örgütsel bağlılığın devam ettirilmesinin yatırımlara değil, işgören ile örgüt arasındaki bağa dayalı olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Ağıroğlu Bakır, 2013: 59).

### **2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1985). Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Çerçi, 2013:43).

Reichers' a göre aslında örgüt, çalışma arkadaşları, üstler, astlar, müşteriler ve diğer birey ve gruplardan oluşan, gerçek ve somut bir kavramdır. Bu bağlamda Reichers, örgütün bütününe yönelik bir bağlılığı ifade eden önceki tanımlardan farklı olarak, örgütsel bağlılık kavramının, birden çok bağlılık parçalarına ayrılabilen çoklu bağlılık olarak tanımlanabileceğini öne sürmüştür (Kervancı, 2013: 63).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, işgörenlerine gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985). Çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini

oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Aktaran: Gül, 2002:50).

## **2.6. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi**

Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzemektedir. Tutum ve davranış temelli bağlılık yaklaşımları incelendiğinde, bu yaklaşımların esasında çok da farklı yönlerinin bulunmadığı görülmektedir. Zira tutum ve davranış bir madalyonun iki yüzü gibidir. Her davranışın arkasında, kişiyi o davranışı sergilemeye iten bir tutum saklıdır. Benzer bir şekilde tutum, kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimlerdir. Dolayısıyla bu iki yaklaşım türü teori ve pratik, fikir ve aksiyon gibi iç içe girmiş kavramlardır (Gül, 2002:50).

Tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır (Varoglu, 1993). Her üç örgütsel bağlılık sınıflandırmasında geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Zira örgütsel bağlılık zamana, mekana ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçim, işgörenlerin kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal veya davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır (Gül, 2002:50).

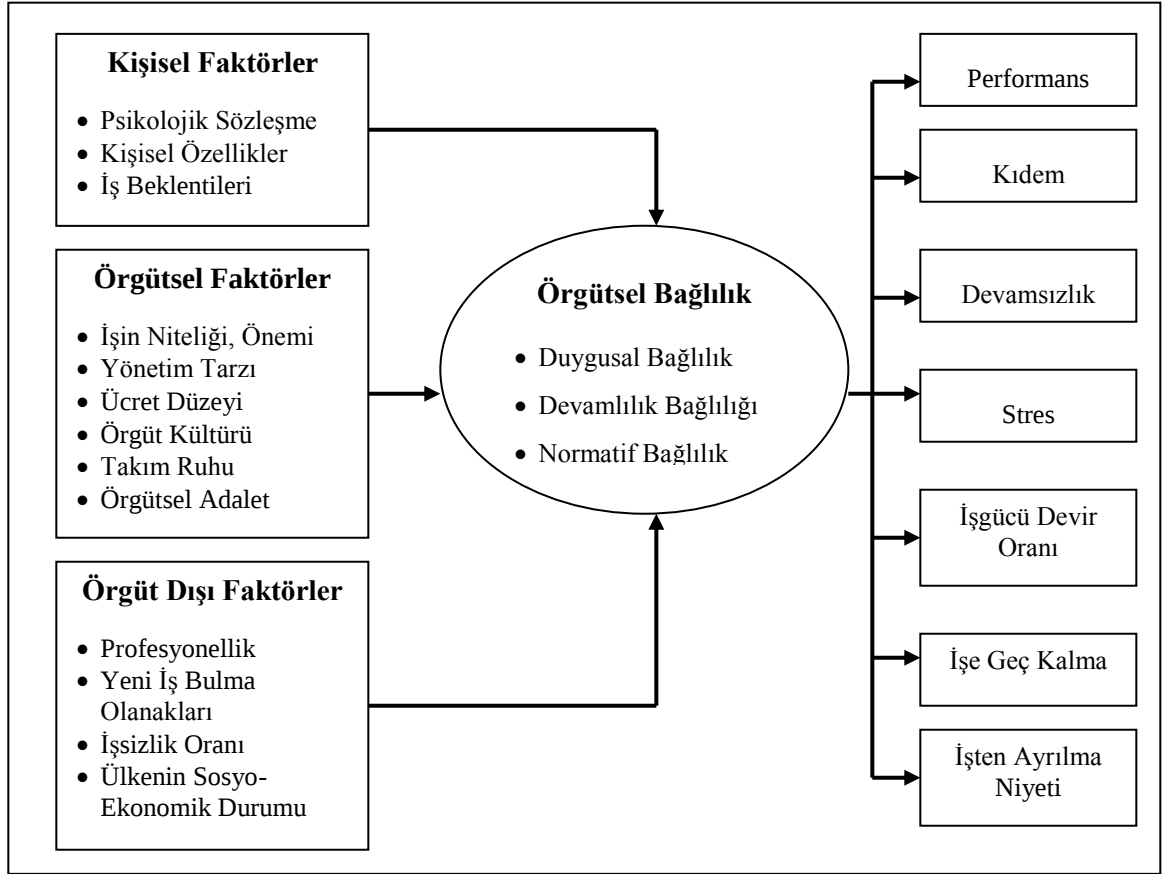
## **2.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken, hangi faktörlerin örgütsel bağlılığın daha iyi bir kestiricisi olduğu konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, Koch ve Steers (1978) demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin

örgütsel bağlılığın daha güçlü kestiricileri olduğunu belirtmişlerdir. Buchanan II (1974) ise her iki faktörün de eşit derecede etkili olduğunu ifade etmiştir (Balay, 2000 (a): 51). Mowday, Porter ve Steers'ın sınıflandırmasına göre ise; örgüte bağlılığı belirleyen kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört adet faktör bulunmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:399).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç ana gruba ayıran araştırmacılardan Zahra (1984) örgütsel bağlılık faktörlerini işgörenin geçmişe ait birikimi, kişilik özellikleri ve örgütsel faktörler; Northcraft ve Neale (1990) ise kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç gruba ayırarak incelemiştir (Gündoğan, 2009:18). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri Gül ve İnce (2005) de üç gruba ayırmış ve Şekil 6'daki gibi belirlemiştir.

Şekil 6 : Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler



Kaynak: (İnce ve Gül, 2005:58).

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

### **2.7.1. Kişisel Faktörler**

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

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

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

Eğitim konusundaki verilerden elde edilen genel eğilim, daha fazla eğitilmiş işgörenlerin, daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler, Hrebiniak ve Alutto'ya göre daha fazla bağlılık

göstermektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1973). Bireyin aile ve akrabalarından sorumluluğu da bağlılığı etkileyen bir faktördür. Hackett'e göre aile ve akraba sorumluluğu yüksek düzeyde olan bireyler örgüte daha bağlı hale geleceklerdir (Aktaran: Sığı, 2007:265).

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

Örgütsel bağlılığın bireysel özelliklerle ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda; bayan personelin baylara göre (Mcclurg, 1999); daha düşük eğitimlilerin eğitimlilere göre (Allen/Meyer, 1990; Mcclurg, 1999), yaşlı personelin gençlere göre, örgütte uzun yıllar geçiren personelin yeni olanlara göre, evlilerin bekârlara göre (Benkhoff, 1997) örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. Ancak, bu tür demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok güçlü ve tutarlı olduğunu söylemek de çok doğru değildir. Nitekim bu faktörlerin bazıları, örgütsel bağlılık dışında görevdeki statü veya işin niteliği gibi başka faktörlerden de etkilenebilmektedir. Sonuçta, bu demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu ve (örgütsel değerlerle ödüller kontrol altına alındığında) ortadan kalktığı söylenebilir (Aktaran: Durna ve Eren, 2005:213).

### **2.7.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir. Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin

ihtiyaçlarına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir (İnce ve Gl, 2005:70).

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

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

Örgütsel açıdan bir başka faktör yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı, örgütsel değer ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer st yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken (Meyer ve Allen, 1991), otokratik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (İnce ve Gl, 2005: 72). Dick ve Metcalfe, (2001) ve Zangora (2001), liderin davranışının ve uygulamalarının, iřęörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Örgüt ve dolayısıyla da rgt temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşünen iřęren, örgüte karşı düşük bağlılık göstermektedir (Okçu, 2011:35).

İřęrenlerin yönetim kademelerinde bulundukları yer, iřęrenin örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlardan biridir. Genel olarak st kademe yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Buna gerekçe olarak yönetici grupların ast gruplara oranla örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye daha arzulu olduklarını gösterilebilir. İřęrenin yönetim kademesinde lehine olan değişmeler

genellikle örgüte olan bağlılığı arttırırken, tersi durumlar daha az bağlılık göstermesine neden olmaktadır (Aktaran: Polat, 2011:72).

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

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

Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Witt, 993). İşgörenlerin, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki işgörene farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan işgörenin kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005:76-77).

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

### 2.7.3. Örgüt Dışı Faktörler

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

Bir kişinin örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Alternatif iş imkanları, sadece işgörenlerin kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005:85). Alternatif iş imkanlarının az olmasının, işgörenlerin örgüte bağlanmasına neden olduğu konusunda fikir birliği vardır. Farrell ve Rusbult (1981)'a göre, örgütte çalışan işgören için alternatif iş imkanlarının olmaması veya azlığı örgütten ayrılmanın maliyetini arttırmaktadır. Bu durum ise, işgörenlerin örgütsel bağlılığının yükselmesine neden olmaktadır. Gilbert ve Ivancevich (1999), yüksek olmayan bir ücretle işe başlayan işgörenlerin altı ay sonra, başka bir iş teklifi almamaları durumunda örgütsel bağlılıklarının arttığını belirtmişlerdir. Yüksek ücretle işe başlayan işgörenlerde ise, alternatif iş imkanları örgütsel bağlılığı diğerlerine göre daha az etkilemektedir (Aktaran: Bozkaya, 2013:45-46).

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

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

bağımsızlıklarının olumsuz yönde, örgütsel bağlılıklarının ise olumlu yönde etkilendiği söylenebilir (İnce ve Gül, 2005: 84).

## **2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

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

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

### **2.8.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

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

Düşük bağlılık düzeyi ya da devamlılık bağlılığı, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenler örgütler için arzu edilmeyen işgörenler olarak nitelendirilebilir. Çünkü

bu tür işgörenler ilk fırsatta bulundukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamaktadırlar (Koç, 2009:206).

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

### **2.8.2. Orta Dereceli (İlımlı) Örgütsel Bağlılık**

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

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlımlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün değerlerinin tamamını değil ancak bazılarını kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bununla birlikte, örgüte ılımlı düzeyde bağlılık,

her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2006:136).

### **2.8.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

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

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülllenmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Bayram, 2006:136).

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

Yüksek örgütsel bağlılık, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını zaman zaman sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007:55).

## **2.9. Örgütsel Bağlılık ve Mobbing Arasındaki İlişki**

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

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

Ergun Özler ve diğerlerine göre (2008), örgütsel bağlılık ve mobbing arasındaki ilişki bazen pozitif bazen de negatif yönlü olabilmektedir. İşletmelerde işgörenlerin örgütsel bağlılığı arttıkça mobbing davranışlarına maruz kalma düzeylerinin yükseldiği ve mobbing davranışlarına maruz kalan işgörenlerin de örgütsel bağlılığının zayıfladığı görülmektedir (Ergun Özler vd, 2008:52).

## **2.10. Örgütsel Bağlılık ve Mobbing İle İlgili Araştırmalar**

Örgütsel bağlılık ve mobbing arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, Türkiye’de farklı sektörlerde yapılmıştır. Bu araştırma, okullarda görev yapan öğretmenlerle ilgili olduğu için yalnızca okullarda yapılmış araştırmalar ve sonuçları ele alınmıştır.

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

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

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

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

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

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

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

### **III. BÖLÜM: MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI**

Bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, kapsamına, kısıtlarına, yöntemine ve araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H<sub>1</sub>: Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Araştırmanın amacı çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Öğretmenlerin maruz kaldıkları mobbing davranışları nelerdir?
2. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri;
  - a) cinsiyetlerine,
  - b) medeni durumlarına,
  - c) yaşlarına,
  - d) eğitim düzeylerine,
  - e) bulundukları okuldaki hizmet sürelerine,
  - f) meslekî hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri;
  - a) cinsiyetlerine,
  - b) medeni durumlarına,
  - c) yaşlarına,
  - d) eğitim düzeylerine,
  - e) bulundukları okuldaki hizmet sürelerine,
  - f) meslekî hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bu araştırma, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıklarının düzeyi arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyması bakımından önemlidir. Eğitim kurumlarında sık görülen mobbing, iş ve aile yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların verimliliğini düşüren aynı zamanda örgüte karşı olan güvenini ve örgütsel adanmışlığını etkileyen bir olgudur. Bu çalışma kapsamında okullarda mobbingin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi; alınacak önlemlerle yönetsel ve örgütsel sorunlara çözüm önerileri getirilebilmesi açısından önemli görülmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında, Kocaeli ili Gölcük ilçesinde yer alan kamuya ait liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Gölcük İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre, Gölcük ilçesinde toplam 13 lise bulunmakta olup, bu liselerde toplam 510 öğretmen görev yapmaktadır.

Bünyesinde görev yapan öğretmen sayısı az olan ve merkeze uzak mesafede bulunan 3 lise hariç, Gölcük ilçesindeki 10 lisede görev yapan 325 öğretmene anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 270 (% 79)'i cevaplandırılmıştır. Cevaplandırılan anketlerden eksik veya hatalı doldurulan 12'si değerlendirmeye alınmamış, 258 anket kullanılabilir bulunarak değerlendirilmeye alınmıştır. Evren ve örnekleme ilişkin sayı ve oranları gösteren bilgiler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6 : Araştırmaya Katılan Okul ve Öğretmen Sayıları

|                         | <b>Okul Sayısı</b> | <b>Yüzde</b> | <b>Öğretmen Sayısı</b> | <b>Yüzde</b> |
|-------------------------|--------------------|--------------|------------------------|--------------|
| <b>Araştırma Evreni</b> | 13                 | 100          | 510                    | 100          |
| <b>Örneklem</b>         | 10                 | 76           | 258                    | 50           |

Araştırmanın kısıtları aşağıda olduğu gibidir:

- Araştırma, Kocaeli ili Gölcük ilçesinde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
- Araştırma, 2013–2014 eğitim–öğretim yılında görev yapan öğretmenlerin verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.
- Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kamuya ait liselerle sınırlı tutulmuş, özel liseler bu çalışmaya dahil edilmemiştir.
- Araştırma; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, bulundukları okuldaki hizmet süresi ve meslekî hizmet süresi bağımsız değişkenleriyle sınırlı tutulmuştur.

Araştırmanın varsayımları aşağıda sunulmuştur:

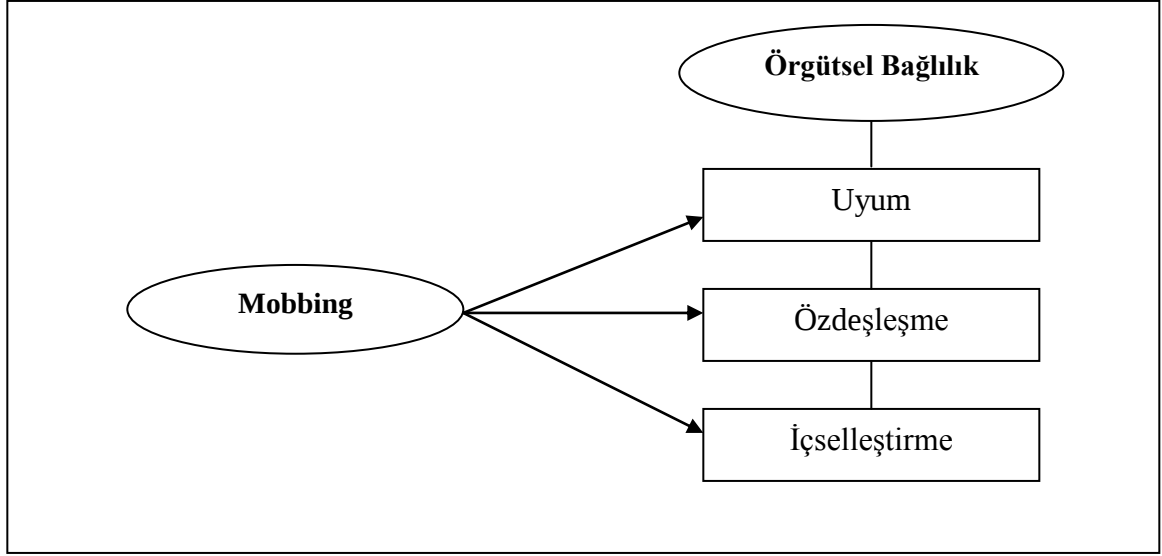
- Anket uygulamasına öğretmenler gönüllü olarak katılmışlardır.
- Katılımcılar anketteki tüm sorulara doğru ve yansız cevap vermişlerdir.

### **3.3. Araştırma Modeli**

Kamuya ait liselerde görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları mobbing ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek maksadıyla yapılan bu araştırma, betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir. Karasar'a (1994) göre, tarama modelleri, geçmişte veya halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. İlişkisel tarama modeli ise, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Balcı, 1997:77).

Araştırmanın bağımsız değişkeni mobbing, bağımlı değişkenleri ise örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarından oluşmaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 7 : Araştırmanın Modeli



### 3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacına uygun olarak, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıklarının düzeyi arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur.

Anketler; araştırmacı tarafından okul idarecilerine teslim edilmiş, anketlerin idare tarafından görevlendirilmiş bir memur veya öğretmen tarafından diğer öğretmenlere uygulanması sağlanmıştır. Öğretmen mevcudunun az olduğu iki okulda ise, anketler araştırmacı tarafından öğretmenlere dağıtılmış ve anketlerin doldurulmasından sonra toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır (EK-1). Birinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu, örnekleme yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur. Öğretmenlere; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, bulundukları okuldaki hizmet süresi ve meslekî hizmet süresi olmak üzere toplam 6 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin mobbing davranışlarına maruz kalma düzeyini ve maruz kaldıkları davranışları belirlemek amacıyla “Negative Acts Questionnaire” (Olumsuz Davranışlar Ölçeği) kullanılmıştır. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (ODÖ), mobbingin tespitinde yaşanma süresinin belirleyici olmasından dolayı "Her gün (5), haftada bir (4), ayda bir (3), arasıra (2), hiç (1)" şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek, çeşitli olumsuz davranışlara maruz kalmayı ölçen 21 maddeden oluşmaktadır. Tüm sorular davranışlarla ilgili olup mobbing terimine herhangi bir yerde işaret edilmemiştir. Bunun avantajı, anketi cevaplayan kişiyi maruz kaldığı davranışı mobbing olarak etiketlemeye zorlamadan davranışa maruz kalma derecesinin ölçülmesidir. Aynı zamanda içerdiği davranış türlerinin daha objektif tanımlanmasını da güvenceye almaktadır. ODÖ ile, doğrudan (sözlü taciz, çirkin söylemler ve alay gibi) veya dolaylı (sosyal dışlama, iftira gibi) maddelerin içerdiği sorular anlatılmaktadır. ODÖ, Cemaloğlu tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olup üç ayrı dil uzmanı tarafından yapılan çeviri, alan uzmanları tarafından da incelenmiş ve ölçek son halini almıştır. Cemaloğlu tarafından yapılan faktör analizi sonucunda 21 maddenin bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın 0,71 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin Cronbach's Alpha katsayısı 0,94 ve faktör yükleri ise 0,59 ile 0,87 arasındadır (Cemaloğlu, 2007 (a):80-81). Bergen Bullying Research Group'a ait web sayfasında ticari maksatla kullanılmadığı taktirde ODÖ'nün kullanımına izin verildiği belirtilmiştir (EK-2).

Üçüncü bölümde ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Balay tarafından eğitim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlere yönelik geliştirilmiş olan 5'li Likert tipi "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımı için gerekli olan izin, ölçeği geliştiren yazardan e-posta aracılığıyla alınmıştır (EK-3). Ölçekte uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç alt boyut bulunmaktadır. Ölçekte uyum boyutunda 8, özdeşleşme boyutunda 8 ve içselleştirme boyutunda 11 olmak toplam 27 madde yer almaktadır. Ölçek; "Hiç katılmıyorum (1)", "Çok az katılıyorum (2)", "Orta düzeyde katılıyorum (3)", "Katılıyorum (4)" ve "Tamamen katılıyorum (5)" şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan bir ölçektir. Üç faktörlü olarak saptanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)'nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık

kat sayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları birinci faktör için 0,38 ile 0,68, ikinci faktör için 0,33 ile 0,75 ve üçüncü faktör için 0,53 ile 0,83 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçekte yer alan maddelerin, iyi derecede ayırt edici oldukları söylenebilir. Birinci faktör için hesaplanan alfa kat sayısı 0,79 iken, aynı kat sayı ikinci faktör için 0,89 ve üçüncü faktör için 0,93'dür (Balay, 2000 (b): 125-126).

### **3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

#### **3.5.1. Olumsuz Davranışlar Ölçeği (ODÖ)'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Anketin geçerlilik ve güvenilirliğini hesaplamak için, araştırmaya katılan 258 öğretmenden elde edilen veriler üzerinde ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Bu amaçla, faktör analizi ve Cronbach's Alpha analizi kullanılmıştır.

Verilerin faktör analizi yapmak için uygun olup olmadığı Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle test edilmiştir. Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon, ilişki bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Eğer Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. KMO örnekleme yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel şekilde hatasız tahmin edebileceğini gösterir (Durmuş vd., 2011:79-80).

Araştırmada kullanılan 21 maddelik ODÖ için, Bartlett testi sonucu p değeri 0,000 bulunduğundan verilerimiz analiz yapmaya uygundur. ODÖ için KMO değeri 0,878 olduğundan, verilerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonuçlarına göre ODÖ'nün 4 alt boyuttan oluştuğu, kümülatif varyansın % 57,629 olduğu anlaşılmıştır. Analiz sonunda maddelerin faktör ağırlıkları 0,771'in üzerinde çıktığı için ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Ancak Tablo 7’de yer alan dönüştürülmüş bileşen matrisi incelendiğinde; Soru 5, 6, 10, 12 ve 17'nin faktör ağırlıklarının birden fazla faktör altında yakın değerler aldığı ve Soru 14'ün faktör ağırlığının 0,50'nin altında olduğu görüldüğünden analiz dışı bırakılmaları uygun bulunmuştur. Soru 5, 6, 10, 12, ve 17'nin ölçülmesi amaçlanan kavramları ölçmediğinin ve Soru 14'ün analiz dışında bırakılmasının faktörün güvenilirliğini artıracağına tespit edilmesi nedeniyle, bahse konu sorular analiz dışı bırakılarak faktör analizi tekrar yapılmış ve kümülatif varyansın % 62,355 olduğu anlaşılmıştır. Analiz sonucunda maddelerin faktör ağırlıkları 0,733'ün üzerinde çıktığı için, ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo 7 : ODÖ İçin Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi

| Sorular | Bileşenler |       |      |       |
|---------|------------|-------|------|-------|
|         | 1          | 2     | 3    | 4     |
| s15     | ,719       | ,081  | ,242 | ,137  |
| s20     | ,698       | -,091 | ,361 | ,076  |
| s7      | ,675       | ,313  | ,061 | ,117  |
| s9      | ,563       | ,267  | ,082 | ,021  |
| s6      | ,563       | ,438  | ,131 | ,306  |
| s17     | ,537       | ,431  | ,249 | ,089  |
| s10     | ,486       | ,475  | ,048 | -,044 |
| s11     | -,037      | ,668  | ,354 | ,111  |
| s13     | ,329       | ,650  | ,135 | ,191  |
| s8      | ,165       | ,629  | ,442 | ,037  |
| s1      | ,208       | ,564  | ,052 | ,248  |
| s5      | ,440       | ,496  | ,060 | ,199  |
| s14     | ,241       | ,481  | ,251 | ,219  |
| s19     | -,056      | ,282  | ,771 | ,090  |
| s21     | ,265       | ,066  | ,769 | ,089  |
| s16     | ,347       | ,047  | ,713 | ,162  |
| s18     | ,159       | ,282  | ,636 | ,070  |
| s12     | ,338       | ,423  | ,509 | ,201  |
| s2      | ,113       | ,078  | ,119 | ,846  |
| s3      | ,069       | ,140  | ,147 | ,814  |
| s4      | ,144       | ,393  | ,085 | ,643  |

Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Durmuş vd., 2011:89).

Faktör yapısının güvenilirlik analizi sonucu; faktör 1'in Cronbach's Alpha değeri 0,793, faktör 2'nin Cronbach's Alpha değeri 0,720, faktör 3'ün Cronbach's Alpha değeri 0,739 ve faktör 4'ün Cronbach's Alpha değeri 0,758 bulunmuştur. Bulunan bu değerler, faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. ODÖ için geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8 : ODÖ İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Faktörün Adı                             | Soru İfadesi | Faktör Ağırlıkları | Faktörün Açıklayıcılığı (%) | Cronbach's Alpha Değeri |
|------------------------------------------|--------------|--------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Göreve Yönelik Saldırıları               | s21          | ,786               | 17,494                      | 0,793                   |
|                                          | s19          | ,750               |                             |                         |
|                                          | s16          | ,738               |                             |                         |
|                                          | s18          | ,637               |                             |                         |
| Şiddet İçeren Davranışlar                | s20          | ,746               | 15,951                      | 0,720                   |
|                                          | s15          | ,733               |                             |                         |
|                                          | s7           | ,686               |                             |                         |
|                                          | s9           | ,595               |                             |                         |
| Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları    | s11          | ,722               | 15,208                      | 0,739                   |
|                                          | s8           | ,690               |                             |                         |
|                                          | s13          | ,625               |                             |                         |
|                                          | s1           | ,574               |                             |                         |
| İtibara Yönelik Saldırıları              | s2           | ,855               | 13,703                      | 0,758                   |
|                                          | s3           | ,824               |                             |                         |
|                                          | s4           | ,654               |                             |                         |
| TOPLAM                                   |              |                    | 62,355                      |                         |
| Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği |              |                    | 0,818                       |                         |
| Bartlett Küresellik Testi                |              |                    | Ki Kare                     | 1414,035                |
|                                          |              |                    | sd                          | 105                     |
|                                          |              |                    | p değeri                    | 0,000                   |

### 3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmaya katılan 258 öğretmenden elde edilen veriler kullanılarak ÖBÖ'nin geçerlilik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Öncelikle KMO ve Bartlett testiyle verilerin faktör analizi yapmak için uygun olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 9'da KMO ve Bartlett testi sonuçları yer almaktadır. KMO değerinin 0,928 ve Bartlett testi sonucu p değerinin 0,000 bulunması ÖBÖ verilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 9 : ÖBÖ İçin KMO ve Bartlett's Değerleri

|                                                 |          |          |
|-------------------------------------------------|----------|----------|
| Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü |          | 0,928    |
| Bartlett Küresellik Testi                       | Ki Kare  | 4347,179 |
|                                                 | sd       | 351      |
|                                                 | p değeri | 0,000    |

Faktör analizi sonuçlarına göre, maddelerin faktör ağırlıkları 0,766 ve 0,961 arasında değişmektedir. Faktör ağırlıkları 0,766'nın üzerinde çıktığı için ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. ÖBÖ'yü oluşturan maddeler 4 alt boyutta toplanmaktadır ve 4 alt boyutun açıkladığı toplam varyans % 61,424 olarak hesaplanmıştır.

Ancak, Tablo 10'da yer alan dönüştürülmüş bileşen matrisi incelendiğinde Soru 10'un faktör ağırlığının birden fazla faktör altında yakın değer aldığı görüldüğünden analiz dışı bırakılması uygun bulunmuştur. Soru 10'un analiz dışı bırakılmasından sonra faktör analizi tekrar yapılmış ve kümülatif varyansın % 61,383 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin faktör ağırlıkları analiz sonucunda 0,763 değerinin üzerinde çıktığı için, ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo 10 : ÖBÖ İçin Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi

| Sorular | Bileşenler |       |       |       |
|---------|------------|-------|-------|-------|
|         | 1          | 2     | 3     | 4     |
| öb20    | ,764       | ,043  | -,072 | ,254  |
| öb19    | ,756       | ,117  | -,096 | ,323  |
| öb25    | ,755       | ,275  | -,114 | ,147  |
| öb24    | ,754       | ,231  | ,001  | -,005 |
| öb23    | ,734       | ,310  | -,165 | -,012 |
| öb27    | ,711       | ,286  | -,165 | ,098  |
| öb18    | ,697       | ,137  | -,089 | ,361  |
| öb22    | ,670       | ,422  | -,208 | ,093  |
| öb21    | ,644       | ,079  | -,035 | -,011 |
| öb26    | ,641       | ,443  | -,173 | ,236  |
| öb17    | ,554       | ,244  | ,072  | ,388  |
| öb11    | ,219       | ,793  | -,198 | ,010  |
| öb12    | ,327       | ,768  | -,231 | ,102  |
| öb16    | ,316       | ,741  | -,173 | ,149  |
| öb13    | ,330       | ,718  | -,328 | ,147  |
| öb9     | ,299       | ,698  | -,226 | ,318  |
| öb6     | -,117      | -,165 | ,805  | -,089 |
| öb5     | -,127      | -,124 | ,746  | -,256 |
| öb7     | -,182      | -,283 | ,688  | -,145 |
| öb2     | -,096      | -,290 | ,683  | -,290 |
| öb8     | -,108      | -,034 | ,678  | -,009 |
| öb4     | -,074      | -,135 | ,607  | ,005  |
| öb3     | ,046       | ,039  | ,594  | ,142  |
| öb1     | -,020      | -,205 | ,572  | -,068 |
| öb15    | ,215       | ,354  | -,066 | ,683  |
| öb14    | ,182       | -,005 | -,143 | ,636  |
| öb10    | ,311       | ,507  | -,147 | ,574  |

Faktör yapısının güvenilirlik analizi sonucu; faktör 1'in Cronbach's Alpha değeri 0,928, faktör 2'nin Cronbach's Alpha değeri 0,842, faktör 3'ün Cronbach's Alpha değeri 0,909 ve faktör 4'ün Cronbach's Alpha değeri 0,508 bulunmuştur. Faktör 4'ün Cronbach's Alpha değerinin 0,70'den düşük olması, bu faktörün kullanılamayacağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, faktör 4'ü oluşturan Soru 14 ve 15 analiz dışı bırakılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre ÖBÖ'nün 3

alt boyuttan oluştuğu, kümülatif varyansın % 60,157 olduğu anlaşılmıştır. Analiz sonunda maddelerin faktör ağırlıkları 0,778'in üzerinde çıktığı için ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Faktörler incelendiğinde, faktör 1, 2 ve 3'ün aynı sorulardan oluştuğu tespit edilmiştir. Faktörleri oluşturan soru gruplarında değişiklik olmadığından Cronbach's Alpha değerleri faktörler için aynı sonuçları verecektir. Bu nedenle, elde edilen son faktörler için güvenilirlik analizlerinin tekrar yapılmasına gerek yoktur. ÖBÖ geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11 : ÖBÖ İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Faktörün Adı                             | Soru İfadesi | Faktör Ağırlıkları | Faktörün Açıklayıcılığı (%) | Cronbach's Alpha Değeri |
|------------------------------------------|--------------|--------------------|-----------------------------|-------------------------|
| İçselleştirme                            | öb19         | ,814               | 26,293                      | 0,928                   |
|                                          | öb20         | ,798               |                             |                         |
|                                          | öb18         | ,775               |                             |                         |
|                                          | öb25         | ,761               |                             |                         |
|                                          | öb24         | ,730               |                             |                         |
|                                          | öb27         | ,706               |                             |                         |
|                                          | öb23         | ,697               |                             |                         |
|                                          | öb26         | ,669               |                             |                         |
|                                          | öb22         | ,661               |                             |                         |
|                                          | öb17         | ,639               |                             |                         |
|                                          | öb21         | ,617               |                             |                         |
| Uyum                                     | öb6          | ,807               | 17,356                      | 0,842                   |
|                                          | öb5          | ,763               |                             |                         |
|                                          | öb2          | ,711               |                             |                         |
|                                          | öb7          | ,697               |                             |                         |
|                                          | öb8          | ,673               |                             |                         |
|                                          | öb4          | ,597               |                             |                         |
|                                          | öb1          | ,582               |                             |                         |
|                                          | öb3          | ,578               |                             |                         |
| Özdeşleşme                               | öb11         | ,805               | 16,508                      | 0,909                   |
|                                          | öb12         | ,780               |                             |                         |
|                                          | öb16         | ,754               |                             |                         |
|                                          | öb13         | ,733               |                             |                         |
|                                          | öb9          | ,700               |                             |                         |
| TOPLAM                                   |              |                    | 60,157                      |                         |
| Kaiser Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği |              |                    | 0,926                       |                         |
| Bartlett Küresellik Testi                |              |                    | Ki Kare                     | 3917,946                |
|                                          |              |                    | sd                          | 276                     |
|                                          |              |                    | p değeri                    | 0,000                   |

### 3.6. Araştırma Bulguları

Bu bölümde anket yöntemiyle toplanan verilerin analiz sonuçları açıklanmıştır. Araştırmada örneklem grubundan elde edilen veriler IBM SPSS 20 paket programına aktararak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, T-testi, Anova testi, Kruskal-Wallis testi, Welch ve Brown-Forsythe testi, Scheffe testi , korelasyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

#### 3.6.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan öğretmenler, Kocaeli ili Gölcük ilçesinde yer alan kamuya ait liselerde görev yapan öğretmenlerdir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin dağılım Tablo 12’de gösterilmiştir. Öğretmenlerin % 60,9’u (157’si) kadın, % 39,1’i (101’i) erkektir.

Tablo 12 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

|         |        | Frekans | Yüzde |
|---------|--------|---------|-------|
| Geçerli | Kadın  | 157     | 60,9  |
|         | Erkek  | 101     | 39,1  |
|         | Toplam | 258     | 100   |

Tablo 13’de ise öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin dağılım yer almaktadır. Öğretmenlerin % 80,2’si (207’si) evli, % 17,8’i (46’sı) bekâr ve %1,9’u (5’i) ise dul/boşanmıştır.

Tablo 13 : Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

|         |              | Frekans | Yüzde |
|---------|--------------|---------|-------|
| Geçerli | Evli         | 207     | 80,2  |
|         | Bekâr        | 46      | 17,8  |
|         | Dul/Boşanmış | 5       | 1,9   |
|         | Toplam       | 258     | 100   |

Öğretmenlerin yaşlarına ilişkin dağılım Tablo 14'de gösterilmiştir. Öğretmenlerin % 44,6'sı (115'i) 30 ile 39 arasında, %38'i (98'i) 40 ile 49 arasında, % 11,6'sı (30'u) 20 ile 29 arasında ve % 5,8'i (15'i) 50 ve üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 14 : Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

|         |             | Frekans | Yüzde |
|---------|-------------|---------|-------|
| Geçerli | 20-29       | 30      | 11,6  |
|         | 30-39       | 115     | 44,6  |
|         | 40-49       | 98      | 38,0  |
|         | 50 ve üzeri | 15      | 5,8   |
|         | Toplam      | 258     | 100   |

Öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin dağılım Tablo 15'de sunulmuştur. Öğretmenlerin en büyük yüzdesini oluşturan % 83,7'si (216'sı) lisans, % 14'ü (36'sı) lisansüstü ve % 2,3'ü (6'sı) önlisans eğitim düzeyindedir.

Tablo 15 : Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

|         |            | Frekans | Yüzde |
|---------|------------|---------|-------|
| Geçerli | Önlisans   | 6       | 2,3   |
|         | Lisans     | 216     | 83,7  |
|         | Lisansüstü | 36      | 14,0  |
|         | Toplam     | 258     | 100   |

Tablo 16'da ise öğretmenlerin bulunduğu okuldaki hizmet sürelerine ilişkin dağılım yer almaktadır. Öğretmenlerin % 41,1'i (106'sı) 0 ile 2 yıl aralığında, % 29,1'i (75'i) 3 ile 5 yıl aralığında, %17,8'i (46'sı) 9 yıl ve üzerinde, %12'si (31'i) ise 6 ile 8 yıl aralığında bulunduğu okulda görev yapmaktadır.

Tablo 16 : Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

|         |                | Frekans | Yüzde |
|---------|----------------|---------|-------|
| Geçerli | 0-2 Yıl        | 106     | 41,1  |
|         | 3-5 Yıl        | 75      | 29,1  |
|         | 6-8 Yıl        | 31      | 12,0  |
|         | 9 Yıl ve Üzeri | 46      | 17,8  |
|         | Toplam         | 258     | 100   |

Öğretmenlerin meslekî hizmet sürelerine ilişkin dağılım Tablo 17'de gösterilmiştir. Öğretmenlerin en büyük yüzdesini oluşturan % 28,3'ü (73'ü) 11 ile 15 yıl arasında, % 24'ü (62'si) 16 ile 20 yıl arasında, % 17,4'ü (45'i) 21 yıl ve üzeri veya 1 ile 5 yıl arasında, % 12,8'i (33'ü) ise 6 ile 10 yıl arasında meslekî hizmet süresine sahiptir.

Tablo 17 : Öğretmenlerin Meslekî Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

|         |                 | Frekans | Yüzde |
|---------|-----------------|---------|-------|
| Geçerli | 1-5 Yıl         | 45      | 17,4  |
|         | 6-10 Yıl        | 33      | 12,8  |
|         | 11-15 Yıl       | 73      | 28,3  |
|         | 16-20 Yıl       | 62      | 24,0  |
|         | 21 Yıl ve Üzeri | 45      | 17,4  |
|         | Toplam          | 258     | 100   |

### 3.6.2. Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Mobbing Davranışları Nelerdir?

Araştırmanın ilk alt problemi, öğretmenlerin maruz kaldıkları mobbing davranışlarının neler olduğunu tespit etmektir. Araştırmanın bu problemini çözümleyebilmek için, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerine ilişkin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve bu ortalamaların standart sapmaları (ss) hesaplanmıştır.

Bu alt probleme ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerleri Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18 : Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

| MADDELER |                                                                                                                                  | $\bar{X}$ | ss   |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| 1        | Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması                                                                                 | 1,37      | 0,61 |
| 2        | Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürölmek                                                              | 1,21      | 0,61 |
| 3        | Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi                                                             | 1,33      | 0,68 |
| 4        | Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi                    | 1,23      | 0,51 |
| 7        | Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi | 1,12      | 0,37 |
| 8        | Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak                                                                         | 1,31      | 0,59 |
| 9        | Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar                                      | 1,09      | 0,40 |
| 11       | Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi                                                                        | 1,29      | 0,58 |
| 13       | İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler                                                                        | 1,25      | 0,50 |
| 15       | İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması                                            | 1,15      | 0,43 |
| 16       | Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi                                                                    | 1,39      | 0,65 |
| 18       | İşinizin aşırı denetlenmesi                                                                                                      | 1,42      | 0,69 |
| 19       | Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması             | 1,17      | 0,47 |
| 20       | Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak.                                                                                            | 1,05      | 0,27 |
| 21       | Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak                                                                        | 1,35      | 0,67 |

Tablo 18 öğretmenlerin düşük düzeyde mobbinge maruz kaldıklarını göstermektedir. Öğretmenler mesai saatlerinin büyük bölümünü yöneticiler veya diğer öğretmenler yerine öğrencileriyle geçiriyor olup, bu durumun mobbinge maruz kalma düzeylerini azalttığı değerlendirilmektedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, "işlerinin aşırı denetlenmesi" (  $\bar{X}$  =1,42), "mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi" (  $\bar{X}$  =1,39), "başarılarını etkileyecek bilginin saklaması"

( $\bar{X}$  =1,37), "üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmaları" ( $\bar{X}$  =1,35) gibi davranışların öğretmenlerin en çok karşılaştığı mobbing davranışları olduğu görülmektedir. Literatüre göre, örgütlerde dikey mobbing yatay mobbingden daha yoğun yaşanmakta ve yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. En çok karşılaşılan mobbing davranışları açısından, araştırma sonuçlarının literatürü desteklediği görülmektedir. "Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak" ve "parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar" ise öğretmenlerin hiç karşılaşmadıkları mobbing davranışlarıdır.

### 3.6.3. Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için T-testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

|         | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | ss   | t      | p     |
|---------|----------|-----|-----------|------|--------|-------|
| Mobbing | Kadın    | 157 | 1,23      | 0,32 | -1,240 | 0,216 |
|         | Erkek    | 101 | 1,28      | 0,32 |        |       |

p<0,05

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan T-testi sonucuna göre mobbinge maruz kalma düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p<0,05). Bununla birlikte, erkek öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyinin ( $\bar{X}$  =1,28) kadın öğretmenlerden biraz daha yüksek olduğu görülmektedir ( $\bar{X}$  =1,23). Ülkemizdeki okullarda yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre de erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre mobbinge daha çok maruz kalmaktadır (Ocak, 2008; Alper Apak, 2009; Koç ve Urasoğlu Bulut, 2009; Ekinci, 2012). Türk toplumunda kadınlara karşı olumsuz davranışlar sergilemenin hoş

karşılanmaması, kadınları koruyucu bir kültürün hakim olması bu farkın nedeni olarak yorumlanabilir.

Mikkelsen ve Einarsen (2002), İsveç'te yaptıkları araştırma sonuçlarına göre mobbing eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığını bulmuşlardır. Cinsiyetin, mobbingin yaşanmasında etkili olmadığını ifade eden diğer bir araştırma da, Leymann (1993) ve Niedl (1996)'ın çalışmalarıdır. Einarsen ve Skogstad (1996)'ın, Norveç'te 13 ayrı iş kolunda, 7986 işgören üzerinde yürüttükleri bir çalışmaya göre de mobbing eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007:357).

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20 : Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

|         | Medeni Durum | N   | Sıra Ortalamaları | Ki-kare | p     | df | Anlamlı Fark |
|---------|--------------|-----|-------------------|---------|-------|----|--------------|
| Mobbing | Evli         | 207 | 131,45            | 1,249   | 0,536 | 2  | -            |
|         | Bekâr        | 46  | 119,17            |         |       |    |              |
|         | Dul/Boşanmış | 5   | 143,80            |         |       |    |              |

p<0,05

P değeri 0,05'ten büyük olduğundan, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmanın bu bulgusu, Mehmetoğlu Güneri (2010) tarafından öğretim elemanlarıyla ilgili yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Test sonucuna göre her ne kadar anlamlı bir fark ortaya çıkmasa da, dul/boşanmış veya evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha çok mobbinge maruz kaldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21 : Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Mobbinge Maruz Kalma  
Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

|         | Yaş         | N   | Sıra Ortalamaları | Ki-kare | p     | df | Anlamlı Fark |
|---------|-------------|-----|-------------------|---------|-------|----|--------------|
| Mobbing | 20-29       | 30  | 129,42            | 0,484   | 0,922 | 3  | -            |
|         | 30-39       | 115 | 131,90            |         |       |    |              |
|         | 40-49       | 98  | 128,40            |         |       |    |              |
|         | 50 ve Üzeri | 15  | 118,47            |         |       |    |              |

p<0,05

P değeri 0,05'ten büyük olduğundan, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlar, Alper Apak (2009) ve Ekinci (2012)'nin okullarda yapmış olduğu araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Örneklemdeki çeşitli yaş grubunda bulunan öğretmenler, mobbinge eşit düzeyde maruz kalmaktadır. Bununla birlikte, 50 ve üzeri yaş grubunda bulunan öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyinin diğer gruptaki öğretmenlere nazaran daha az olduğu görülmektedir. Türk toplumunda yaşı büyüklere saygı gösterme geleneği bu farkın nedeni olarak yorumlanabilir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22 : Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Mobbinge Maruz Kalma  
Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

|         | Eğitim Düzeyi | N   | Sıra Ortalamaları | Ki-kare | p     | df | Anlamlı Fark |
|---------|---------------|-----|-------------------|---------|-------|----|--------------|
| Mobbing | Önlisans      | 6   | 50,00             | 7,501   | 0,024 | 2  | 0,026        |
|         | Lisans        | 216 | 130,39            |         |       |    |              |
|         | Lisansüstü    | 36  | 137,39            |         |       |    |              |

p<0,05

P değeri 0,05'ten küçük olduğundan, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre, lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin daha düşük eğitim düzeyindeki öğretmenlere nazaran daha çok mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Mobbing davranışlarının genellikle daha başarılı insanlara uygulanması, insanların kıskançlık ve

başarıyı çekememek gibi nedenlerle mobbing davranışları sergilemesi bu farkın gerekçesi olarak yorumlanabilir. Lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin daha çok mobbinge maruz kalmasına ilişkin araştırma sonucu, Alper Apak (2009), Sönmezışık (2011) ve Ekinci (2012)'nin okullarda yapmış olduğu araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Anova testi kullanılmıştır. Grup varyanslarının homojenlik testi sonucu Tablo 23'de sunulmuş olup, p değerinin 0,05'ten küçük olması nedeni ile grup varyansları homojen değildir. Bu durumda, Anova testinin ön şartı sağlanamamıştır.

Tablo 23 : Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Grup Varyanslarının Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | df1 | df2 | p     |
|--------------------|-----|-----|-------|
| 3,001              | 3   | 254 | 0,031 |

Anova testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanabilir (Durmuş vd., 2011:133). Anova testinin yapılmasının uygun olmaması nedeniyle, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Welch ve Brown-Forsythe testleri kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 24'de verilmiştir.

Tablo 24 : Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Welch ve Brown-Forsythe Testi Sonuçları

|                | İstatistik | df1 | df2     | p     |
|----------------|------------|-----|---------|-------|
| Welch          | 2,342      | 3   | 95,914  | 0,078 |
| Brown-Forsythe | 2,339      | 3   | 156,931 | 0,076 |

Her iki testin p değerleri 0,05'ten büyük olduğundan, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, bulunduğu okulda 9 yıl veya 9 yıldan daha fazla görev yapan öğretmenlerin örneklemdaki diğer gruplarda yer alan öğretmenlere göre daha az mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Bunun nedeni, mobbinge maruz kalan öğretmenlerin başka bir okula tayin isteyerek görev yaptığı okulu değiştirmesi olabilir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin meslekî hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Anova testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 25'de sunulmuştur.

Tablo 25 : Öğretmenlerin Meslekî Hizmet Sürelerine Göre Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

|         | Mesleki Kıdem   | N  | $\bar{X}$ | ss   | F     | p     | Anlamlı Fark |
|---------|-----------------|----|-----------|------|-------|-------|--------------|
| Mobbing | 1-5 Yıl         | 45 | 1,18      | 0,24 | 1,401 | 0,234 | -            |
|         | 6-10 Yıl        | 33 | 1,31      | 0,27 |       |       |              |
|         | 11-15 Yıl       | 73 | 1,29      | 0,40 |       |       |              |
|         | 16-20 Yıl       | 62 | 1,26      | 0,31 |       |       |              |
|         | 21 Yıl ve Üzeri | 45 | 1,20      | 0,2  |       |       |              |

p<0,05

P değeri 0,05'ten büyük olduğundan, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri mesleki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Alper Apak (2009), Sönmezışık (2011) ve Ekinci (2012)'nin araştırma bulguları da bu sonuçları desteklemektedir.

### 3.6.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Nelerdir?

Bu alt probleme ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapma sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26 : Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

| MADDELER |                                                                                                   | $\bar{X}$ | ss   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| 1        | Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.                                   | 2,00      | 1,14 |
| 2        | Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.                                     | 1,56      | 0,89 |
| 3        | Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.                                             | 1,97      | 1,17 |
| 4        | Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.            | 2,26      | 1,24 |
| 5        | Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.                                                         | 1,54      | 0,87 |
| 6        | Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.                                               | 1,80      | 1,04 |
| 7        | Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.                                 | 2,02      | 1,14 |
| 8        | Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.                        | 1,49      | 0,77 |
| 9        | Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.                                    | 3,34      | 1,19 |
| 11       | Bu okulun, mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım. | 3,23      | 1,15 |
| 12       | Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.                                 | 3,08      | 1,20 |
| 13       | Bu okulun eğitim-öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.          | 3,35      | 1,13 |
| 16       | Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.                             | 3,04      | 1,08 |
| 17       | Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.                                     | 3,70      | 0,94 |
| 18       | Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.                                                       | 3,97      | 0,92 |
| 19       | Bu okulun problemlerini kendi problemlerim olarak algılıyorum.                                    | 3,69      | 1,00 |
| 20       | Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.                                       | 3,60      | 1,03 |
| 21       | Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.                                          | 3,20      | 1,03 |
| 22       | Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.                                      | 3,40      | 1,00 |
| 23       | Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.                                     | 3,35      | 1,01 |
| 24       | Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.                              | 3,80      | 0,94 |
| 25       | Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.                                                  | 3,79      | 1,00 |
| 26       | Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.                                                    | 3,67      | 1,12 |
| 27       | Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.                                               | 3,71      | 0,99 |

Araştırmaya katılan öğretmenler, örgütsel bağlılıkla ilgili en çok “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum” ( $\bar{X}$  =3.97), “Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım ” ( $\bar{X}$  =3.80) ve “Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum” ( $\bar{X}$  =3.79) ifadelerine katılmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapma sonuçları Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27 : Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

| ALT BOYUTLAR      | $\bar{X}$ | ss   |
|-------------------|-----------|------|
| Uyum              | 2,00      | 0,59 |
| Özdeşleşme        | 3,17      | 1,00 |
| İçselleştirme     | 3,6       | 0,76 |
| Örgütsel Bağlılık | 2,94      | 0,46 |

Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna ilişkin görüşlerinin değeri ( $\bar{X}$  =2,00) olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunda menfaatler ön plandadır. Birey yaptığı iş karşılığında örgütünden bir kazanç sağlıyorsa veya yaptığı her iş için bir beklenti içine giriyorsa, uyum alt boyutunda yüksek düzeyde bağlılık yaşıyor demektir. Bu araştırmada, öğretmenlerin uyum alt boyutunun düşük çıkması ( $\bar{X}$  =2,00), öğretmenlerin bir kazanç veya beklenti karşılığında bu mesleği yapmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin özdeşleşme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin değeri ( $\bar{X}$  =3,17) olarak hesaplanmış olup, orta düzeyde bir bağlılık yaşadıkları görülmektedir. Bu sonuca göre; öğretmenlerin okullarıyla bütünleştiğini, okullarına ve meslektaşlarına yakın olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenlerin içselleştirme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin değeri ise ( $\bar{X}$  =3,6) hesaplanmış olup, yüksek düzeyde bir bağlılık yaşadıkları belirlenmiştir. Bu kapsamda; öğretmenlerin artık işleriyle tamamen bütünleştiği, kendi değerleriyle okullarının değerlerinin yüksek düzeyde uyum sağladığı, örgütsel değerlerin öğretmenlerin tutum ve davranışlarında etkili olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık değeri ise

( $\bar{X} = 2,94$ )'dür. Buradan araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa sahip oldukları kanısı ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna ilişkin düzeyinin diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları, Okçu (2011)'nin aynı ölçeği kullanarak 720 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Okçu (2011)'nin araştırma bulgularına göre de, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna ilişkin görüşlerinin değeri ( $\bar{X} = 1,98$ ), özdeşleşme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin değeri ( $\bar{X} = 3,12$ ), içselleştirme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin değeri ( $\bar{X} = 3,6$ ) olarak belirlenmiştir.

### 3.6.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

SPSS veri analiz programında ikili gruplar arasındaki farklılığın belirlenmesi için kullanılan test T-testidir. Bu nedenle, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için T-testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar  | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | ss   | t      | p     |
|---------------|----------|-----|-----------|------|--------|-------|
| Uyum          | Kadın    | 157 | 1,97      | 0,57 | -0,857 | 0,392 |
|               | Erkek    | 101 | 2,04      | 0,63 |        |       |
| Özdeşleşme    | Kadın    | 157 | 3,23      | 0,98 | 1,095  | 0,274 |
|               | Erkek    | 101 | 3,09      | 1,02 |        |       |
| İçselleştirme | Kadın    | 157 | 3,66      | 0,72 | 0,904  | 0,367 |
|               | Erkek    | 101 | 3,57      | 0,83 |        |       |

p<0,05

P değerleri 0,05'ten büyük olduğundan, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek için yapılan T-testi sonucuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p < 0,05$ ).

Literatürde cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda bir fikir birliği yoktur. Hrebiniak ve Alutto'ya (1972) göre, kadın işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları erkek işgörenlere göre daha üst düzeydedir. Gökmen'e (1996) göre ise, erkekler kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedirler (Çolakoğlu vd, 2009:80). Bu araştırma sonucuna göre, her ne kadar öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmasa da, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okullarına daha yüksek düzeyde bir bağlılık yaşadıkları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29 : Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar  | Medeni Durum | N   | Sıra Ortalamaları | Ki-kare | p     | df | Anlamlı Fark |
|---------------|--------------|-----|-------------------|---------|-------|----|--------------|
| Uyum          | Evli         | 207 | 128,48            | 0,242   | 0,886 | 2  | -            |
|               | Bekâr        | 46  | 132,89            |         |       |    |              |
|               | Dul/Boşanmış | 5   | 140,40            |         |       |    |              |
| Özdeşleşme    | Evli         | 207 | 134,30            | 5,061   | ,080  | 2  | -            |
|               | Bekâr        | 46  | 107,15            |         |       |    |              |
|               | Dul/Boşanmış | 5   | 136,50            |         |       |    |              |
| İçselleştirme | Evli         | 207 | 133,06            | 2,518   | ,284  | 2  | -            |
|               | Bekâr        | 46  | 113,80            |         |       |    |              |
|               | Dul/Boşanmış | 5   | 126,60            |         |       |    |              |

$p < 0,05$

P değeri 0,05'ten büyük olduğundan, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmanın bu bulgusu, Mehmetoğlu Güneri (2010) ve Ekici (2012) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel

bağıllık düzeyleri arasında medeni durumlarına göre anlamlı bir fark ortaya çıkmasa da, evli öğretmenlerin özellikle bekâr öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde okullarına bağlı oldukları görülmektedir. Literatürde, evli olan işgörenlerin ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir. Bekâr işgörenlerin ise evli işgörelere göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmede daha girişken davranmaları söz konusudur (Gündoğan, 2009:24-25).

Öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30 : Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağıllık Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar  | Yaş         | N   | Sıra Ortalamaları | Ki-kare | p     | df | Anlamlı Fark |
|---------------|-------------|-----|-------------------|---------|-------|----|--------------|
| Uyum          | 20-29       | 30  | 129,70            | 1,354   | 0,716 | 3  | -            |
|               | 30-39       | 115 | 129,25            |         |       |    |              |
|               | 40-49       | 98  | 132,88            |         |       |    |              |
|               | 50 ve Üzeri | 15  | 108,90            |         |       |    |              |
| Özdeşleşme    | 20-29       | 30  | 105,90            | 11,060  | 0,011 | 3  | 0,039        |
|               | 30-39       | 115 | 119,15            |         |       |    |              |
|               | 40-49       | 98  | 145,75            |         |       |    |              |
|               | 50 ve Üzeri | 15  | 149,90            |         |       |    |              |
| İçselleştirme | 20-29       | 30  | 103,15            | 10,772  | 0,013 | 3  | 0,037        |
|               | 30-39       | 115 | 122,79            |         |       |    |              |
|               | 40-49       | 98  | 139,24            |         |       |    |              |
|               | 50 ve Üzeri | 15  | 169,97            |         |       |    |              |

p<0,05

Uyum alt boyutunda p değeri 0,05'ten büyük olduğundan, öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında p değeri 0,05'ten küçük olduğundan, öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Test sonucuna göre, yaşı büyük öğretmenlerin yaşı küçük öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde okullarına bağlı oldukları görülmektedir. Yaş değişkenini örgütsel bağıllıkla birlikte ele alan birçok araştırmada (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve

Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981), yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve işgrenin yaşı arttıka bağlılığının da arttığı ynnde sonuçlar elde edilmiştir. Rowden (2000) ise, yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden işgrenlerin örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceğini belirtmektedir (Gündoğan, 2009:21). Literatürde bazı araştırmalarda (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Durna ve Eren, 2005; Salami, 2008) rgtsel bağlılık ile yaş arasında bir ilişki bulunurken; bazılarında (Stevens, Beyer ve Trice, 1978; Morris ve Sherman, 1981; Cohen, 1992; Wahn, 1998; Hartman ve Bambacas, 2000; zcan, 2008; Karahan; 2008) anlamlı ilişkiye rastlanamamıştır (Kurşunoğlu vd, 2010:111). Bu araştırma bulgusu, literatürdeki örgütsel bağlılık ile yaş arasında bir ilişki olduğunu savunan araştırmaları destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin rgtsel bağlılık düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 31 : Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre rgtsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar  | Eğitim Düzeyi | N   | Sıra Ortalamaları | Ki-kare | p    | df | Anlamlı Fark |
|---------------|---------------|-----|-------------------|---------|------|----|--------------|
| Uyum          | nlisans      | 6   | 85,50             | 2,503   | ,286 | 2  | -            |
|               | Lisans        | 216 | 131,69            |         |      |    |              |
|               | Lisansüstü    | 36  | 123,71            |         |      |    |              |
| zdeşleşme    | nlisans      | 6   | 182,25            | 11,542  | ,003 | 2  | 0,047        |
|               | Lisans        | 216 | 133,80            |         |      |    |              |
|               | Lisansüstü    | 36  | 94,89             |         |      |    |              |
| İçselleştirme | nlisans      | 6   | 172,92            | 7,767   | ,021 | 2  | 0,029        |
|               | Lisans        | 216 | 133,04            |         |      |    |              |
|               | Lisansüstü    | 36  | 101,04            |         |      |    |              |

p<0,05

Uyum alt boyutunda p değeri 0,05'ten büyük olduğundan, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, zdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında p değeri 0,05'ten küçük olduğundan, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde, lisansüstü eğitim seviyesinde olan

öğretmenlerin diğer eğitim seviyelerindeki öğretmenlere göre daha düşük düzeyde okullarına bağlı oldukları görülmektedir.

İşgörenlerin eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Angle ve Perry, 1981; Chen ve diğerleri, 1996; Glisson ve Durick, 1988; Morris ve Steers, 1980; Shore ve diğerleri, 1995; Steers, 1977) (Gündoğan, 2009:26). Alper Apak (2009) ve Ekinci (2012)'nin okullarda yapmış olduğu araştırmaların bulguları da, eğitim düzeyi düşük öğretmenlerin okullarına daha yüksek düzeyde bağlı olduklarını göstermektedir. Bu araştırma sonucu da, literatürü destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek maksadıyla öncelikle grup varyanslarının homojenlik testi yapılmış olup, sonuçlar Tablo 32'de sunulmuştur. P değerleri 0,05'den büyük olduğundan, Anova testi yapabilmek için ön şart sağlanmıştır.

Tablo 32 : Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Grup Varyanslarının Homojenlik Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar  | Levene İstatistiği | df1 | df2 | p     |
|---------------|--------------------|-----|-----|-------|
| Uyum          | 0,813              | 3   | 254 | 0,488 |
| Özdeşleşme    | 2,158              | 3   | 254 | 0,093 |
| İçselleştirme | 1,265              | 3   | 254 | 0,287 |

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Anova testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 33'de yer almaktadır.

Tablo 33 : Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar  | Hizmet Süresi  | N   | $\bar{X}$ | ss   | F     | p     | Anlamlı Fark                   |
|---------------|----------------|-----|-----------|------|-------|-------|--------------------------------|
| Uyum          | 0-2 Yıl        | 106 | 2,00      | 0,54 | 0,277 | 0,842 | -                              |
|               | 3-5 Yıl        | 75  | 2,03      | 0,67 |       |       |                                |
|               | 6-8 Yıl        | 31  | 2,01      | 0,56 |       |       |                                |
|               | 9 Yıl ve Üzeri | 46  | 1,93      | 0,59 |       |       |                                |
| Özdeşleşme    | 0-2 Yıl        | 106 | 3,14      | 1,04 | 3,655 | 0,013 | 9 yıl ve üzeri<br>-<br>3-5 yıl |
|               | 3-5 Yıl        | 75  | 3,00      | 1,04 |       |       |                                |
|               | 6-8 Yıl        | 31  | 3,08      | 0,71 |       |       |                                |
|               | 9 Yıl ve Üzeri | 46  | 3,59      | 0,91 |       |       |                                |
| İçselleştirme | 0-2 Yıl        | 106 | 3,55      | 0,79 | 2,021 | 0,111 | -                              |
|               | 3-5 Yıl        | 75  | 3,63      | 0,78 |       |       |                                |
|               | 6-8 Yıl        | 31  | 3,53      | 0,64 |       |       |                                |
|               | 9 Yıl ve Üzeri | 46  | 3,86      | 0,71 |       |       |                                |

p<0,05

Öğretmenlerin bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri, özdeşleşme alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hangi grupların birbirinden farklı olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe test sonucuna göre, bulundukları okuldaki hizmet süreleri 9 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, bulundukları okuldaki hizmet süreleri 3-5 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Araştırma sonucuna göre; aralarında her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da, bulundukları okuldaki hizmet süreleri 9 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin okullarına bağlılık düzeyleri hizmet süresi daha az olan diğer öğretmenlere göre daha fazladır. Öğretmenlerin bulundukları okuldaki hizmet süreleri arttıkça okullarına “ait olma” hislerinin de arttığı ve okulları ile özdeşleştikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin meslekî hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek maksadıyla öncelikle grup varyanslarının homojenlik testi yapılmış olup, sonuçlar Tablo 34'de sunulmuştur. Uyum alt boyutuna ait p değeri 0,05'den küçük olduğundan grup varyansları homojen değildir. Bu durumda, Anova testinin ön şartı sağlanamamıştır.

Tablo 34 : Öğretmenlerin Meslekî Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Grup Varyanslarının Homojenlik Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar  | Levene İstatistiği | df1 | df2 | p     |
|---------------|--------------------|-----|-----|-------|
| Uyum          | 2,675              | 4   | 253 | 0,032 |
| Özdeşleşme    | 0,961              | 4   | 253 | 0,430 |
| İçselleştirme | 1,244              | 4   | 253 | 0,293 |

İkiden fazla grup karşılaştırması yapılmak istendiğinde ve Anova testinin varsayımları geçerli olmadığında Kruskal Wallis testi yapılır (Durmuş vd., 2011:194). Anova testinin yapılmasının uygun olmaması nedeniyle, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin meslekî hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 35'de verilmiştir.

Tablo 35 : Öğretmenlerin Meslekî Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık  
Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

| Alt Boyutlar  | Meslekî Hizmet Süresi | N  | Sıra Ortalamaları | Ki-kare | p     | df | Anlamlı Fark |
|---------------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------|----|--------------|
| Uyum          | 1-5 Yıl               | 45 | 123,40            | 5,686   | 0,224 | 4  | -            |
|               | 6-10 Yıl              | 33 | 153,00            |         |       |    |              |
|               | 11-15 Yıl             | 73 | 127,79            |         |       |    |              |
|               | 16-20 Yıl             | 62 | 134,24            |         |       |    |              |
|               | 21 Yıl ve Üzeri       | 45 | 114,61            |         |       |    |              |
| Özdeşleşme    | 1-5 Yıl               | 45 | 114,28            | 10,737  | 0,030 | 4  | 0,02         |
|               | 6-10 Yıl              | 33 | 101,83            |         |       |    |              |
|               | 11-15 Yıl             | 73 | 129,68            |         |       |    |              |
|               | 16-20 Yıl             | 62 | 145,52            |         |       |    |              |
|               | 21 Yıl ve Üzeri       | 45 | 142,63            |         |       |    |              |
| İçselleştirme | 1-5 Yıl               | 45 | 120,67            | 10,408  | 0,034 | 4  | 0,016        |
|               | 6-10 Yıl              | 33 | 101,18            |         |       |    |              |
|               | 11-15 Yıl             | 73 | 126,71            |         |       |    |              |
|               | 16-20 Yıl             | 62 | 137,87            |         |       |    |              |
|               | 21 Yıl ve Üzeri       | 45 | 152,09            |         |       |    |              |

p<0,05

Uyum alt boyutunda p değeri 0,05'ten büyük olduğundan, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri meslekî hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında p değeri 0,05'ten küçük olduğundan, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri meslekî hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde, 6-10 yıl arası meslekî hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin diğer meslekî hizmet süresine sahip olan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde okullarına bağlı oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra meslekî hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin okullarına daha çok bağlı oldukları görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı ele alan araştırmaların sonuçları, hizmet süresi, diğer bir ifade ile meslekte çalışılan sürenin artması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1984; Mowday, Steers ve Porter, 1979; Steers, 1977). Bu konuda, Allen ve Meyer (1993) meslek içinde geçen zamana bağlı olarak bireyin konumundaki olumlu yükseliş sonucunda memnuniyet düzeyinin artmasının, bağlılık ile kıdem arasında olumlu yönde bir ilişki oluşturabileceğini belirtirler. Aksu ve Balcı (2009) genel lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin olarak yaptıkları çalışmada, kıdemi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, kıdemi düşük olanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Özcan (2008) da, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki farkları incelemiş, sonuç olarak kıdemi fazla olan öğretmenlerin az olanlara göre okullarına daha bağlı olduğunu saptamıştır (Selvitopu ve Şahin, 2013, 179). Bu araştırma sonucu da, literatürü destekler niteliktedir.

### 3.6.6. Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıklarının Düzeyi Arasında Anlamlı Bir İlişki Var Mıdır?

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılıklarının düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığına ilişkin korelasyon istatistiği Tablo 36'da gösterilmiştir.

Tablo 36 : Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıklarının Düzeyine İlişkin Korelasyon İstatistiği Sonuçları

| Örgütsel Bağlılık<br>Alt Boyutları | Mobbing Davranışları |       |
|------------------------------------|----------------------|-------|
|                                    | r                    | p     |
| Uyum                               | 0,490**              | 0,000 |
| Özdeşleşme                         | -0,321**             | 0,000 |
| İçselleştirme                      | -0,122*              | 0,050 |

Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. r katsayısı ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. r katsayısının eksi değerler alması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu; artı değerler alması ilişkinin doğru orantılı

olduğunu gösterir.  $r$  değeri +1 veya -1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artarken 0'a yaklaşması ilişkinin kuvvetinin az olduğuna işaret eder (Durmuş vd., 2011:144). Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2010: 32).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, 0,01 anlamlılık düzeyinde öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Uyum bağlılığı, örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde, işgörenin bir şeyi gerçekten inandığı için değil, ceza korkusu veya ödül beklentisi içinde yapması söz konusudur. Bu tür bağlılığa sahip işgörenlerin örgütte kalma istekleri de oldukça azdır. Bu kapsamda, mobbinge maruz kalan öğretmenlerin uyum bağlılığının artması, buna paralel olarak özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının da azalması beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir. 0,01 anlamlılık düzeyinde öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinde öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi sonuçlarına göre şu şekilde yorumlanabilir. Öğretmenlere yönelik mobbing davranışlarında artış yaşandıkça, öğretmenlerin okullarına olan bağlılık düzeyleri uyum alt boyutunda artmakta, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutunda ise azalmaktadır. Mobbing davranışlarına maruz kalan öğretmenler, okullarıyla özdeşleşmemekte ve okullarını içselleştirmemektedir. Bu yorumların yanı sıra, okullarına bağlılık düzeyi düşük olan öğretmenlerin daha çok mobbing davranışlarına maruz kaldığı söylenebilir.

Ergener (2008) ilköğretim okullarında görev yapan 513 öğretmenin katıldığı araştırmasında; mobbingin alt boyutları olan görev, iletişim ve sosyal ilişkiler ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında yer alan uyum alt boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Mobbingin alt boyutları olan görev, iletişim ve sosyal ilişkiler ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları

arasında ise negatif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alper Apak (2009) ve Ekinci (2012) de araştırmalarında mobbing davranışlarına maruz kalma düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulmuştur. Bu araştırmanın sonuçları, diğer araştırmaları desteklemektedir.

#### IV. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada öğretmenlerin maruz kaldıkları mobbing davranışları, mobbing davranışlarının ve örgütsel bağlılıklarının demografik değişkenlere göre düzeyi, maruz kaldıkları mobbing davranışlarının düzeyi ile örgütsel bağlılıklarının düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenler yüksek düzeyde olmasa da mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır. Öğretmenler mesai saatlerinin büyük bölümünü derslere girerek öğrencileri ile geçirmektedir. Okuldaki idareciler ve diğer öğretmenlerle az vakit geçiriyor olmalarının mobbinge maruz kalma düzeylerini azalttığı değerlendirilmektedir. Öğretmenler en çok "işlerinin aşırı denetlenmesi", "mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi", "başarılarını etkileyecek bilginin saklaması", "üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmaları" gibi davranışlarla karşılaşmaktadır. Bu tür davranışlar okullarda genellikle idareciler tarafından sergilenen davranışlardır. Dolayısıyla bu durum öğretmenlerin daha çok dikey mobbing türüne maruz kaldığını göstermektedir. Bu kapsamda, araştırma bulguları literatür ile örtüşmektedir.

Öğretmenlerin en az karşılaştıkları mobbing davranışları "aşırı alay ve sataşmalara konu olmak" ve "parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar" gibi davranışlardır. Öğretmenlerin bu tür davranışlarla daha az karşılaşması mobbingin tanımı incelendiğinde normal olarak değerlendirilebilir. Çünkü mobbing, fiziksel davranışlardan daha çok psikolojik davranışların kullanılarak kurbanların işlerinden soğutulduğu, yıldırıldığı bir olgudur. Bu anlamda, araştırma bulgularının literatür ile tutarlılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, erkek öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyinin kadın öğretmenlerden biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Mobbing ile ilgili yapılmış olan birçok araştırma sonucuna göre mobbing eylemlerine

maruz kalmada cinsiyet farkı anlamlı bir değişken değildir. Bu araştırmanın sonucu da literatür ile uygunluk göstermektedir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, dul/boşanmış veya evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha çok mobbinge maruz kaldığı görölmektedir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, 50 ve üzeri yaş grubunda bulunan öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyinin diğer gruptaki öğretmenlere nazaran daha az olduğu görölmektedir. Türk toplumunda yaşı büyüklere saygı gösterme geleneği bu farkın nedeni olarak yorumlanabilir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin daha düşük eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre daha çok mobbinge maruz kaldığı görölmektedir. Literatüre göre, önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya yönetimin takdirini kazanmış veya bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolaylıkla çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabılır. Bu durum ise başarılı olan kişinin mobbing kurbanı olma tehlikesini ortaya çıkarır. Bu anlamda, araştırmanın bulgularının literatür ile tutarlılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri bulundukları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, bulunduğu okulda 9 yıl veya 9 yıldan daha fazla görev yapan öğretmenlerin diğer gruplarda yer alan öğretmenlere göre daha az mobbinge maruz kaldığı görölmektedir. Bu durum, mobbinge maruz kalan öğretmenlerin tayin olarak görev yaptıkları okulu değiştirmeleri ile açıklanabilir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri meslekî hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Alper Apak (2009), Sönmezışık

(2011) ve Ekinci (2012)'nin ülkemizdeki okullarda yapmış olduğu araştırma bulguları da bu sonucu desteklemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna ilişkin düzeyleri düşük, özdeşleşme alt boyutuna ilişkin düzeyleri orta ve içselleştirme alt boyutuna ilişkin düzeyleri ise yüksek düzeydedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa sahip oldukları kanısı ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna ilişkin düzeyinin diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Literatürde cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda bir fikir birliği yoktur. Kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine daha bağlı olduklarına ilişkin görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bu araştırmada, her ne kadar öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmasa da, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okullarına daha yüksek düzeyde bir bağlılık yaşadıkları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, evli öğretmenlerin özellikle bekâr öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde okullarına bağlı oldukları görülmektedir. Literatüre göre, evli işgörenler ailelerine karşı olan ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassastırlar, bu nedenle örgütlerine bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Bu kapsamda, araştırma bulgusu literatür ile uygunluk göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaş değişkenine göre uyum alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Araştırma sonucuna göre, yaşlı öğretmenlerin genç öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde okullarına bağlı oldukları görülmektedir. Literatürde yaş değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda bir fikir birliği yoktur. Bu araştırma bulgusu, yaşı büyük

işgörenlerin, genç işgörenlere nazaran örgütlerine daha bağlı oldukları tezini savunmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim düzeyi değişkenine göre uyum alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Lisansüstü eğitim seviyesinde olan öğretmenler diğer eğitim seviyelerindeki öğretmenlere göre okullarına daha düşük düzeyde bağlıdır. Literatüre göre yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenlerin örgütsel bağlılığı daha azdır. Bunun nedeni ise, daha iyi eğitime sahip olanların daha kolay iş bulabilmesidir. Bu kapsamda, araştırma bulgusu literatürü desteklemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri bulundukları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre uyum ve içselleştirme alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, özdeşleşme alt boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Bulundukları okuldaki hizmet süresi 9 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, hizmet süresi 3-5 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri meslekî hizmet süresi değişkenine göre uyum alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır. 6-10 yıl arası meslekî hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin diğer meslekî hizmet süresine sahip olan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde okullarına bağlı oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra, meslekî hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin okullarına daha çok bağlı oldukları tespit edilmiştir. Literatüre göre, meslekî hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu araştırma sonucu da, literatürü destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde, örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar beklentilere uygun olup, öğretmenlere yönelik mobbing davranışlarında artış

yaşandıkça, öğretmenlerin okullarına olan bağlılık düzeylerinin azalmakta olduğunu göstermektedir. Mobbing davranışlarına maruz kalan öğretmenler, okullarıyla özdeşleşmemekte ve okullarını içselleştirmemektedir. Bu yorumların yanı sıra, okullarına bağlılık düzeyi düşük olan öğretmenlerin daha çok mobbing davranışlarına maruz kaldığı söylenebilir.

Araştırma bulgularına dayanılarak mobbingin azaltılması, örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde mobbingle ilgili farkındalık artırıcı tedbirler alınmalı, yönetmelik ve yönergelerde mobbingi önleyici düzenlemelere yer verilmelidir.

Okullarda yaşanan çatışmaların artması mobbingin habercisi olarak yorumlanabilir. Bu nedenle, çatışmaları fark etmeleri ve çatışmaları çözmek için gerekli girişimlerde bulunmaları okul yöneticilerine önerilebilir.

Mobbing, öğretmenler arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanabilir. Bu nedeni ortadan kaldırabilmek için okullarda öğretmenlerin katılabileceği ortak etkinlikler düzenlenerek okullarda iletişim kanallarının açık olduğu, paylaşımcı, çağdaş bir örgüt kültürü oluşturulabilir. Bu tür etkinlikler mobbing davranışlarını azaltmanın yanı sıra öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasına da katkıda bulunacaktır.

Kıskançlık ve başkasını çekememe mobbingin nedenleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle; ders dağılımı, ödüllendirme, nöbet, çeşitli faaliyetlerde görevlendirme gibi öğretmenler arasında çatışma yaratacak konularda adil ve dikkatli davranmaları idarecilere önerilebilir.

Okullarda yaşanabilecek mobbing davranışları ile ilgili çatışmaların çözümü için etik kurullar oluşturulabilir.

Araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Araştırma farklı veri toplama araçları ve gözlem, görüşme ve mülakat gibi yöntemler kullanılarak gerçekleştirilebilir.

Araştırma farklı illerde ve farklı eğitim kademelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin katılımıyla yapılabilir.

Okullarda yaşanan mobbingin nedenlerine ilişkin daha detaylı nitel araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Acar, Aslı Beyhan ve Gönen Dünder (2008). "İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 111-120.

Acar, Emine (2013). "Duygusal Taciz Ve İlkokul-Ortaokul Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisine Yönelik Bir Alan Araştırması". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ağiroğlu Bakır, Aslı (2013). "Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi". Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Akgeyik, Tekin, Meltem Güngör, Şelale Uşan ve Umut Omay (2007). "İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslararası Deneyimler ve Perspektifler". Sosyal Siyaset Konferansları Prof. Dr. Haşmet Başar'a Armağan Özel Sayısı, 53. Kitap, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Akgeyik, Tekin, Meltem Güngör, Şelale Uşan ve Umut Omay (2009). "İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi". Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 56, 91-150.

Alper Apak, Emine Gülru. (2009). "Yıldırma Eylemleri ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi: İlköğretim Okulu Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Avcı, Umut ve Ufuk Kaya (2013). "Yıldırma Algısı Ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 68(2), 1-25.

Aydın, Şule ve Emrah Özkul (2007). "İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 169-186.

Balay, Refik. (2000a). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balay, Refik. (2000b). "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı". Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Balcı, Ali. (1997). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Baltaş, Acar (2002). "Adı yeni konmuş bir olgu: İş yerinde yıldırma". Activeline Gazetesi, No:30. [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=1797](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1797) (Erişim tarihi: 01.12.2013).

Baş, Nesrin ve E.Timuçin Oral (2012). "Mobbing Davranışı ve Kişilik Özellikleri ile İlişkisi". İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 11-24.

Başak, Öznur (2010). "Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Ve Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Bayrak Kök, Sabahat (2006). "İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri". 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum Cilt.16. S. 433-448.

Bayram, Levent (2006). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". Sayıştay Dergisi, 59, 125-139.

Björkqvist, Kaj, Karin Österman ve Monika Hjelt-Bäck (1994). "Aggression Among University Employees". Aggressive Behavior, 20, 173-184.

Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44(511), 55-74.

Bozkaya, Engin (2013). "Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Bozkurt, Özlem ve İrfan Yurt (2013). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), 121-139.

Büyüköztürk, Şener. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cemaloğlu, Necati (2007a). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki". Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 77-87.

Cemaloğlu, Necati (2007b). "Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma". Bilig Dergisi, 42, 111-126.

Cemaloğlu, Necati ve Abbas Ertürk (2007). "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İrdelenmesi". Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5 (2), 345- 362.

Chappell, Duncan ve Vittorio Di Martino (2006). "Violence At Work", International Labour Office, Cenova, Third Edition, 1-384.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2013). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. Ankara: Özel Matbaası.

Çerçi, Soner (2013). “İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

Çetin, Fatih, H. Nejat Basım ve Oğuz Aydoğan (2011). “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 61-70.

Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. İstanbul: Timaş Yayınları.

Çolakoğlu, Ülker (2009). “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), Bahar: 77-89.

Davenport, Noa, R. T. Schwartz ve G. Elliot (2003). Mobbing-İşyerinde Duygusal Taciz. (Çev. Osman Cem ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Demirel, Yavuz (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 115-132.

Deniz Derya (2012). Mobbing (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kuramlar ve Vaka Örnekleriyle... İstanbul: Fam Yayınları.

Doğan, Mehmet Ali (2009). "İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği".Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Doğan, Selin ve Selçuk Kılıç (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29 (Temmuz-Aralık),37-61.

Dolu, Banu (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Duffy, Maureen ve Len Sperry (2007). “Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences”. The Family Journal: Counseling And Therapy For Couples And Families, 15(4), 398-404.

Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Durna, Ufuk ve Veysel Eren (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 210-219.

Einarsen, Ståle, Stig Berge Matthiesen ve Anders Skogstad (1998). "Bullying, Burnout and Wellbeing Among Assistant Nurses". *Journal Occupational Health Safety*, 14(6), 563-568.

Einarsen, Ståle (1999). "The Nature and Causes of Bullying at Work". *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.

Ekinci, Özden (2012). "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldıma Davranışları İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Ergener, Berna (2008). " İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldıma Yaşamaları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği)". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ergun Özler, Derya ve Nuray Mercan (2009). *Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ergun Özler, Derya, Ceren Giderler Atalay ve Meltem Dil Şahin (2008). "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.

Ertek, Seyhan Şimşek (2009). "Yıldıma Ve Yıldıma Mağduru Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ertürk, Abbas (2011). "İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen Ve Yöneticilere Yönelik Duygusal Yıldıma Davranışlarının İncelenmesi (Yıldıma Davranışlarının Meydana Gelmesinde Etkili Olan Faktörler)". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ertürk, Abbas (2013). "Yıldıma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları". *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 146-169.

Fettahlıoğlu, Ö.Okan (2008). "Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gök, Sibel ve Işıl Karatuna (2012). "Yükseköğretimde Psikolojik Taciz Olgusuna İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi". (Ed.) Emine Sonal. 2012 Uluslararası İşyerinde Psikolojik Taciz Kongresi. İzmir: Bilinder Yayınları:61-83.

Göktürk, Gamze Yeşim ve Sefa Bulut (2012). "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012-1(24), 53-70.

Gül, Hasan (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi". *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.

Gül, Hasan ve Nazan Özcan (ty). “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”. 107-134.

Gül, Hülya (2009). “İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma”. TAF Preventive Medicine Bulletin, 8(6), 515-520.

Gündoğan, Tamer (2009). “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Günel, Ö.Devrim (2010). "İşletmelerde Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(3), 37-65.

Gürhan, Nermin (2013). A’dan Z’ye Mobbing. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

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

İbicioğlu, Hasan, Münire Çiftçi ve Seher Derya (2009). “Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme”. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 25-38.

İnce, Mehmet ve Hasan Gül (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İleri Giden Ofset, Ankara.

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

Karcioğlu, Fatih ve Sevil Akbaş (2010). “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3), 139-161.

Karshoğlu Yeni, Güldane (2013). Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz. Ankara: Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş.

Kervancı, Ferda (2013). “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Kılıç, Gonca ve Yüksel Öztürk (2010). “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. Ege Akademik Bakış, 10(3), 981-1011.

Kırel, Çiğdem (2007). “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici Ve Risk Azaltıcı Öneriler”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 317-334.

Koç, Hakan (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), 200-211.

Koç, Mustafa ve Hilal Urasoğlu Bulut (2009). "Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: Cinsiyet yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi". *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), 64-80.

Kurşunoğlu, Aydan, Emin Bakay ve Abdurrahman Tanrıöğen (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 101-115.

Leymann, Heinz (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.

Leymann, Heinz (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-185.

Lynch, Jessica (2002). "Workplace bullying: Implications for police organisations". *Australasian Centre for Policing Research, A critical issues in policing paper*, 8, 1-33.

Matthiesen, Stig Berge ve Ståle Einarsen (2004). "Psychiatric Distress And Symptoms of PTSD Among Victims of Bullying At Work". *British Journal of Guidance & Counseling*, 32(3), 335-356.

Mehmetoğlu Güneri, Beysun (2010). " Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldıma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi". *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.

Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Mimaroglu, Hande ve Hüseyin ÖZGEN (2008). "Örgütlerde Güncel Bir Sorun "Mobbing". *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 201-226.

Minibaş-Poussard, Jale ve Meltem İdiğ-Çamuroğlu (2009). *Psikolojik Taciz İş Yeriindeki Kabus*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Mizrahi, Rozi (2013). "Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 443-452.

Namie, Gary (2003). "Workplace Bullying: Escalated Incivility". *Ivey Business Journal*; November/December 2003, 1-6.

Ocak, Serhat (2008). "Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği)". *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne*.

Okçu, Veysel (2011). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

O'Reilly, Charles ve Jennifer Chatman (1986). “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour”. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Özen, Serap (2007). “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri”. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(3), 1-24.

Özünü, Dilek (2013). “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Özyer, Kubilay ve Ufuk Orhan (2012). " Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Tacize Yönelik Ampirik Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 511-518.

Pelit, Elbeyi ve İbrahim Kılıç (2012). “Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122-140.

Polat, Fatma (2011). “Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Salin, Denise (2003). *Workplace Bullying Among Business Professionals Prevalence, Organisational Antecedents And Gender Differences*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.

Salin, Denise (2006). *Organizational Measures Taken Against Workplace Bullying: The Case Of Finnish Municipalities*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration Working Papers.

Samırkaş, Meryem ve Osman Çalışkan (2011). “Örgütlerde İşyeri Terörü: Yıldırma Kavramı Ve Önleme Çabaları”. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 27-37.

Selvitopu, Abdullah ve Hülya Şahin (2013). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki". *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 14(2), 171-189.

Sıgır, Ünsal (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.

Sönmezışık, Selen (2011). "Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Psikolojik Yıldırma İlişkin Algıları". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Şener, Okan (2013). "Genel Kamu Liselerinde Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi". Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi ,1(1): 47-64.

Tınaz, Pınar (2006). "İşyerinde Psikolojik Taciz". Çalışma ve Toplum, 2006/4, 13-28

Tınaz, Pınar (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Tınaz, Pınar (2012). "Mobbing Nedir? Ne Değildir?". (Ed.) Emine Sonal. 2012 Uluslararası İşyerinde Psikolojik Taciz Kongresi. İzmir: Bilinder Yayınları:12-18.

Tınaz, Pınar, Sibel Gök ve Işıl Karatuna (2013). "Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanlarının İşyerinde Psikolojik Taciz Algıları: Yaygınlık, Türler, Nedenler ve Bireysel Mücadele Yöntemleri". Çalışma İlişkileri Dergisi, 4(1), 39-53.

Tokat, M. Bülent, Mihriban Cindiloğlu ve Hakan Kara (2011). Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing. Kütahya: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Toker Gökçe, Asiye (2009). " Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve". Üniversite ve Toplum Dergisi, 9(2), 1-9.

Topaloğlu, Melih, Hakan Koç ve Ercan Yavuz (2008). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi". Kamu-iş Dergisi, 9(4), 201-218.

Tracy, Sarah J., Pamela Lutgen-Sandvik ve Jess K. Alberts (2006). Nightmares, demons, and slaves: Exploring the painful metaphors of workplace bullying. Management Communication Quarterly, 20(2), 148-185.

Turan, Fikrettin (2006). " İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tutar, Hasan (2004a). İşyerlerinde Psikolojik Şiddet. Ankara: Platin Yayınları.

Tutar, Hasan (2004b). "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları". Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 101-128.

Türkiye Psikiyatri Derneği (2013). "Yıldırma (Mobbing)". <http://www.psikiyatri.org.tr/pagepublic.aspx?menu=51> (Erişim tarihi: 22.12.2013).

Uygur, Akyay. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 71-85.

Vartia, Maarit (2002). "Workplace Bullying: A Study on the Environment, Well-being and Health". Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki: People and Work Research Reports 56.

Vartia-Väänänen, Maarit, (2013). "Workplace Bullying and Harassment in the EU and Finland". 2013 JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment, Tokyo: JILPT Report No 12.

Wolmerath, Martin (2013). "Workplace Bullying and Harassment in Germany". 2013 JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment, Tokyo: JILPT Report No 12.

Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 395-412.

Yaman, Erkan (2010). "Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları". Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10(1), 547-578.

Yumuşak, Hanifi (2013). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bezdire (Mobbing) Yaşama Düzeyi İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ( Tokat İl Örneği )". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Zapf, Dieter (1999). "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing\ Bullying at Work". International Journal of Manpower, 20(1/2), 70-85.

Zapf, Dieter ve Claudia Gross (2001). "Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension". European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4), 497-522.

# EKLER

**ÖĞRETMENLERİN MOBBİNGE MARUZ KALMA DÜZEYLERİ İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN  
ÖĞRETMEN ALGILARI ANKETİ**

Değerli Öğretmenim,

Bu anket “Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi” belirlemeye yönelik olarak ilgili verilere ulaşmak için hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde mobbing ile ilgili maddeler, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Lütfen anketteki maddeleri dikkatle okuyarak, her sorunun karşısında bulunan seçeneklerden size uygun olanını çarpı işareti ( X ) ile işaretleyiniz. Hiçbir soruyu yanıtsız bırakmamanız araştırma açısından önemlidir. Araştırmada elde edilecek bulguların geçerliliği, anketi yanıtlamadaki içtenliğinize bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı olarak değerlendirilecektir. **Bu nedenle, lütfen adınızı ve soyadınızı yazmayınız.**

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Çağdaş BEŞOĞUL  
Kocaeli Üniversitesi  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
125211003@kocaeli.edu.tr

**BÖLÜM-1**

Kişisel bilgilerinizi size uygun seçeneğin önündeki parantezin içerisine çarpı işareti ( X ) koyarak belirtiniz.

**Kişisel Bilgiler**

|   |                                             |                                                                                                                                                                                      |
|---|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Cinsiyetiniz</b>                         | <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın                                                                                                                        |
| 2 | <b>Medeni Durumunuz</b>                     | <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Dul/Boşanmış                                                                                   |
| 3 | <b>Yaşınız</b>                              | <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49<br><input type="checkbox"/> 50 ve üzeri                                                 |
| 4 | <b>Eğitim Düzeyiniz</b>                     | <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü                                                                                |
| 5 | <b>Bulunduğunuz Okuldaki Hizmet Süreniz</b> | <input type="checkbox"/> 0-2 Yıl <input type="checkbox"/> 3-5 Yıl<br><input type="checkbox"/> 6-8 Yıl <input type="checkbox"/> 9 Yıl ve üzeri                                        |
| 6 | <b>Mesleki Kıdeminiz</b>                    | <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl<br><input type="checkbox"/> 16-20 Yıl <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve üzeri |

## BÖLÜM-2

Aşağıda sıralanmış olan davranışlar, çoğu kişi tarafından işyerlerindeki olumsuz davranış örnekleri olarak değerlendirilmektedir. Aşağıda verilen durumları yaşama sıklıklarınızı belirtiniz. Lütfen, okulunuzu dikkate alarak aşağıdaki her bir ifadeye ilişkin yargınızı ilgili seçeneği çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz.

| MADDELER |                                                                                                                                  | 1-<br>Hiç | 2-<br>Arasına | 3-<br>Ayda<br>bir | 4-<br>Haftada<br>bir | 5-<br>Her<br>gün |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|-------------------|----------------------|------------------|
| 1        | Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması                                                                                 | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 2        | Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek                                                              | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 3        | Uсталık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi                                                             | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 4        | Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi                    | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 5        | Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması                                                                                   | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 6        | Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme                                                                                         | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 7        | Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 8        | Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak                                                                         | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 9        | Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar                                      | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 10       | Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları                                                                         | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 11       | Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi                                                                        | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 12       | Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma                                           | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 13       | İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler                                                                        | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |
| 14       | Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması                                                                                       | 1         | 2             | 3                 | 4                    | 5                |

|    |                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 15 | İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar (eşek şakası) yapılması                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | İşinizin aşırı denetlenmesi                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak.                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

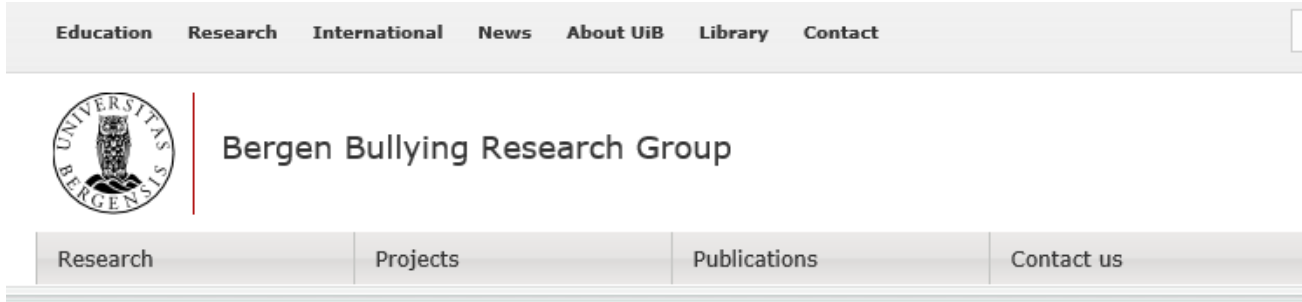
### BÖLÜM-3

Okulunuza ilişkin aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz.

| KURUMUNUZA KARŞI HİSSETTİKLERİNİZE YÖNELİK İFADELER |                                                                                                   | Hiç katılmıyorum | Katılmıyorum | Orta Düzeyde katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen katılıyorum |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------------------|-------------|---------------------|
| 1                                                   | Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.                                   |                  |              |                          |             |                     |
| 2                                                   | Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.                                     |                  |              |                          |             |                     |
| 3                                                   | Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.                                             |                  |              |                          |             |                     |
| 4                                                   | Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.            |                  |              |                          |             |                     |
| 5                                                   | Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.                                                         |                  |              |                          |             |                     |
| 6                                                   | Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.                                               |                  |              |                          |             |                     |
| 7                                                   | Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.                                 |                  |              |                          |             |                     |
| 8                                                   | Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.                        |                  |              |                          |             |                     |
| 9                                                   | Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.                                    |                  |              |                          |             |                     |
| 10                                                  | Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.                                                     |                  |              |                          |             |                     |
| 11                                                  | Bu okulun, mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım. |                  |              |                          |             |                     |

|    |                                                                                          |  |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12 | Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.                        |  |  |  |  |  |
| 13 | Bu okulun eğitim-öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum. |  |  |  |  |  |
| 14 | Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.                        |  |  |  |  |  |
| 15 | Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.            |  |  |  |  |  |
| 16 | Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.                    |  |  |  |  |  |
| 17 | Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.                            |  |  |  |  |  |
| 18 | Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.                                              |  |  |  |  |  |
| 19 | Bu okulun problemlerini kendi problemlerim olarak algılıyorum.                           |  |  |  |  |  |
| 20 | Okuluma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.                             |  |  |  |  |  |
| 21 | Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.                                 |  |  |  |  |  |
| 22 | Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.                             |  |  |  |  |  |
| 23 | Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.                            |  |  |  |  |  |
| 24 | Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.                     |  |  |  |  |  |
| 25 | Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.                                         |  |  |  |  |  |
| 26 | Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.                                           |  |  |  |  |  |
| 27 | Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.                                      |  |  |  |  |  |

## MOBBİNG DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİNİN KULLANIMINA İZİN VEREN RESMİ WEB SAYFASINDAKİ YAZI



[Home](#) > [Bergen Bullying Research Group](#) > [Projects](#) >

### NAQ

The Negative Acts Questionnaire (NAQ; © Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1994; Hoel, 1999) is a research inventory developed for measuring perceived exposure to bullying and victimisation at work. Bullying research has lacked a standardised measurement tool (cf. Hoel, Rayner, & Cooper, 1999). Thus, incomparable measures and operationalisations have been used in research on workplace bullying. As a consequence we do not know if the same phenomenon has been measured across different studies. As no standard measure of workplace bullying exist in this field, we propose that the NAQ should be used in future studies allowing better comparisons of survey results from different national cultures and organisational settings. The NAQ is free to use for non-commercial research projects.

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNİN KULLANIMINA AİT İZİN E-MAİLİ

Koc@eli Üniversitesi E-posta Kişiler Ayarlar RE: Örgütsel Bağl

Gelen Kutusu Taslaklar Gönderilenler Spam Çöp FOLDERS aliosman.yasar1/... hatice.yildirim1/G...

 RE: Örgütsel Bağlılık Ölçeği  
refik balay refikbalay@hotmail.com

Sayın Çağdaş BEŞOĞUL,

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

İyi çalışmalar dilerim.

Doç. Dr. Refik BALAY  
Harran Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Şanlıurfa



T.C.  
KOCAELİ VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089/355/408058

29/01/2014

Konu: Araştırma İzni  
(Çağlar BEŞOĞUL)

GÖLCÜK İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
KOCAELİ

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Çağdaş BEŞOĞUL'un, "Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu araştırma çalışmasını ilçenize bağlı okullarda uygulamasının uygun görüldüğüne ilişkin, 28/01/2014 tarih ve 388849 sayılı Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Ali Osman KARABAYIR  
İl Milli Eğitim Müdür V.

EK:  
Valilik Olur Örneği

29.01.14  
M. SAĞLAM YAVUZ  
ŞEF

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2c23-4c8c-3b5c-9083-d44c kodu ile yapılabilir.

Ömerağa Mah. Ankara cad. Valilik Binası Kat:2 KOCAELİ  
Elektronik Ağ: <http://kocaeli.meb.gov.tr>  
e-posta: stratejigelistirme41@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Dilek YAYLA V.H.K.İ.  
Tel: (0 262) 331 58 98-112  
Fax: 0(262) 321 15 54