

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
EĞİTİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi
ZEYNEP CEREN ZORLU

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Meral ELÇİ

İSTANBUL, 2017

ONAY SAYFASI



ÖZET

MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Zeynep Ceren Zorlu

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Meral Elçi

Ocak 2018, (112 sayfa)

Bu çalışmanın amacı, iş yerinde psikolojik taciz olarak da nitelendirilen mobbing olgusunun yaşandığı örgütlerdeki çalışanların, hâlihazırda çalıştıkları kurumlara bağlılıklarının ne yönde etkilendiğini araştırmaktır. Çalışmada mobbing ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki etkileşim araştırılmıştır. Çalışmanın başlangıcında gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra, gözden geçirilerek düzenlenmiş iki ölçek kullanılmıştır. Bunlardan biri Henz Leyman tarafından geliştirilen mobbing ölçeğidir. Diğer ölçek ise, Allen ve Meyer'ın geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırma evrenini, İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Antalya, Konya ve Hatay'da devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmen, müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket uygulaması, internet üzerinden, basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 244 öğretmen ve idareciye uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda mobbing davranışları ile örgütsel bağlılık ve üç bileşeni (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık

ABSTRACT

THE IMPACT OF THE MOBBING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EMPRICAL STUDY FOR EDUCATION SECTOR EMPLOYEES

Zeynep Ceren Zorlu

Master's Program In Human Resources Management

Supervisor: Doç. Dr. Meral Elçi

January 2018, (112 pages)

The aim of this study is analyzing the effects of mobbing which is referred as "psychological abuse", on employees' organizational loyalty at their workplace. Interaction between mobbing and organizational commitment has been investigated in this study. Initially, literature reviewing has been done then two reviewed and edited scales have been used. First scale is that Inventory of Psychological Terrorization has been developed by Henz Leyman. The second scale is Organizational Commitment Scale developed by Allen and Meyer. The study population is consist of teachers and executives who work for private and government schools in Istanbul, Izmir, Ankara, Bursa, Antalya, Konya and Hatay. Survey technique has been used as data collection tool. Survey applied online over internet for 244 teachers and executives selected by basic random sampling method. After analyzing the collected data, significant relation has been found between mobbing behaviors and organizational commitment and its three elements (Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment).

Keywords: Mobbing, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR.....	xi
SEMBOLLER	xii
1. GİRİŞ	İİİ
2. MOBBİNG	3
2.1 MOBBİNG KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞ TARİHÇESİ.....	3
2.2 BİR KAVRAM OLARAK MOBBİNG NEDİR?	5
2.3 BİR DAVRANIŞ BİÇİMİ OLARAK MOBBİNG NEDİR?.....	7
2.4 BİR SÜREÇ VE DAVRANIŞ BİÇİMİ OLARAK MOBBİNG	
TANIMLAMASI	10
2.4.1 En Sık Yaşanan Mobbing Süreçleri	10
2.4.2 Mobbing Sürecinde En Sık Karşılaşılan Davranışlar.....	12
2.4.3 Mobbing Sürecinin Rollerı	15
2.4.3.1 Mobbing uygulayanlar.....	15
2.4.3.2 Mobbing mağdurları.....	17
2.4.3.3 Mobbing izleyicileri.....	19
2.4.4 Mobbing Sürecinin Algılanması	20
2.5 MOBBİNGİN NEDENLERİ	23
2.5.1 Mobbingin Ortaya Çıkışındaki Örgütsel Etkenler	24
2.5.2 Mobbingin Ortaya Çıkışındaki Yönetsel Etkenler	25
2.5.3 Mobbingin Ortaya Çıkışındaki Kişisel Etkenler	25
2.6 MOBBİNGİN SONUÇLARI	27
2.6.1 Mobbingin Kişisel Sonuçları (Mobbing Mağduru Açısından). 27	
2.6.2 Mobbingin Örgütsel Sonuçları.....	29
2.6.3 Mobbingin Toplumsal Sonuçları	31
2.7 MOBBİNGE KARŞI TEDBİR VE MÜDAHALELER.....	33
2.7.1 Kişisel Tedbir Ve Müdahaleler	34
2.7.2 Örgütsel Tedbir Ve Müdahaleler.....	35

2.7.3 Toplumsal Tedbir Ve Müdahaleler	37
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	41
3.1 KAVRAM VE TEORİK ÇERÇEVE	41
3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	42
3.2.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	43
3.2.1.1 Etzioni'nin yaklaşımı.....	44
3.2.1.2 Kanter'in yaklaşımı.....	44
3.2.1.3 O'reilly ve Chatman'ın yaklaşımı.....	45
3.2.1.4 Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	46
3.2.1.5 Allen ve Meyer'ın yaklaşımı.....	46
3.2.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	48
3.2.2.1 Becker'in yan bahis yaklaşımı.....	49
3.2.2.2 Salancik'in yaklaşımı.....	49
3.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	50
3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KRİTERLERİ	50
3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR.....	51
3.4.1 Mesleğe Bağlılık.....	52
3.4.2 Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	53
3.4.3 Sadakat.....	54
3.4.4 İtaat.....	54
3.4.5 İşe Bağlılık.....	54
3.4.6 Yönetime Bağlılık	55
3.4.7 İş Tatmini	56
3.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	57
3.5.1 Kişisel Faktörler	58
3.5.1.1 İş beklentileri.....	58
3.5.1.2 Psikolojik sözleşme.....	59
3.5.1.3 Kişisel özellikler.....	59
3.5.2 Örgütsel Faktörler.....	62
3.5.2.1 İşin niteliği ve önemi.....	62
3.5.2.2 Yönetim ve liderlik.....	62
3.5.2.3 Ücret düzeyi.....	64

3.5.2.4 Gözetim.....	64
3.5.2.5 Örgüt kültürü.....	65
3.5.2.6 Örgütsel adalet.....	66
3.5.2.7 Örgütsel ödüller.....	66
3.5.2.8 Takım çalışması.....	67
3.5.2.9 Rol belirsizliği ve rol çatışması.....	68
3.5.3 Örgüt Dışı Faktörler	68
3.5.3.1 Profesyonellik.....	69
3.5.3.2 Yeni iş bulma olanakları.....	69
3.6 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	70
3.6.1 Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık	72
3.6.2 Orta Düzey (İhlımlı) Örgütsel Bağlılık.....	73
3.6.3 Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık.....	73
3.7 MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ	74
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	77
4.1 YÖNTEM	77
4.1.1 Araştırmanın Amacı	77
4.1.2 Araştırmanın Örneklem Grubu.....	78
4.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	78
4.1.4 Araştırmanın Kapsamı	79
4.1.5 Araştırmada Kullanılan Ölçekler	79
5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	81
5.1 DEMOGRAFİK GÖSTERGELER	81
5.2 FAKTÖR ANALİZİ	84
5.3 DEĞİŞKENLERE AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ, KORELASYON KATSAYILARI, ORTALAMALAR, STANDART SAPMA DEĞERLERİ VE GRUP İSTATİSTİKLERİ	85
5.4 REGRESYON ANALİZLERİ.....	89
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA	96
EKLER.....	104
EK 1: TABLO 5.7 FAKTÖR ANALİZİ.....	105

EK 2: ANKET SORULARI	108
ÖZGEÇMİŞ	111



TABLÖLAR

Tablo 2.1: Mobbingin maliyetleri.....	32
Tablo 5.1: Araştırmaya katılanların cinsiyeti.....	81
Tablo 5.2: Araştırmaya katılanların medeni durumu.....	82
Tablo 5.3: Araştırmaya katılanların yaş dağılımı.....	82
Tablo 5.4: Araştırmaya katılanların eğitim durumu.....	83
Tablo 5.5: Araştırmaya katılanların hizmet süresi.....	83
Tablo 5.6: Araştırmaya katılanların kurumsal pozisyonları.....	84
Tablo 5.8: Güvenilirlik analizi sonuçları.....	86
Tablo 5.9: Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenlere ait korelasyon analizi değerleri.....	86
Tablo 5.10: Mobbingin örgütsel bağlılığın üç boyutuna etkisinin medeni durum bağlamında betimsel istatistiği.....	87
Tablo 5.11: Mobbingin örgütsel bağlılığın üç boyutuna etkisinin tek yönlü ANOVA sonucu.....	88
Tablo 5.12: Mobbing ve duygusal bağlılık değişkenlerine ilişkin regresyon analiz değerleri.....	89
Tablo 5.13: Mobbing ve devamlılık bağlılığı değişkenlerine ilişkin regresyon analiz değerleri.....	90
Tablo 5.14: Mobbing ve normatif değişkenlerine ilişkin regresyon analiz değerleri....	90
Tablo 5.15: Kabul edilen veya reddedilen hipotezler.....	91

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: İş yerinde psikolojik taciz sürecini açıklayan bir model önerisi.....	22
Şekil 3.1: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması.....	43
Şekil 3.2: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli.....	47
Şekil 3.3: Mesleğe bağlılığın düzeyleri.....	53
Şekil 3.4: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin araştırmacılara göre sınıflandırılması	57
Şekil 3.5: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları.....	71
Şekil 4.1 Araştırmanın modeli.....	79

KISALTMALAR

SIG : Significant

TSSB: Travma Sonrası Stres Bozukluğu



SEMBOLLER

Alfa	: α
Beta	: β
Frequency	: F
Korelasyon Katsayısı	: r
Küçük	: <
Olasılık	: p
Regresyon Katsayısı	: R ²
Yüzde	: %

1. GİRİŞ

Toplumların yaşadığı her türlü değişiklik ve alt üstlük, o çağı ya da toplumu etkileyen sosyal, ekonomik ve kültürel değişimlerin ürünüdür. Hiçbir toplumsal olayı veya olguyu, bu tür değişimlerden bağımsız düşünemez ve tanımlayamayız.

Modern toplum dediğimiz sanayi toplumunun ortaya çıkışı da, insanlığın hala yaşadığı, çözmeye çalıştığı, aştığı veya aşamadığı birçok değişikliği ve problemi beraberinde getirmiştir. Modern toplumu inşa eden ve üretimin içinde emek gücüyle asıl söz sahibi olan modern insan, geçmişten farklı olarak daha çok sorgulayan, daha çok üreten, daha çok söz hakkı isteyen olduğu gibi, aynı zamanda gelişen ve karmaşılaşan çalışma hayatı içinde belki de en çok sorunla karşılaşan olmuştur. Emek gücünü kullananla, sermaye sahibi arasında önü alınamaz şekilde büyüyen çelişki, çalışma hayatındaki 20. yüzyıl insanına daha önce hiç yaşamadığı problemleri dayatarak, çalışma hayatını daha da zorlu yaşamasına neden olmuştur.

Bu problemlerden biri de, kol ve beyin gücünü kullanan bireyin uzun yıllar adını koyamadığı, daha sonra da adını koysa bile üstesinden gelmekte zorlandığı bir olgu olan mobbing yani iş yerinde psikolojik taciz olmuştur. Mobbing olgusunun çalışma yaşamındaki uzun süreli varlığına rağmen, fark edilme, tanımlanma ve kabullenme süreci ise oldukça uzun zaman almıştır.

Son yıllarda bir çok literatürde, oldukça fazla mobbing tanımına rastlamaktayız. Basit olarak bir iş yerinde bir ya da birden fazla kişiye karşı yapılan ve belirli bir sürekliliği ve tekrarı olması gereken olumsuz davranışlar bütününe mobbing denmektedir. Bu olumsuz davranışlarla amaçlanan, çalışanı psikolojik, fiziksel ve ruhsal olarak yıpratıp, işten ayrılmasını sağlamaktır. Yani mobbing bir tür yıldır-kaçır yöntemidir

1984 yılında mobbinge dair tanımlama üzerinde çalışan Leymann, psikolojik taciz davranışlarının işyeri terörü davranışlarının bir çeşidi olduğunu ifade etmiş ve bir ya da birkaç kişi tarafından sadece bir kişi üzerinde sistemli bir şekilde gerçekleştirilen etik dışı ve düşmanca davranışlar toplamı olarak ifade etmiştir (Yılmaz ve diğ. 2008, s. 335).

Mobbingin, örgütsel faktörlere ve örgütlere olan etkisi de kaçınılmazdır. Bu etkinin sonuçları da elbette, çalışma yaşamına yansımakta ve özellikle olumsuz sonuçların yaratacağı negatif örgüt ikliminden korunmak adına çözümler bulunmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmada da mobbingin, kişinin çalıştığı kurumun amaç ve değerlerini kabul ederek, bunlara ulaşmayı arzulaması ve çaba göstermesi (Durna ve Eren 2005, s. 211) anlamına gelen örgütsel bağlılık olgusu üzerine etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, mobbing kavramı üzerinde durularak, bir olgu olarak mobbingin ortaya çıkış süreci, nedenleri, davranış biçimleri, mobbing rolleri, sonuçlar ve alınacak tedbirler üzerine ayrıntılı olarak çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü ise, örgütsel bağlılık olgusuna ayrılmıştır. Örgütsel bağlılığın teorik gelişimi, sınıflandırması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili gerekli literatür çalışmaları yapılarak, kavram hakkında geniş bir çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın amacı, mobbingin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak ve bu noktada, bundan sonraki çalışmalara yardımcı olmaktır. Bu nedenle çizilen teorik çerçevenin ardından, eğitim sektöründe halen çalışmakta olan eğitimcilerle birlikte çalışılarak, bu iki değişkenin birbiri üzerine etkisi incelenmiş ve anlamlı bir ilişki ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla, seçilen araştırma yöntemi doğrultusunda araştırmaya dair ölçekler açıklanarak ve sonuçlar ortaya konularak, önceki çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları ışığında mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi tartışılmaktadır.

2. MOBBİNG

Çalışmanın bu bölümünde yapılan literatür taramalarının sonucunda, mobbing kavramının ortaya çıkışı, kavram üzerine yapılan çalışmalar ve kavramın onu oluşturan unsurlarla birlikte çözümlenmesi sürecine değinilmiştir. Bunun ardından, mobbing olgusunun sonuçları ve önlenmesine dair gerekli müdahaleler üzerine ayrıntılı bir inceleme yapılacaktır.

2.1 MOBBİNG KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞ TARİHÇESİ

Mobbing terimi ilk kez, 19. yüzyılda biyologlar tarafından yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını tasvir etmek amacıyla kullanılmıştır (Tınaz 2011, s. 10).

Mobbing olgusunu çalışma hayatında bir kavram olarak kullanan ise Konrad Lorenz olmuştur. Bir etolojist olan Konrad Lorenz, mobbing kavramını grup halindeki hayvanların davranışlarını tanımlamak için kullanmıştır. Lorenz, bir grup küçük hayvanın, kendilerinden daha büyük bir hayvana karşı gözdağı vermek için yaptıkları saldırıya ‘mobbing’ adını vermiştir (Leymann 1996, s. 167).

Daha sonra İsveçli Dr. Peter Paul Heinemann, çocukların birbirlerine karşı sergiledikleri zorbalık, kabadayılık gibi davranışlarını araştırırken, kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara götüren bu davranışın önem ve ciddiyetini vurgulamak için Lorenz’in mobbing terimini kullandı (Davenport ve diğ. 2014, s. 19). İsveçli bir fizikçi olan Heinemann, Lorenz’in terminolojisinden bu kavramı almış ve ders saatleri arasında çocukların birbirlerine neler yapabileceğiyle ilgilenerek, ‘mobbing’ kavramını, bir grup çocuğun (çoğu zaman) tek bir çocuğa karşı uyguladığı oldukça yıkıcı bir davranış olarak kullanmıştır. Geçtiğimiz 20 yıl boyunca bu tarz çocuk davranışları üzerinde mevcut araştırmalar yapılmış ki, bunlardan en dikkat çekenini ise Norveçli Dan Olweus olmuştur (Leymann 1996, s. 167).

1976 yılında Amerikalı kadın araştırmacı Carroll Brodsky, ‘The Harassed Worker’ (Tacize Uğrayan İşçi) adlı kitabında, iş yerinde bir bireyin başka bir bireye karşı canını sıkmak, bezdirmek, umutsuzluğa düşürmek, gözünü korkutmak maksadıyla yaptığı kalıcı ve tekrarlanan davranış için ‘harassment’ (taciz) sözcüğünü kullanmıştır (Tınaz 2011, s. 12). Bu kitap, ilk defa tipik mobbing vakalarını inceler. Kitap, basit çalışanların stresle bağlantılı olan zor yaşamları ve görevlerine odaklanır fakat vaka analizi yapmaz (Leymann 1996, ss. 167-168).

1980’li yıllarda, çalışma hayatında mobbing kavramını ilk kez kullanan, İsveç’te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann olmuştur (Tınaz 2011, s. 11). Lorenz, Heinemann ve Brodsky’nin çalışmalarının mobbingin geçirdiği en önemli üç aşama olduğunu belirten Leymann, tanımların özellikle çocuklar arasındaki ilişkiye benzerliğini kabul etmiş fakat farklılıklar olduğunu da belirtmiştir. Bu nedenle, fiziksel şiddeti de kapsayarak sıklıkla kullanılan ‘bullying’ (zorbalık) kavramı yerine ‘mobbing’ kavramını kullanmaya karar vermiştir (Şahin 2013, s. 3).

Davranışı önce İsveç’te araştıran Leymann, daha sonra Almanya’da kamunun dikkatini çekmeyi başardı. Kendisine işyerinde ‘zor kişiler’ olarak bildirilen kişilerin, başlangıçta ‘zor kişiler’ olmadığını belirledi. Yani bu kişilerin davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını, işyeri yapısının ve kültürünün bu insanların ‘zor kişiler’ olarak damgalanmasına neden olduğunu belirledi. Ve bir kez ‘zor’ kişi olarak tanımlanmak, firmaların onları kovmak için değişik nedenler ortaya atmasına sebep oluyordu. İşte bu Leymann’ın çalışma yaşamında mobbing olarak tanımladığı durumdu (Davenport ve diğ. 2014, s. 19).

1988 yılında, Andrea Adams adında bir gazeteci, İngiltere’de yaşanan zorbalık olaylarına BBC’de yayınlanan bir diziyle dikkatleri çekti. 1997’de zorbalığa maruz kalan kurbanlara yardım için Andrea Adams’ın adıyla bir vakıf kuruldu. Bu vakıf, işyerlerindeki zorbalığın boyutu ve tacizci e-postalara dair araştırmalar yürüttü (Davenport ve diğ. 2014, s. 21).

1996 yılında Tim Field adlı İngiliz yazar, işyerindeki zorbalığın nasıl tanımlanacağı ve ele alınacağını ayrıntılı olarak anlatan *Bully in Sight* (Görünürdeki Zorba) adlı kitabı kaleme aldı (Davenport ve diğ. 2014, s. 21).

Birleşik Krallık ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde kullanılan zorbalık kavramı, Leymann'ın mobbing davranışını tanımlamak için kullandığı çoğu eylem için aynı şekilde kullanılmaktadır. Yani her iki terim birbirinin yerine kullanılabilir (Davenport ve diğ. 2014, s. 22).

Tüm dünyada çalışma hayatındaki mobbing davranışına dair temel çerçeveyi Leymann'ın görüş ve araştırmaları oluşturmaktadır. Çünkü Leymann, işyerindeki psikolojik taciz kavramını belirlemenin dışında, davranışın spesifik niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, davranışın şiddetiyle ortaya çıkan etkiden en fazla etkilenen kişiler ile bunlarda ortaya çıkan psikolojik sonuçları da tanımlamıştır (Tınaz 2011, s. 11-12).

2.2 BİR KAVRAM OLARAK MOBBİNG NEDİR?

'Mob' sözcüğünden türeyen mobbing kavramı bünyesinde her türlü psikolojik saldırganlığı barındırmakta ve tacizin psikolojik yönüne vurgu yapmaktadır. Tanımlar arasında nüans farkları olsa da hepsinin ortak noktası, benzer çağrışımlar yapmasıdır.

Mobbing kelimesinin kökenini oluşturan 'mob' kavramı Latince 'kararsız kalabalık' anlamına gelen 'mobile vulgus' sözcüklerinden türemiştir (Tınaz 2011, s. 5). Mob fiilinin anlamına baktığımızda, ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek' olduğunu görürüz (Davenport ve diğ. 2014, s. 19). İngilizce karşılığı kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık ya da 'çete' olan 'mob' kelimesinin İngilizce eylem biçimi 'mobbing'dir. Mobbing, psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Tınaz 2011, s. 11).

Mobbing dilimize İngilizce'den girmesine rağmen, Türkçe karşılığı kullanılmadan da anlamını karşılamakta ve anlaşılmaktadır. Bu anlamda dilimize yerleşmiş bir kavramdır. Türk Dil Kurumu'nda ise, 'psikolojik şiddet, ofis içi psikolojik şiddet, örgütsel baskı,

duygusal baskı, duygusal taciz, duygusal zorbalık, iş yerinde zorbalık' gibi karşılıklarla kullanılmaktadır (TDK 2017).

Mobbing, çalışanlara üst düzeydeki, alt düzeydeki veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik bir şekilde yapılan her türlü kötü davranış, şiddet, tehdit, aşağılama, dışlama, yıldırma tarzı davranışları kapsayan bir süreçtir (Tınaz 2011, s. 58).

Mobbing, bir ya da birden fazla çalışan tarafından başka bir çalışana karşı gizliden gizliye yapılan grup zorbalığının aşırı bir şeklidir. Burada amaç, kişiyi toplum dışına itmek, izole etmek ve hedefi tasfiye etmektir. Mobbing uygulayıcısı olan suçlular, kişileri suçlayarak, eleştirerek ve onlarla tartışarak, kişiliklerini yok etme, küçük düşürme ve parçalama görevini gerçekleştirirler (Sloan ve diğ. 2010, s. 88).

Leymann mobbingi çalışma yaşamında psikolojik ya da fiziksel terör olarak tanımlar ve çalışana hem psikolojik hem de psikosomatik olarak zarar veren, bireye bir grup veya bir kişi tarafında sistematik bir şekilde uygulanan düşmanca ve etik olmayan davranış biçimi olarak tanımını genişletir (Güldalı 2012, s. 126).

Uygulamada mobbing kavramı ile benzer anlama ya da aynı anlama sahip çok sayıda terime rastlanmaktadır. Literatürde Kuzey Avrupalı yazarlar, çalışanların birbirine uyguladığı 'zorbalık' davranışını tanımlamak için mobbing terimini kullanırlar. Fakat Anglo-Saxon kökenli akademisyenlere baktığımız zaman iş yerindeki 'saldırganlık' davranışına değinirken 'bullying' kavramını kullandıkları görülmektedir (Akgeyik ve diğ. 2009, s. 95).

Çeşitli araştırma grupları, İngilizce'de işyerinde, okulda veya askeri organizasyonlardaki yıkıcı etkinliklere dair farklı terminoloji ve tanım kullanmışlardır. İngiltere ve Avustralya'da 'bullying' kelimesi işyeri, okul ve askeri organizasyonlar içindeki davranışlar için kullanılırken, ABD ve Avrupa'da 'bullying' okula dair olan davranışlarda, 'mobbing' ise işyerine ait davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır (Demir ve Çavuş 2009, s.14).

Her ülke, kendine ve koşullarına uygun olan kavramı kullanmaktadır. Mesela, İrlanda ve İngiltere çoğunlukla ‘bullying’ kavramını kullanırken, Almanya ve İskandinav ülkeleri ‘mobbing’ kavramını tercih etmektedir. Bunların dışında, Fransa ‘harcelementmoral’, İspanya ‘acoso/maltrato psicologico’, Portekiz ‘Hcoacçao moral’, İtalya ‘molestie psicologiche/violenze morali’ kelimelerini kullanmaktadır. Fakat literatürde ‘mobbing’ kavramının ‘bullying’ kavramına göre daha çok benimsendiği görülmektedir (Akgeyik ve diğ. 2009, s. 96).

Fakat Einarsen’e göre mobbing kurbanı, içinde bulunduğu gruptan dışlamak için yapılan ince hareket biçimleriyle uygulanan dolaylı bir eylem iken, ‘bullying’ öğrenciler arasında ortaya çıkan, kurbanı açık bir biçimde fizyolojik ve psikolojik saldırılarla kendini gösteren kaba bir davranış biçimidir (Karcıoğlu ve Akbaş 2010, s. 141).

Fakat burada önemli olan tercih edilen kavramın ne olduğundan öte, ne için kullanıldığıdır. Bugün mobbing kelimesi, işyerinde üst düzey yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının ya da alt düzey çalışanların, tekrar eden ve süreklilik kazanmış saldırgan, rahatsız edici ve baskıcı davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılan bir kavram olarak kabul edilmiştir.

2.3 BİR DAVRANIŞ BİÇİMİ OLARAK MOBBİNG NEDİR?

Mobbing kavramının terimsel tanımını verirken, olgunun içinde barındırdığı davranış biçimleri hakkında da ön bilgi sahibi olunmaktadır. Psikolojik bir saldırı olan mobbing aynı yıkıcı sonuçlara sahip birçok davranış biçimiyle açıklanabilmektedir. Fakat bir davranışın mobbing adını alabilmesi için gerekli genel tanım ilk kez Leymann tarafından yapılmıştır:

İş yaşamında psikolojik terör ya da mobbing düşmanca ve etik olmayan bir iletişim biçimidir. Çoğunlukla, mobbing yüzünden çaresizliğin ve savunmasızlığın içine itilmiş ve mobbing faaliyetlerinin devam etmesi nedeniyle de bu pozisyondan kurtulamayan tek bir kişiye karşı, bir ya da birkaç kişi tarafından sistematik ve düzenli bir şekilde yapılır. Mobbing davranışı çok sık biçimde (en az haftada bir kez) ve uzun periyotlarla

(en az altı ay süresince) gerçekleşir. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uygulama süresinin uzunluğu yüzünden, bireyde belirgin zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişlik etkileri gözükür (Leymann 1996, s. 168).

Mobbing bir tür duygusal saldırıdır. Başlangıcı bireyin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıdır. Bir kişinin, başka kişileri istekleri dahilinde veya isteklerinin dışında başka bir kişiye karşı kendi yanında konumlandırması, sürekli olarak art niyetli hareketlerde, ima, alay ve o kişinin toplumdaki saygınlığını sarsma gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten ayrılmaya zorlamasıdır (Davenport ve diğ. 2014, s. 33).

Mobbing ile ilgili ayrıntılı araştırmalar yapan ve bu olgu üzerine kitaplar yazan Tim Field, mobbing için *'hedef kişilerin özgüvenlerine ve öz-saygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırı'* tanımını yapmıştır. Yani mobbing, *'mağdurun benliğini öldürme'*ye odaklanmış bir eylem olarak tanımlanabilir. Bunun temelindeki ana sebep, onu kendi emri altına alarak yok etme arzusudur (Tınaz 2011, s. 15).

Bullying ve mobbing, çalışanlardan birine veya bir gruba karşı yapılan kindar, acımasız, kasıtlı veya küçük düşürücü teşebbüslerdir. Buna ek olarak mobbing, iş arkadaşlarını dışlama ve aşağılama yoluyla yalnızlaştırmak için bir grup çalışanın gösterdiği düzenli çaba olarak da tanımlanır. Mobbingciler, çoğunlukla gizlice bile olsa, etkin bir şekilde diğerlerine fiziksel, duygusal ve ruhsal olarak kötülük etmeye çabalarlar. Aynı zamanda, kişileri incitmek için taktikler geliştirir ve fizyolojik ve psikolojik güç dengesizliği yaratırlar.

Mobbing, bir ya da birden fazla çalışan tarafından başka bir çalışana karşı gizliden gizliye yapılan grup zorbalığının aşırı bir şeklidir. Burada amaç, kişiyi toplum dışına itmek, izole etmek ve hedefi tasfiye etmektir. Mobbing uygulayıcısı olan suçlular, kişileri suçlayarak, eleştirerek ve onlarla tartışarak, kişiliklerini yok etme, küçük düşürme ve parçalama görevini gerçekleştirirler (Sloan ve diğ. 2010, s. 88).

Mobbing olgusunda hedeflenen, sinsice planlanan düşmanca davranışlarla, çalışma ortamında rakip ya da düşman olduğu düşünülen çalışanın işten ayrılmasını sağlamaktır.

Bu bağlamda mobbing;

- a. Yavaş gelişen fakat etkisi giderek artan yıkıcı bir süreçtir.
- b. Tekrar ve sürekliliği olan, etkisini koruyan olumsuz davranışlar bütünüdür.
- c. Her iki taraf arasında güç dengesizliği yaratır.
- d. Kurbanın doğrudan ya da dolaylı olarak saldırılara maruz kaldığı bir süreçtir.
- e. Kurbanın kendini çaresiz ve savunmasız olarak hissetmesine ve psikososyal sağlığının bozularak işini kaybetmesine neden olur (Güldalı 2012, s. 127).

Mobbing birçok olumsuz davranışı içermektedir. Alay etmek, azarlamak, küçük düşürmek, hakaret etmek en belirgin olanlarıdır. Kişinin görünümü ile ilgili rahatsız edici ifadeler, tehditler de mobbing davranışının başka biçimleridir. Fakat mobbing davranışı her zaman bu derece açık olarak ortaya çıkmayabilir. Saldırgan, karşısındakine çok da belirgin olmayan şekilde mobbing uygulayabilir. Görmezlikten gelme, performansını sürekli irdeleme, dışlama ve ulaşılmayacak iş hedefleri belirleme gibi davranışlar bunlardan bazılarıdır (Akgeyik ve diğ. 2009, s. 102).

Bu tanımların sonucunda, bir davranışın mobbing olup olmadığını doğru şekilde ifade edebilmek için genel bir tanıma varabilmekteyiz. Psikolojik taciz ya da ülkemizde de genel olarak kabul görmüş adıyla mobbing, herhangi bir işyerinde bir ya da daha fazla çalışan tarafından, yine bir ya da daha fazla çalışanın hedef alınması, o kişiyi psikolojik olarak yıpratarak yıldırma için, sürekli ve sistematik olarak olumsuz tutum ve davranışlar uygulayıp, kişinin fizyolojik ve psikolojik olarak zarar görmesinin sağlanmasıdır. Yine yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, bir davranışa tam anlamıyla mobbing diyebilmemiz için, kişiye uygulanan bu olumsuz davranışların mutlaka bilinçli ve planlı ve aynı zamanda belli bir sürekliliğe dayanıyor olması gerekmektedir.

2.4 BİR SÜREÇ VE DAVRANIŞ BİÇİMİ OLARAK MOBBİNG TANIMLAMASI

Mobbingin tanımını netleştiren ve diğer yıpratıcı davranışlardan ayırarak onu üzerinde bu derece durulacak bir olgu haline getiren en önemli faktörlerden biri, mobbingi oluşturan davranışların bir süreç dahilinde ve devamlılığı olan davranışlar olmasıdır. Mobbing bireyi rahatsız eden, bireye acı veren ve sürekli artarak devam eden bir süreçtir. Ve bu süreçte bireyler, isteyerek ya da istemeyerek bu sarmala girer ve rollerini oynamaya başlarlar.

2.4.1 En Sık Yaşanan Mobbing Süreçleri

Mobbing davranışlarının ortaya çıkış süreçleri elbette ki her toplumda, o toplumun sosyo-ekonomik ve kültürel durumuna göre farklılık göstermektedir. Fakat bu farklılıklara rağmen, genel olarak her toplumda ortaklaşa olan ve bu olguyu tanımamıza ve açıklamamıza yardımcı olan benzer süreçler vardır. Leymann bu olguyu beş aşamalı bir süreç dahilinde tanımlamaktadır:

- a. *1. Aşama - Tetikleyici Olay:* Burada tetikleyici durum çoğunlukla bir çatışmadır. Bu nedenle mobbing, artarak şiddetlenen bir çatışma olarak da görülebilir. Mobbing davranışındaki çatışmanın ortaya çıkmasına yol açan nedenler çok fazla bilinmez. Tam bir mobbing olarak tanımlayamayacağımız bu evre kısa da sürebilir ancak hemen ardından gelecek olan aşama yani yönetici ve iş arkadaşları tarafından ortaya çıkan küçük düşürücü davranışlarla birlikte mobbing de başlayacaktır (Leymann 1996, s. 171).
- b. *2. Aşama - Mobbing ve Damgalama:* Mobbing eylemleri her zaman illa ki bir saldırı ya da uzaklaştırma davranışına işaret etmediği gibi bünyesinde oldukça fazla sayıda davranış çeşitliliği barındırır. Bununla birlikte, bu davranışlar neredeyse her gün ya da uzunca bir süre devam ederse, artık içerik değişir ve söz konusu kişinin damgalandığı veya küçük düşürücü davranışa maruz kaldığı söylenebilir. Öyle ki, normal günlük iletişimdeki normal anlamalarına bakılmaksızın, gözlemlenen tüm bu davranışlar, bir kişiyi hedef almaya,

üzerinde baskı kurmaya dayanan bir ortak paydada buluşuyorsa artık mobbing başlamıştır. Ve artık tüm bu olayların ana karakterini saldırgan davranışlar oluşturmaktadır (Leymann 1996, s. 171).

- c. 3. *Aşama - Personel Yönetimi*: Yönetimin devreye girmesi ile birlikte, olay artık bir ‘vaka’ olmuştur. Daha önceki küçük düşürücü davranışlardan ötürü, mobbing mağdurunu yanlış anlayarak, yanlış yargılama yapmak da oldukça kolaydır. Yönetim, bir önceki aşamada ortaya çıkan durumlara önyargılı yaklaşma eğilimde olabilir. Bu noktada sıklıkla görülen durum ise, ‘şeytandan kurtulmak’ adına bir şeyler yapma niyeti ile davranmaktır. Bu durum ciddi hak ihlalleriyle sonuçlanır. Bu aşamada kurban tam anlamıyla damgalanmıştır. Kurbanın iş arkadaşları ve yöneticileri, çevresel faktörler yerine kişinin karakterinde hatalar bulma eğilimine girerler. Böylece yönetim, çalışanlar için uygun psikolojik iş ortamı yaratılması sorumluluğundan kaçınır ve yaşanan olayların sorumluluğunu reddeder (Leymann 1996, s. 171).
- d. 4. *Aşama - Yanlış Tanılama*: İş yerindeki uygulanan mobbing senaryosunun en iyi bilinen sonucu, emekliliğinden önce işten ayrılmaya zorlanan kişinin yaşadığı sosyal ve psikolojik etkilerdir. Bu durum çoğunlukla kişinin tıbbi ve psikolojik destek aramak için çabalamasına neden olacak ciddi rahatsızlıkların ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte mağdur, geçmiş öyküsüne inanmayan ya da durumu tetikleyen sosyal olayların hiçbirini incelemeyen uzmanlar tarafından kolaylıkla yanlış anlaşılmaktadır. Ve bunların sonucunda da sıklıkla ‘paranoya’, ‘manik depresyon’ ya da ‘kişilik bozukluğu’ gibi yanlış tanılamalar yapılmaktadır (Leymann 1996, s. 171).
- e. 5. *Aşama - İşine Son Verilmesi*: Süreçle baş edebilmek ve profesyonel destek almak için çeşitli kişi ve kurumlara başvuran mağdur, uzun süreli raporlar ve izinlerle çalışma yaşamından uzaklaştırılır. Ve maalesef bu süreç çoğunlukla işten çıkarma veya zorunlu istifa ile sonuçlanır. İş yerinden uzaklaştırılan mağdura, yaşadıkları yüzünden yardım edilmemesi içinde bulunduğu psikolojik gerilim ve rahatsızlıkların devam etmesine hatta artmasına neden olur.

Mağdurun içinde bulunduğu sarsıntı, yaşadığı stresi tetikleyerek Travma Sonrası Stres Bozukluğunun artmasına da neden olur (Tınaz 2011, s. 66).

Mobbing sürecinin başlangıcında saldırgan her davranışı, mobbing davranışı olarak tanımlayamasak da, davranışın süreci ve sıklığı ile birlikte süreç de başlamış olmaktadır. Ardından yöneticilerin sürece son aşamada dahil olması, bu nedenle hakem olmak yerine taraf olmaları ve mağdura karşı önyargılı davranarak iş yerinden uzaklaştırmaları, mağdurun psikolojik yardım almaya çalışırken de yanlış anlaşılması ve kendine inanılmaması, bu anlamda psikolojik olarak da destek görememesi, mobbingi tam anlamıyla mağdurun yok edilmeye çalışıldığı bir süreç haline getirmektedir. Bu noktada mobbing sürecini iyi anlayabilmek için, süreç içindeki davranış biçimlerine bakmak gerekmektedir.

2.4.2 Mobbing Sürecinde En Sık Karşılaşılan Davranışlar

Mobbing sürecinde kişilerin davranışlarının tanımında yine Leymann'dan faydalanmaktayız. Leymann, 'Psikolojik Yıldırma Taktikleri' (Leymann Inventory Of Psychological Terrorism-LIPT) adı altında, mobbing uygulayanlarda ortaklaşan 45 negatif davranış tanımlamıştır (Akgeyik ve diğ. 2009, s. 130). Bu 45 davranışın niteliklerinden de 5 kişilik profili çıkarmıştır. Bu davranışların tümünü, her mobbing sürecinde görmek zorunda olmadığımız gibi; unutulmamalıdır ki, bu davranışlara mobbing davranışı diyebilmemizin en önemli ön koşulları süreklilik ve tekrarlarla birlikte yaşanmasıdır.

- a. *1. Grup - Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek:* Bu tipolojide, gizil davranışlar daha fazla ön plandadır. Kişinin var olan potansiyelinin ortaya çıkmaması ya da ilişkilerine sekte vurularak baskı altına alınması söz konusudur:
 - i. Kişinin işe dair potansiyelini ortaya çıkarması üstleri tarafından engellenir. Kişinin iş ortakları, kişiye kendini gösterme olanağı tanımaz.
 - ii. Yaptığı iş eleştirilir, sözü kesilir, yüz yüze azarlanır ya da bağırılır.

- iii. Özel yaşamına dair eleştiri alabilir, telefonla ya da yüz yüze rahatsız edilir veya tehdit edilir.
 - iv. Bakışlar, jest ve mimiklerle kişinin ilişki kurması engellenir (Davenport ve diğ. 2014, s. 35).
- b. 2. Grup - *Sosyal İlişkilere Saldırıları*: Kişiyi yalnızlaştırıp, pes etmesini kolaylaştırmaya çalışan davranış tipolojisidir. Burada birey, iş yerinde hâlihazırda olan sosyal çevreden soyutlanarak, kendini yalnız hissetmesi sağlanmaya çalışılır. Sosyal varlık olan insanın, psikolojik olarak kolaylıkla yıpratılabileceği tipik davranışları içerir.
- i. Kişinin çevresindekiler kendisiyle konuşmadığı gibi, kendisinin de başkalarıyla konuşup ilişki kurması çeşitli müdahalelerle engellenir.
 - ii. İş arkadaşlarından uzaklaştırılarak ayrı işler verilir ve hatta iş arkadaşlarının kişi ile konuşması bile yasaklanabilir.
 - iii. Kişi sanki o iş yerinde çalışmıyormuşçasına giderek yalnızlaştırılır (Davenport ve diğ. 2014, ss. 35-36).
- c. 3. Grup - *Kişinin İtibarına Saldırıları*: 3. grup tipolojide geçen davranış biçimleri için ayrı bir açıklama yapmak zorunludur. Bu tipolojiyi kapsayan davranışların tek bir defa bile yapılması kabul edilemez iken sürekli ve sıklıkla yapılıyor olması kişi açısından çok tehlikelidir. Çünkü bu davranışlar, direk kişinin varlığına ve şahsiyetine yönelerek, onu topluluk içinde sıfırlamak ve itibarını yok etmek üzerine kurgulanmaktadır.
- i. Asılsız söylentilerle, insanlar mağdurun arkasından konuşur ve topluluk önünde küçük düşmesi ve rencide olması için ellerinden geleni yaparlar.
 - ii. Kişi psikolojik incelemeden ya da değerlendirmeden geçmesi için zorlanır veya akli dengesinin bozuk olduğu ima edilir veya öyle davranılır.
 - iii. Bir özrü ile dalga geçilebilir, hareketleri, mimik ve jestleri grup içinde alay konusu edilir.

- iv. Özel hayatı, tercihleri, siyasi ya da dini görüşü gibi doğrudan kişiyi tanımlayan özellikleri ile alay edilir.
- v. İşe dair çabası, çalışması ya da kararları sorgulanarak özgüveni kırılmaya çalışılır.
- vi. Cinsel imalar ve alçaltıcı şakalarla onuru kırılmaya çalışılır (Davenport ve diğ. 2014, s. 36).

d. 4. Grup - *Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar*: Bu tipolojideki davranışlar, özellikle kişinin kendini işinde yetersiz hissetmesi ve özellikle mesleki yeterliliğine dair özgüveninin kırılması amaçlanarak yapılan davranışları içerir.

- i. Kişiye özel görevler verilmediği gibi, verilen işler geri alınır. Kişinin sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işlerle uğraşması sağlanır.
- ii. Sürekli iş değişikliği yapılır, bir alanda uzmanlaşması önlenir. Niteliğinin altında işler verilerek itibarı ve özgüveni zayıflatılmaya çalışılır.
- iii. Mali yük getirecek zararlar vermeye çalışılır (Davenport ve diğ. 2014, s. 37).

e. 5. Grup - *Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar*: Bu tipolojide, kişiyi fiziksel olarak yıldırarak davranış biçimlerini görmekteyiz. Gerçek anlamda şiddetin var olduğu ve mağduru tamamen ezmek ve yıldırarak için baş vurulan en hastalıklı davranış biçimleridir.

- i. Mağdur zorla ağır işlerde çalıştırılır.
- ii. Fiziksel şiddetle tehdit edilir ya da doğrudan fiziksel şiddete maruz kalır.
- iii. Mağdura doğrudan cinsel taciz uygulanır. (Özellikle kadın çalışanlar için geçerlidir.) (Davenport ve diğ. 2014, s. 37).

Leymann'ın ortaya koyduğu davranış kalıpları, sadece Kuzey Avrupa ülkeleri özelinde yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmaktadır. Bu davranış biçimleri, ülke ve

kültürlere göre benzer olabildiği gibi farklı da olabilmektedir. Knorz ve Zapf, Leymann'ın davranış kalıplarını genişleterek şu sonuçlara varmışlardır:

En yaygın görülen saldırı biçimi; iş arkadaşlarının mağdura karşı kışkırtılması ve iş arkadaşlarıyla özel ilişki kurmasının yasaklanmasıdır. Bunun ardından yine sık gözlemlenen başka bir davranış kalıbı ise, mağdurun takdir edilmemesi ve hakkında olumsuz tutum ve davranışların oluşmasına çabalanmasıdır. Farklı olarak, eğer mobbing ast tarafından üstüne yapılıyor ise, astın üstünden talimat almaması ve sorumluluğun amire yıkılması da seyrek olsa bile görülebilen davranış kalıplarındandır (Akgeyik ve diğ. 2009, s. 133).

2.4.3 Mobbing Sürecinin Roller

Mobbing sürecinde kişilerin rol paylaşımlarının temel kriterini elbette kişilikleri oluşturmaktadır. Bu nedenle mobbing sürecinde rol alanları tanımlarken, bu rollerle örtüşen kişilik özelliklerine de değinmek gerekmektedir.

Mobbing süreci içinde rol alanları 3 grupta toplayabiliriz:

2.4.3.1 Mobbing uygulayanlar

En saldırgan davranışı seçerek, çatışmayı yaratan, kızıştıran ve devam ettiren kişilerdir. Yaptığı davranışın kişilerde yaratacağı etkileri umursamayan ve hiçbir suçluluk duygusu duymadığı gibi eylemlerin sonucunu üstlenmeyip, iyi bir şey yaptığına inanan kişilerdir (Tınaz 2011, ss. 68-69).

Bu grupta en sık rastlanan mobbingci profilleri ise şöyledir:

- a. *Narsist Mobbingciler:* Kendilerini kusursuz ve mükemmel gören, özel ve eşsiz olduklarını düşünen ve her şeyi hak ettiklerine inanan kimselerdir. Kendi problem ve iç çatışmalarıyla yüzleşememenin verdiği sıkıntıyı, başkalarına yüklenerek azaltmaya çalışırlar (Günel 2010, s. 41). Fransız psikoterapist Marie-

France Hirigoyen, var olan profiller arasında en tehlikeli olan mobbing uygulayıcılarının narsist mobbingciler olduğunu belirtmektedir (Tınaz 2011, s. 69).

- b. *Hiddetli, Bağırın Mobbingciler*: En klasik mobbingci profilidir. Öfke kontrolünü beceremeyen ve problemleriyle başa çıkamayan bu tipler, genellikle başkalarıyla uğraşmayı tercih ederler (Günel 2010, s. 41).
- c. *İki Yüzlü Yılan Mobbingciler*: İş yerinde aşağıdan yukarı doğru sürünerek ilerlerken, daha altta çalışanlar için de çeşitli planları olan ve onları sessizce karalarken, kendi imajını da güçlendiren kişilerdir (Akgeyik ve diğ. 2009, s. 123).
- d. *Megaloman Mobbingciler*: Kendilerine güvenmeyen, bu nedenle de başkalarını kıskanan ve onlara sürekli saldıran mobbingci profilidir. Megaloman kişilik yapılarından dolayı, bireysel farklılıklara, kişilerin beceri ve yeteneklerine önem vermezler (Tınaz 2011, s. 84).
- e. *Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler*: Günlük yaşamda karşılaştığı tüm problemlerin yarattığı duygu durum bozuklukları ve kötü etkilerin sonucunu iş yerindeki çalışanlara yaşatan mobbingci profilidir (Günel 2010, s. 42).
- f. *Fesat Mobbingciler*: İş yerinde kötülük ve iftira ile başkalarına zarar veren mobbingci profilidir.
- g. *Tesadüfi Mobbingciler*: Rastlantısal olarak bir çatışmada üstün taraf olup, bu durumu karşısındakine zarar verecek noktaya kadar kullanan kişilerdir.
- h. *Pusuda Bekleyen Mobbingciler*: İzleyici konumunda görünen mobbingcilerdir. Mağdura yapılan psikolojik taciz karşısında hiç sesini çıkarmayarak ve tepki vermeyerek, mobbingci ile aynı davranışı sergilemiş olur.

- i. *Dalkavuk Mobbingciler:* Yükselmek için herşeyi yapmaya hazır olan ve amirine yaranmak için astlarına bağıırıp çağırır mobbingcilerdir.
- j. *Zorba Mobbingciler:* Kendilerini herkesin üstünde gören, herkese zalimce, köle gibi davranan, kişilerin ihtiyaçlarına önem vermeyen mobbingci profilidir.
- k. *Korkak Mobbingciler:* Kendilerini ve konumlarını korumak için başkalarına mobbing uygulayan kişilerdir.
- l. *Kıskanç Mobbingciler:* Kendisinden daha başarılı olan kişiyi asla kabul edemeyen bu nedenle mobbing uygulayan kişilerdir.
- m. *Hırslı Mobbingciler:* Yükselmek ve hedefledikleri konuma gelebilmek için, yasal olmayan yollara bile başvurarak, acımasızca mobbing uygulayan kişilerdir (Tınaz 2011, ss. 85-87).

Yukarıdaki mobbingci profillerine baktığımız zaman hepsinde ki ortak nokta, yaşamlarındaki bir takım eksiklikler, doyurulmamış ihtiyaçlar ve hayal kırıklıklarının sonucundaki davranış bozuklarına bağılı olarak mobbing davranışını sergilemeleridir. Empati yeteneğinden yoksun olan bu kişiler, başka insanlar üzerinde uyguladıkları sadistçe davranışlardan dolayı hem suçluluk duymamaları hem de maalesef çoğunlukla bu durumdan zevk almaları, bu kişilerin ciddi kişilik bozukluğına sahip olduğunu da göstermektedir. Buradaki en kaygı verici durum bu kişilerin kurumlarda söz sahibi olması ve ortaya koydukları tacizci davranışlarla sadece kişiye değıl kuruma da zarar vermesidir.

2.4.3.2 Mobbing mağdurları

Kimler mobbing mağduru olarak seçilir? Sorusuna verilecek en iyi yanıt: ırk, din, cinsiyet vs. tercih edilmeksizin herkes olacaktır. Bir iş yerinde çalışan herkes, herhangi bir nedenle mobbing mağduru olarak seçilebilmektedir.

Leymann, mobbing sürecinde klasik bir mağdur profili çıkarılamayacağını belirterek, kendisini kurban olarak hisseden herkesin aslında kurban olduğunu belirtir (Tınaz 2011, s. 102). Klasik bir mağdur tiplerinden bahsedemsek de, mobbing mağduru olma potansiyeline sahip 4 farklı tipolojiden bahsedebiliriz:

- a. *Yalnız bir kişi:* Kadınların çalıştığı bir kurumda tek başına çalışan bir erkek veya erkeklerin çalıştığı kurumda tek başına çalışan bir kadındır.
- b. *Acayip bir kişi:* Kurumda azınlık olarak geçen kişilerin mağdur olmasına daha sık rastlanmaktadır. Acayip bir kişi, kurum içinde farklı giyinen biri olabileceği gibi, engelli bir birey ya da herkesin evli olduğu yerde bekar olan ya da herkesin bekar olduğu bir kurumda tek evli olan kişi olabilir. Buradaki kriter acayip kişinin grup içinde azınlıkta kalıyor olmasıdır.
- c. *Başarılı bir kişi:* Kurum içinde, yükselmiş, başarılı olmuş, takdir ve övgüleri toplamış kişiler, diğer çalışma arkadaşları tarafından kıskanılarak mobbinge uğrayabilir.
- d. *Yeni gelen kişi:* Kuruma yeni gelen ve özellikle daha önce sevilen kişinin yerine gelen kişi mobbing mağduru olmaya adaydır. Burada kişinin genç, güzel ya da daha kaliteli bir eleman olması da etkenler arasındadır (Tınaz 2006, s. 20).

Klaus Niedl, mobbing kurbanları arasında ortak noktaları araştırırken, yaş arttıkça mobbinge maruz kalma oranının da arttığını saptamıştır. Cinsiyet noktasında, kadın ve erkeklerin aynı oranda mobbinge maruz kaldıklarını vurgulasa da, günümüzde bu durum ülkelere, o ülkelerin sosyokültürel yapısına göre değişmektedir. Ayrıca birçok toplumda, kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbinge maruz kaldığını da görmekteyiz. Niedl, iş sektörlerinde de herhangi bir ayrım yapılamayacağını, mobbinge her iş sektöründe rastlayabileceğimizi belirtmektedir. Son olarak mobbing mağdurlarının mesleki sınıflandırmasına bakıldığında, çok büyük farklılık olmamakla

birlikte yöneticiler arasında yaşanan mobbing vakalarının sayısının alt pozisyonda çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir (Tınaz 2011, s. 105).

2.4.3.3 Mobbing izleyicileri

Daha önce de bahsettiğimiz gibi, mobbing izleyicileri sürece hiç karışmayarak aslında sürecin önemli bir parçası haline gelmektedir. Yaşanan ezici duruma müdahale etmeyen bu kişiler, mobbing uygulayıcısından çok da farklı değildir. Mağdurun yaşadığı sonucun sorumlusu artık sadece tacizci değil aynı zamanda tacizi görüp, sessiz kalan izleyicidir.

İzleyici tiplerini şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- a. *Diplomatik İzleyici*: Yaşanan çekişme ve çatışmalarda, sürekli arabuluculuk yapan ve ortayı bulmaya çalışan, bu nedenle de bir süre sonra mobbing mağduru olmaktan kurtulamayacak olan kişidir.
- b. *Yardakçı İzleyici*: Mobbingciye gizlice sadakat yemini eden kişidir.
- c. *Fazla ilgili izleyici*: Başkalarının problemleriyle fazlaca ilgilenen, yardım isteyen bile aşırı ilgiyle kaçırabilecek, çok meraklı izleyicidir.
- d. *Bir şeye karışmayan izleyici*: Olan bitenden uzak kalmaya çalışan, çatışmalardan uzak duran ve kendi fikrini söylemekten kaçınan kişidir. Temelde mobbingciye yardım eder ve mağdura karşı ilgisizdir.
- e. *İkiyüzlü yılan izleyici*: Dışardan hiçbir şeye karışmıyormuş gibi gözüken ama temelde mağdurun yaşadıklarının aynısını yaşamaktan korktuğu için tacizciye destek verip, kurbanı yardım etmeyi reddeden kişidir (Tınaz 2006, s. 22).

Mobbing sürecinde rol alan kişilik profillerine baktığımızda mobbingci ve izleyicilerin, iş dışında yaşadıkları sorunlar ve iç çatışmalar sonunda, özgüvenlerindeki kırılmayı onarabilmek ya da saklamak adına bir kişiyi kurban seçerek, onun üzerinden kendi eksiklerini kapatmaya çalıştıklarını görüyoruz. Rol paylaşımlarında da gördüğümüz gibi mobbing süreci hem çok yönlü, hem de çok rollü bir süreç. Ve maalesef sürecin bir kazananı olmadığı gibi, kayıpları da oldukça fazla olacaktır. Çünkü böyle bir süreçten güçlü çıkmaya çalışan tacizci ve izleyiciler bile, amaçlarına ulaşırsalar da, asıl neden olan kişilik yapılarındaki problemler olduğu gibi kalmakta ve yaşamın diğer alanlarında onlar için problem olmaya devam etmektedir.

2.4.4 Mobbing Sürecinin Algılanması

Mobbing süreci, sürecin içinde rol alanların konumları ve onların algılayış biçimine göre hem objektif hem de sübjektif bir süreçtir. Bu sürecin algılanışı, kişilerin konumlanışına göre değişmektedir. Mobbing sürecinin algılanışını şu şekilde ikiye ayırabiliriz:

- a. *Sübjektif mobbing*; mağdur tarafından kendine mobbing uygulandığının algılanması ve bu anlamda ortaya çıkan farkındalık halidir.
- b. *Objektif mobbing*; bir kurumda mağdur dışında kalan diğer bireylerin de mobbing olgusunun farkına varması yani mobbingin artık herkes tarafından gözlenebiliyor olmasıdır (Tınaz 2011, s. 62).

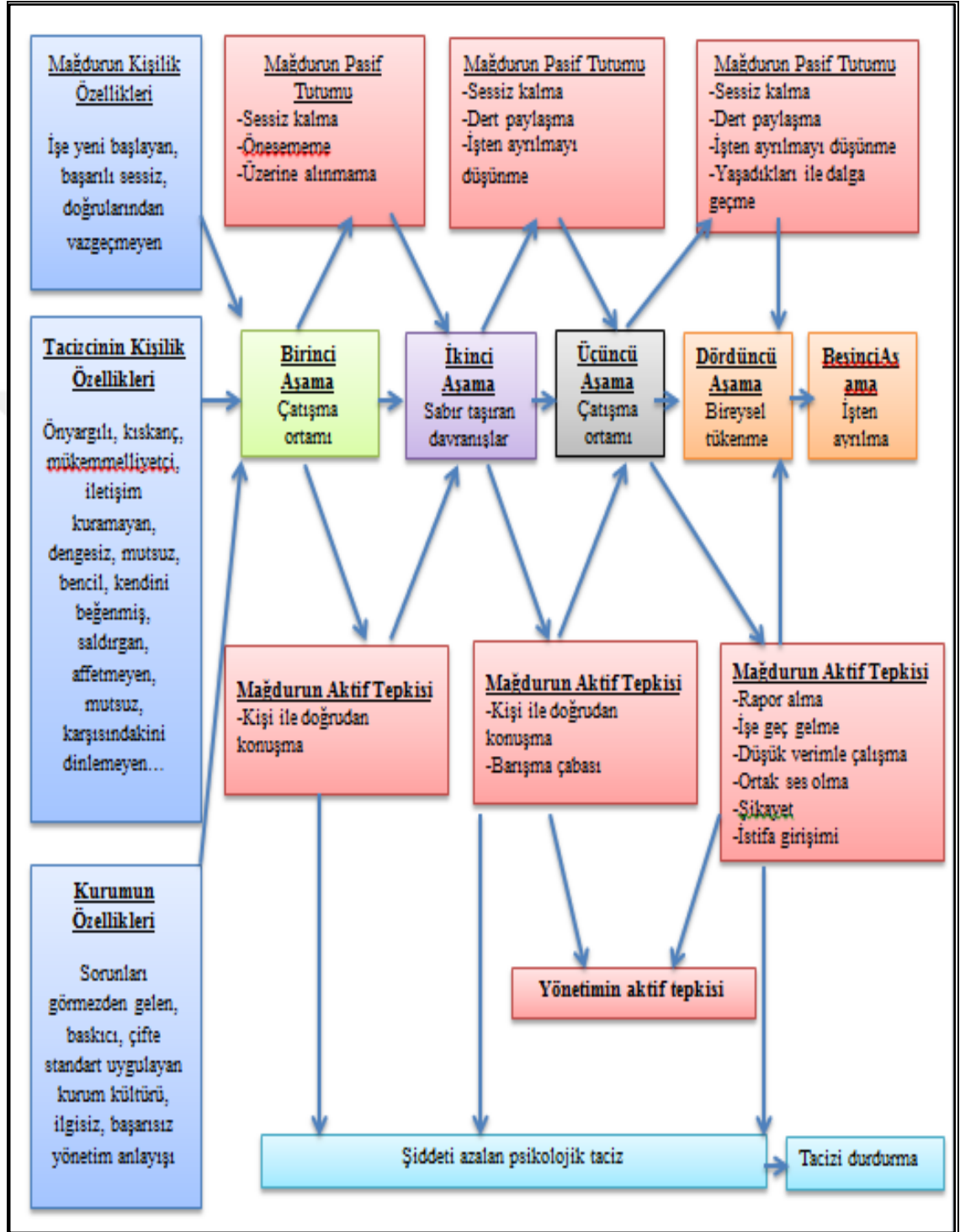
Mobbing hem sübjektif açıdan hem de objektif açıdan ele alınması gereken bir konudur. Bunun en önemli nedeni, mobbinge uğrayan kişinin sürece dair anlattıklarının doğruluğu, özellikle hukuki süreçte, objektif değerlendirmelerle sağlanacak olmasıdır. (Tınaz 2011, s. 62). Bu nedenle objektif değerlendirmenin de önemi oldukça fazladır.

İş yerinde psikolojik taciz sürecini açıklayan aşağıdaki şekli incelediğimizde de, sürecin algılanmasında, mağdurun sübjektif algısının, sürecin olumlu yani mağdur lehine sonuçlanmasında çok etkili olduğunu görüyoruz. Mağdur kendine uygulanan mobbing

davranışları karşısında, pasif tavır alır ise süreç maalesef mağdurun aleyhine sonuçlanmaktadır. Buna karşılık, mağdurun alacağı aktif bir tavır, saldırgan davranışların giderek azalmasına ve hatta tacizin durmasına neden olabilecektir.



Şekil 2.1: İş yerinde psikolojik taciz sürecini açıklayan bir model önerisi



Kaynak: Pınar Tınaz, 2011. Mobbingin Tanısı Ve Olguyla Mücadele.

Yukarıda Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, mobbing davranışını durdurmada mağdurun tavrının çok belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Kendine karşı yapılan davranışların, tesadüfen ortaya çıkan, birkaç hoşgörüsüz davranış değil de sistemli bir saldırı olduğunun farkına varan mağdur, bu saldırılar karşısında aktif davranır ve süreci yönlendirmeye ve olumlu bir noktaya çekmeye çabalarsa, tacizi azaltmak ve hatta ortadan kaldırmak mümkün olacaktır. Bu sürecin içinde yer alan, yönetim ve çalışanların objektif algıları ve aktif tepkileri ile de süreç en az zararla, mağdur lehine çözümlenebilecektir.

2.5 MOBBİNGİN NEDENLERİ

Bir iş yerinde taraflar arasında çıkan bir çatışma sonucunda, mağdur kişinin yıldırılmayı kabul etmemesi ve mobbing uygulayan kişinin de bu nedenle mağdura fazlaca yüklenmesi süreci başlatmaktadır. Yani temel neden, güçlü olmaya çalışanın, zayıf olmasını istediği kişiyi ezmeye çalışmasıdır. Burada da amaç, mağduru ya kendine itaate zorlamak ya da korkutup kaçırmaktır.

Yukarıda bahsettiğimiz mobbing davranışının temel nedeni olmakla birlikte, daha başka birçok nedenden bahsetmekte mümkündür:

- a. İşin kurgulanmasındaki yetersizlikler
- b. Liderde var olan yetersizlikler
- c. Mağdurun mesleki yetersizliği
- d. Örgüt içinde yetersiz moral-motivasyon
- e. Mağdurun kurum içindeki yetersizliklerin farkında olması
- f. Zayıf yönetim
- g. Elverişsiz örgütsel kültür
- h. İş güvensizliği
- i. Çalışanların yetersizliği
- j. Çalışanların çatışma yanlısı tutumları
- k. İş ortamının olumsuzlukları (aşırı stresli olması vb.) (Tutar 2004, s. 110).

Tüm bu nedenlere daha başka birçok neden de ekleyebiliriz. Fakat mobbinge neden olan etkenleri, toplamak adına 3 başlık altında inceleyebiliriz.

2.5.1 Mobbingin Ortaya Çıkışındaki Örgütsel Etkenler

Mobbingin ortaya çıkışında, elbette örgütsel iklim çok önemlidir. Güçlü ve birleştirici bir örgütsel iklime sahip iş yerlerinde, çatışmalar kolaylıkla çözülebilmekte ve bu çatışmaların sonucunda ortaya çıkan zarar da en aza indirilebilmektedir. Fakat örgüt yapısının, süreçlerinin ve politikasının başarılı olmadığı kurumlar maalesef çatışma ve stres yönetimi konusunda da oldukça başarısız oldukları için mobbing olgusunun buralarda sıkça yaşanması da kaçınılmazdır.

Mobbinge neden olan örgütsel etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- a. Örgütsel liderliğin yokluğu
- b. Örgütsel kuralların katılığı
- c. Örgütün yöntemlerinin uygulanmasındaki çelişkiler
- d. Örgüt amaçlarının belirsizliği ve çelişkili olması
- e. Gerçekçi olmayan iş tanımları
- f. Başarı düzeyleri ile ilgili yetersiz geri bildirim
- g. Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi (Tutar 2004, s. 110).

Mobbingin yaşandığı iş yerleri iletişimin yukarı doğru akmadığı, başarısız örgüt ikliminden dolayı çatışmaların savaflara dönüştüğü yerlerdir. Çalışanlarını motive etmeyen bir örgüt ikliminde, önce psikolojik taciz ardından da örgütsel çatışmalar yaşanır. Bu nedenle mobbingin ortaya çıkmasındaki en önemli etkenin yanlış şekillendirilmiş örgüt iklimi olduğunu söylemek doğru bir tespit olacaktır.

Şunu unutmamak gerek ki, yaşanan mobbing olayları bir örgüt için kanser gibidir. Bir iş yerinin yaşamsal organları olan departmanlara hızla yayılır. İşte bu nedenle, bir iş yeri yaşamsal organlarını kaybetmeden, mobbinge karşı önlemlerini acilen almalı (Tutar 2004, s. 114) ve bunun için de öncelikli olarak örgüt ikliminde yapılanmaya gitmelidir.

2.5.2 Mobbingin Ortaya Çıkışındaki Yönetsel Etkenler

Bir iş yerinde yaşanabilecek tüm sıkıntılarda, öncelikle dönüp bakılması gereken yer elbette o iş yerinin yönetim kademesidir.

İş yerinin yapısı ve yönetsel aksaklıklar, burada doğacak çatışmalara zemin hazırlamakta veya çatışmaların ortadan kaldırılmasının önüne geçmektedir. Bu yönetsel etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- a. İnsan kaynaklarını kaybetmek pahasına, aşırı sonuç odaklı yaklaşım
- b. Aşırı hiyerarşik yapılanma
- c. Saydamlığın olmaması
- d. Yetersiz iletişim
- e. İletişimdeki ve çatışma yönetimdeki yetersizlikler
- f. Zayıf liderlik
- g. Sorunları günah keçisi bularak çözme eğilimi
- h. Yetersiz ekip çalışması
- i. Yetersiz veya olmayan farklılık eğitimi
- j. Sübjektif yönetim anlayışı (Davenport ve diğ. 2014, s. 65).

Yine bunlar dışında, yönetimdeki hiyerarşik yapılanma, ekip çalışması mantığının kurumda oturmamış olması, yönetimin sorunları çözmedeki yetersizliği, etkin olmayan çatışma yönetimi, şikayet prosedürlerinin yetersiz ve işlevsiz oluşu da bir iş yerinde mobbingin ortaya çıkmasındaki yönetsel etkenlere örnek gösterilebilir (Tutar 2004, s. 111).

2.5.3 Mobbingin Ortaya Çıkışındaki Kişisel Etkenler

Mobbing, bir kişinin mağdur olarak seçilip, onun üzerinden uygulanan saldırgan davranışlar bütünüdür. Yapılan araştırmalar mobbing mağdurlarının seçilmesinde ayrıştırıcı özellikler olmadığını ve herkesin mağdur olabileceğini göstermektedir.

Peki, mobbinge uğrayan kişilerin ortak özellikleri nelerdir? Onları mobbinge uğramaya ya da mağdur olmaya yatkın kılan özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

- a. Özellikle yaratıcı insanların yeni ve özgün fikirler üretmesi ve bunun sonucunda başkalarının bu durumdan rahatsız olması,
- b. Mağdurun yüksek mevkidekiler için tehdit oluşturması,
- c. Kurum içinde yaşanan çatışmalarda bazı bireyler boyun eğmeye ve depresyona daha meyillidir. Bu kişilerin daha kolay mağdur olarak seçilmesi,
- d. Mağdurun, kişisel saldırılarla ve kurban edilmeye ne kadar başa çıkabileceğini belirleyen kendine inanma duygusunun sağlamlığı,
- e. Kişilerin saldırılara karşı kendilerini koruma ve tolerans düzeyleri (Davenport ve diğ. 2014, ss. 70-72).

Mobbing mağdurlarının sözlerinin yanlış anlaşılması ihtimaline karşı hem fazlaca ihtiyatlı hem de fazlaca kaygılı olmaları da mağduru hedef haline getirmektedir. Çünkü bu durumun altında yatan iyi niyet ve kendi sınırlarını koruma isteği, ‘zafiyet’ ve ‘yer edinme’ çabası olarak algılanmaktadır. Bu durum da tacizciye cesaret vermekte, daha fazla saldırgan davranış göstermesine neden olmaktadır (Tutar 2004, ss. 113-114).

Son olarak kişilerin, belirgin kişilik özellikleri de mağdur olmalarına neden olabilir. Kişinin dili, dini, ırkı, cinsel yönelimi, herhangi bir engelinin olması, geldiği kültür, gelenekleri, aksanı vb. gibi özellikler de kişinin mağdur seçilmesinde belirleyici olabilmektedir.

Fakat unutulmamalıdır ki, yukarıda saydığımız nedenler dışında başka birçok neden de kişinin mağdur olarak seçilmesine sebep olabilmektedir. Burada saydığımız özellikler bir kıstas olmaktan çok, bu güne kadar toplanan vakaların derlenen ortak özellikleridir. Yapılan mobbing çalışmaları hala mağdura dair genel kriterler olup olamayacağı üzerine tartışmaktadır. Ve bir kişinin mağdur olarak seçilmesinde ortak bir kriter aramak gerekirse bunun için mağdura değil tacizciye bakmak gerekmektedir. Çünkü tüm mobbing vakaları için söyleyebileceğimiz ortak özellik, tacizcilerin bazı kişisel ya da psikolojik çelişki ve çatışmalarını çözemeyip, kendilerini rahatlatmak ya da sorundan

kaçmak adına bir kurban seçmeleridir. Yani burada problem mağdurda değil tacizci de aranmalıdır.

2.6 MOBBİNGİN SONUÇLARI

İş yerinde psikolojik taciz sürecinin olumsuz sonuçlarını en fazla, mobbinge maruz kalan mağdur birey ve iş yeri yaşamaktadır. Elbette kısa vadede hem kişiye hem örgüte bu denli zarar veren bu sürecin uzun vadede toplumsal sonuçları da olmaktadır.

Yukarda sayılan nedenlerle, yaşanan mobbing olaylarının meydana getirdiği olumsuz sonuçlar, bundan etkilenenlere göre 3 başlık altında incelenebilir:

2.6.1 Mobbingin Kişisel Sonuçları (Mobbing Mağduru Açısından)

Yukarıda da bahsedildiği gibi, mobbing gibi yıkıcı bir süreçten en büyük darbeyi alan, mobbinge uğrayan mağdur kişidir. Mobbing kişi için oldukça yıkıcı bir süreçtir (Leymann 1996, s. 174). Mağdur üzerinde bu denli yıkıcı olan mobbing eylemlerini daha da yıkıcı yapan şey ise mobbingin verdiği zararın yavaş yavaş ama birikerek oluşan zararlar toplamı olmasıdır.

İş yerinde psikolojik tacize uğrayan bireylerde kısa vadede gözlenebilen ve gözlenemeyen etkilerden söz edilebilir. Mobbingin sonucunda mağdurun psikolojik ve fizyolojik olarak yaşayacağı rahatsızlıklar kısa vadede gözlemlenebilen sonuçlardır. Kaldı ki diğer sonuçların ortaya çıkmasının temel nedeni de aslında kişi de ortaya çıkan bu fizyolojik ve psikolojik yıkımlardır.

Çoğunlukla mobbinge uğrayan bireyin neden işten ayrılmadığı sorusu sorulur. Hâlbuki giderek yaşlanan kişinin, yeni bir iş bulmak için sahip olduğu yeterlilikler de azalmaktadır. Kişilerde Travma Sonrası Stres Bozukluğunun (TSSB) ortaya çıkmasının nedenlerinden biri de bu durumdur. Çünkü iş yerinde psikolojik taciz nadiren 40 yaşın altındaki insanlara yapılmaktadır. Burada risk olarak görülen durum ise, kurban olarak seçilen kişilerin mesleki pozisyonlarının ya daha fazla ilerlemeyeceğinin ya da daha da

kötüsü hızla yükseleceklerinin düşünülmesidir. Bu noktada, işten çıkarma durumu artık iş bulamayan kişi açısından da farklı bir duruma dönüşmüştür; kurban iş yaşamının tam anlamıyla dışına atılmıştır. Bu açıdan bakıldığında, mobbingin geçmişte ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlardan çok gelecekte kişi üzerindeki etkileri üzerine araştırmalar daha fazla ortaya çıkarılmalıdır (Leymann 1996, s. 174).

Mobbingin sosyal sonuçlarına bakıldığında, en yıkıcı durumlardan biriyle karşılaşmaktadır. Mobbing bireyin sosyal imajını zedelemektedir. Kurbanın yaşadığı strese bağlı olarak davranışlarında ortaya çıkan agresiflik, iş ve özel arkadaşlarının ondan uzaklaşmasına neden olmaktadır. Çevresi tarafından ‘başarısız ve elindekileri kaçırmış birey’ olarak değerlendirilmektedir. Bunların sonucunda da zaten iş yerindeki saygınlığını yitiren birey sosyal ve aile çevresindeki değerini de yitirmeye başlamaktadır (Tınaz 2011, s. 158).

Ekonomik sonuçlar ise, mağduru oldukça zorlayacaktır. Psikolojik ve fizyolojik sağlığında hasar bırakan mobbing sürecinin sonunda mağdur, iyileşmek adına masraflar yapacaktır. Fakat burada, belirli bir kazancının olmaması ve belki bir sağlık güvencesinin de olmaması onu oldukça zorlayacaktır. Ayrıca ailesinin bu süreçte mağdura yardım etmek istemesi de, mobbing sürecinde ve sonrasında ailenin de iş yerindeki psikolojik tacizden doğrudan etkilenmesine neden olacaktır (Çukur 2012, s. 45).

Bu süreç uzadıkça, bireyin iş hayatına yeniden katılması sekteye uğrayacak, iş hayatına katılamadıkça daha fazla yıkım yaşayan birey yaşamdan daha da kopacak ve bu döngü içinde birey artık eski sağlığına asla kavuşamayacaktır. Bireyi bu sarmaldan kurtarmanın ve mobbing mağdurlarını yeniden iş yaşamına ve sosyal yaşama dahil etmenin en önemli koşulu, gelecekte yaşanacak bu durumlar üzerine araştırmalar yapılması, mağduru uzun vadede koruma adına çok önemli olacaktır.

2.6.2 Mobbingin Örgütsel Sonuçları

İş yerinde psikolojik taciz sürecinde ilk ve en önemli darbenin hedefi elbette mağdur kişidir. Fakat unutmamalı ki, özellikle yönetimin atıl kaldığı ya da bir iş yeri politikası olarak mobbingi tercih ettiği kurumlar da, en az mağdur kadar zarar görmektedir. Bu noktada mobbing sonunda hem mağdur hem de kurumların kayıplarının birincisi sorumlusu yönetimdir. Çünkü mobbing, ancak ve ancak yönetimin hoş görmesiyle var olabilir (Davenport ve diğ. 2014, s. 126).

İsveçli işletme ekonomisti Johanson, tekrarlayan ya da uzun süreli alınan hastalık izinlerinin şirketlere maliyetini ölçmek adına bazı listeler geliştirdi. Şirket ve şirketin yüklü tutarlarının maliyetini farklı şekillerde hesaplamak için bazı metotlar buldu. Aynı zamanda, çalışanlara pahalı profesyonel mesleki rehabilitasyonlar önermenin veya iş çevrelerini yeniden düzenlemenin, onlarla özel olarak ilgilenmekten ve çalışanlarla uğraşmaktan daha az maliyetli olduğunu kanıtlayabildi (Leymann 1996, s. 174).

Bu tarz uzun süreli çatışmalar, fiziki iş yeri koşullarının kötüleşmesi gibi daha fazla olumsuz gelişime neden olur. Mobbing konsepti yeni olması dolayısıyla, henüz elde kullanılabilir sonuç yoktur. Yine de bu durumun sonuçlarının daha yüksek üretim maliyetleri, daha fazla işgücü devri, personel motivasyonsuzluğu ve buna benzer şekillerde ortaya çıkabileceği tahmin edilebilir (Leymann 1996, s. 174).

Mobbingin sonucunda örgütlerin yaşadığı en ciddi sıkıntı elbette mali sıkıntılardır. Fakat bu mali sıkıntının iki ayrı kaynağı vardır. Mobbing sonucunda, örgüt hem psikolojik bir maliyet ödemek zorundadır hem de ekonomik maliyetlerle uğraşmak zorunda kalır. Fakat bunların dışında ağır sosyal sonuçların da olması kaçınılmazdır (Davenport ve diğ. 2014, s. 164).

Özellikle olumsuz örgüt iklimi mobbingin örgüte yüklediği en önemli psikolojik maliyettir. Çalışanlar arasındaki kavga ve çatışmalar, var olan güvensizlik ortamı, kişilerin birbirine karşı yitirdiği saygı, bu olumsuz ortamı beslemektedir. İsteksizce üretim yapan çalışanın kısıtlanan yaratıcılığı da işin içine girdiğinde, örgütün

Çalışanlarda yeniden motivasyonu artırmak ve örgüt kültürünü düzenlemek için yapacağı çalışmalar, örgüt açısından oldukça maliyetli bir sürece dönüşecektir (Davenport ve diğ. 2014, s. 164).

Ekonomik maliyetlere baktığımızda ise liste oldukça kabarıktır: İşten ayrılmalardan artmasıyla eğitim maliyetleri, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılması sonrası yeni personel alımı sonucu ortaya çıkan maliyet artışı, artan hastalık izinleri, genel performans ve iş kalitesindeki düşüklük ve bunları düzeltmek için yapılacak eğitim maliyetlerinin artması başlıcalarıdır. Bunlar dışında mağdurlara ödenen tazminatlar, mahkeme masrafları, işsizlik maliyetleri ve erken emeklilik ödemeleri de mobbingin sonucunda örgüte ciddi anlamda ekonomik maliyet olarak yazılmaktadır (Davenport ve diğ. 2014, s. 164).

Amerika’da 9000 kamu çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmanın sonucu, mobbingin ekonomik maliyetini de gözler önüne sermektedir. Son 2 yıl içinde kadın çalışanların %42’si, erkek çalışanların ise %15’i mobbinge uğradıklarını ifade etmişlerdir. Mobbingin sonucunda ise kayıp zaman ve verimliliğin maliyetinin 180 milyon dolara mal olduğu ortaya çıkmıştır (ukur 2012, s. 45).

Yine Almanya alışma Bakanlığının yaptığı bir araştırmaya göre, mobbingin ortaya çıkardığı işgücü kaybı ve sağlık harcamalarının Almanya’ya 100 milyon sterlin gibi bir maliyeti olduğunu ortaya çıkarmıştır (ukur 2012, s. 45).

Yukarıda saydığımız sonuçlar, mobbingin bir örgüte, en az mağdur kadar zarar verdiğini göstermektedir. Bazı kurumlar, mobbinge gereken önemi vermek istemez veya önemli görmezler. Halbuki sonuçları açısından değerlendirdiğimizde, mobbing bir kurumun hem mali açıdan hem işlerlik ve işlevsellik açısından hem de motivasyon ve yaratıcılık açısından zayıflamasına, hatta küçük ölçekli kurumlar da yok olmaya kadar giden bir süreçtir. Bu süreci bitirmenin ve bu maliyetlerden kurtulmanın tek çözümü ise, iş yerinde her türlü psikolojik tacizin önemsenmesi, hoş görülmemesi ve bu olguya karşı sıfır toleransla yaklaşılmasıdır.

2.6.3 Mobbingin Toplumsal Sonuçları

Mobbing gibi çok taraflı ve çok maliyetli bu sürecin toplumsal yapıya ve ülke ekonomisine etkilerinin de olması kaçınılmazdır. Toplumsal sonuçları ve önlem alındığında maliyeti bu derece fazla olan mobbing de bir nevi terör sürecidir. Çünkü kişisel kaygılarla ortaya çıkan sürecin sonuçları tüm toplumu etkilemekte ve zarar vermektedir.

Mobbingin mağdurunun yukarıda da ayrıntılı olarak anlatılan süreçte yaşadıkları ve uğradığı psikolojik yıkımın faturası elbette her anlamda topluma çıkmaktadır. Hem kişilerin içinde bulunduğu psikolojik yıkım başta ailesi ve yakın çevresini etkilemekte ve demoralize etmektedir hem de toplumda giderek yılgınlığa kapılarak, yardım bekleyen bir insan topluluğu oluşturmaktadır. Kaldı ki bu kişilerin hem bireysel tedavi masrafları hem de kurumlara yüklediği masraflar devlete de ekonomik olarak yük olmaktadır (Tınaz 2011, s. 186). Mağdur özelinde ortaya çıkan bu süreç zamanla yılgınlığa kapılmış, iş ortamından kopmuş, çalışmayan ve üretmeyen, üstelik sağlık harcamalarıyla da ekonomiye yük olan bir çalışmayan insan grubu oluşmasına neden olur.

Mobbinge dair çalışmalar oldukça yeni olduğu için bu sürecin ekonomiye olan etkisinden net olarak bahsetmek pek mümkün değildir (Tınaz 2011, s. 178). Yine de, mobbing mağdurunun erken emekliliği, bu süreçte ve sonrasında alacağı tıbbi yardımlar, kurumların ödeyeceği tazminatlar ve hatta kişilerin belli bir süre dâhilinde alacağı işsizlik maaşları da işin içine girdiğinde, toplumun omuzuna binen ekonomik yükün giderek artacağını tespit etmek yanlış olmaz.

İşin ekonomik boyutu dışında bir de toplumda yaratacağı sosyal çöküntüye göz atmak gerekmektedir. Mobbingin sonucunda mağdur olan ve kaybeden taraf olarak görülen kişiler ve onların yakın çevresi tarafından kabul gören biat kültürü sonucu, toplumsal olaylara sessiz kalan çünkü güçlü olanın kazanacağını düşünen bir kitle oluşacaktır. Maalesef, toplumlardaki aksaklıkların giderilmesinde, böyle bir kitlenin var olması oldukça tehlikelidir.

Yine, mobbingi önlemek adına hükümetlerin yapacağı düzenleme ve değişikliklerin yetersiz oluşu, kişilerin devletlere olan güvensizliğini artıracaktır. Adil ve mağdurdan yana taraf olmayan ve yasal mevzuatla çalışanını koruyamayan devlet, nitelikli işgücünü elinden kaçırabilecektir. Bu da mobbinge karşı yeterli yasal mevzuata ve önleme sahip diğer ülkelere ‘beyin göçü’nü artıracaktır (Çukur 2012, s. 45).

Tablo 2.1: Mobbingin maliyetleri

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER	PARASAL MALİYETLER
BİREYLER	-Stres -Duygusal Rahatsızlıklar -Fiziksel Rahatsızlıklar -Sakatlıklar -Tecrit Edilme -Ayrılık Acıları -Mesleki Kimlik Kaybı -Arkadaşların Kaybı -İntihar/Cinayet	-İlaçla Ayakta Tedavi -Terapi -Doktor Faturaları -Hastane Faturaları -Kaza Masrafları -Sigorta Primleri -Avukat Ücretleri -İşsizlik -Kapasite Altı Çalıştırılma -İş Arama
AİLE	-Çaresiz Kalma Acısı -Karmaşa Ve Çatışmalar -Ayrılık/Boşanma Acısı -Çocuklara Etkileri -Ayrılma Boşanma Masrafları	-Ailenin Gelir Kaybı -Ayrılma/Boşanma Masrafları -Terapi
KURULUŞ	-Anlaşmazlıklar -Hastalıklı Şirket Kültürü -Düşük Moral -Kısıtlanmış Yaratıcılık	-Hastalık İzinlerinin Artması -Yüksek Personel Hareketi Maliyeti -Düşük Verim -Düşük İş Kalitesi -Uzmanlık Kaybı -Çalışanlara Tazminat Ödemeleri -İşsizlik Maliyetleri -Yasal İşlem/Dava Masrafları -Erken Emeklilik -Yüksek Personel Yönetim Maliyeti

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER	PARASAL MALİYETLER
TOPLUM	-Mutsuz Bireyler -Politik Kayıtsızlık	-Sağlık Masrafları -Sigorta Masrafları -İşsizlik Veya Kapasite Altı Çalıştırılmadan Doğan Vergi Kayıpları -Kamu Yardım Programlarına Talebin Artması -Zihinsel Sağlık Programlarına Talebin Artması -Malulen Emeklilik Taleplerinin Artması

Kaynak: Davenport ve diğ., 2014. Mobbing işyerinde psikolojik taciz.

Mobbing, hem bireysel, hem örgütsel hem de toplumsal olarak bir ülkenin sağlıklı, çalışan, yetenekli bireyler yetiştirmesi yolunda önemli bir engeldir. Yukarıda Tablo 2.1’de de görüldüğü gibi, mobbingin maliyet tablosu yani bireyden topluma kadar verdiği zarar oldukça fazladır. Mobbingin etkileri üzerine henüz araştırılmamış ya da yazılı literatüre geçmemiş daha birçok sonuçtan elbette ileriki süreçlerde bahsedilecektir. Fakat bu güne kadar yapılan araştırmalar göstermektedir ki, mobbing sürecinin etkileri uzun vadede toplumlara ciddi maddi ve manevi sıkıntılar getirmektedir. Bu nedenle mobbinge mücadele, mağdurların yani kişilerin işi değil aslında tüm toplumun görevi olmalıdır.

2.7 MOBBİNGE KARŞI TEDBİR VE MÜDAHALELER

Mobbing ile mücadele sürecinde, bu mücadelenin temelini iki eylem oluşturmaktadır: Önlem alma ve bilgilendirme. Mobbing, bir iş yerinde giderek yaygınlaşmaya başladıysa, oluşacak zararların giderilmesi giderek güçleşecektir. Bu nedenle olay bu noktaya gelmeden, kişiler, örgütler ve bundan etkilenebilecek tüm sosyal yapının farkındalık düzeyleri aşağıda da bahsedileceği gibi artırılmalıdır. Bunun yanında, olayın önlenmesi, tedavi edilmesi ve olaya müdahale edilmesi amacıyla yapılan bilgilendirme sürecine de önem verilmelidir. Bu iki sürecin temel elemanları olan kişiler, kurumlar ve

toplumsal yapının kendi özellerinde bu süreçleri nasıl işleteceği ise ayrıntılarıyla aşağıda anlatılmaktadır.

2.7.1 Kişisel Tedbir Ve Müdahaleler

Mobbing ile mücadelenin bireysel ayağında, genel literatür taramamalarında karşımıza iki temel müdahale yöntemi çıkmaktadır.

- a. *Direkt Müdahale*: Problemi doğrudan çözmeyi amaçlayan mücadele yöntemidir.
- b. *Pasif Müdahale*: Olumsuz duyguları bastırma odaklı mücadele yöntemidir (Akbiyık 2013, s. 35).

Bu iki yöntemden yola çıkarak da, kişinin kendine uygulanan mobbing davranışına karşı yapabileceği farklı üç seçenek karşımıza çıkmaktadır. Kişi ya süreçten kaçarak istifa edecek, ya finansal veya benzer nedenlerle süreci kabullenecek ya da bulunduğu konumu ve işini koruyup mobbinge doğrudan mücadele edecektir (Tınaz 2011, s. 64).

Kişinin mobbinge karşı mücadelesinde kendine yukarıda belirtilenlere göre bir yol çizikten sonra, seçtiği mücadele biçimine göre izleyeceği yollar şöyle özetlenebilir:

- a. Mağdur, ilk önce çatışmadan kaçarak, olaylara sükûnetle yaklaşmalıdır.
- b. Yaşanılan sürece dair günlük tutulmalı, olaya şahit olan çalışma arkadaşları ile görüşülmelidir.
- c. Yaşanılan her türlü olumsuzluk yazılı olarak kayıt altına alınmalı ve tacizi kanıtlayan her türlü bilgi ve belge saklanmalıdır.
- d. Resmi yoldan önce resmi olmayan yollar tüketilmeli. Resmi olmayan yollar tüketildikten sonra, kanıtlar birim yöneticileri, insan kaynakları sorumlusu ve sendikaya iletilmelidir.
- e. Mobbingin gerçekleştiricisi kurumun yönetimi değilse, durum yönetime kanıtlarıyla birlikte iletilmelidir.

- f. Kişi kontrolünü kaybedeceği durumlara girmemeli, tacizciyle yalnız kalmaktan kaçınmalıdır.
- g. Yaşanan tüm olumsuzluklara diğer çalışanların da şahit olması sağlanmalıdır.
- h. Bir sonraki adımı atmak için kişinin zamana ihtiyacı olabilir. Bu nedenle, gerekli olması durumunda hastalık izni alınabilir.
- i. Kişi, mobbingin yarattığı psikolojik sarsıntıdan kurtulabilmek adına, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın iletişim merkezi Alo 170'i arayarak, psikolojik taciz konusunda uzmanlardan yardım alabilir.
- j. İhtiyaç duyulan tıbbi ve hukuki destek mutlaka alınmalıdır.
- k. Eğer tüm bunlarla sorun çözülemiyorsa, kişi konuyu yargıya taşımalıdır (Tınaz 2011, s. 64).

Tüm yukarda saydıklarımıza rağmen, mobbinge uğrayan kişi süreçle başa çıkmak adına aktif ya da pasif bir mücadele tarzı belirlemiş olsa da, mücadelesinin etkinliği kurumun yaklaşımına bağlı olarak değişecektir. Bu nedenle mobbinge mücadelede, örgütün duruşu, mücadelenin gideceği yerde belirleyici olacaktır.

2.7.2 Örgütsel Tedbir Ve Müdahaleler

Yukarıda da belirtildiği üzere mobbing davranışlarını azaltma ve önleme sürecinde örgüte düşen görev, sürecin de gidişatını belirleyecektir. Çünkü örgütün mobbinge karşı olan tavrı, mobbing davranışlarında ya teşvik edicidir ya da caydırıcıdır. Bu nedenle, mobbing karşısında örgütlerin alacağı tutum oldukça önemlidir.

Mobbingin engellenmesindeki en önemli adım örgütün, kurum dahilinde ki çalışanları rahatsız eden ve onların eksik gördüğü temel problemleri zamanında belirlemesidir. Bu nedenle yöneticiler, iş yerinde psikolojik taciz davranışına dair erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri almalıdır. Örgütün soracağı aşağıdaki sorular, sürece ilişkin sağlıklı bilgi verecektir:

- a. Sorunlarda, sorumluluk hep aynı kişiye mi yükleniyor?

- b. Önemli görevleri olan çalışanlarda ani işten çıkışlar oluyor mu?
- c. İş gücü devir hızı yüksek mi?
- d. İzin alımlarında artış var mı?
- e. Çalışanlarda mutsuzluk ve motivasyon düşüklüğü gözleniyor mu?
- f. Sorun çıkardığı düşünülen çalışanların daha önceki performansları yüksek mi?
- g. Yöneticiler bulundukları pozisyonun ihtiyacı olan yetenek ve deneyime sahip mi?
- h. Çalışanlar arasında iletişim ve işbirliğinde eksiklik var mı? (Kırel 2007, s. 323).

Eğer, örgüt bu soruyu kendi kendine sorduğunda, soruların çoğuna evet cevabı veriyorsa, o örgütte mobbingin varlığından bahsetmek kaçınılmazdır. Bu noktada, artık var olan durumu teşhis eden örgütün alacağı önlemleri gözden geçirmesi gerekmektedir. Bu önemlerde özellikle şu unutulmamalıdır; mobbinge mücadelede örgütler, farklı yöntemler kullanmak zorundadır. Çünkü örgütün faaliyet gösterdiği sektör, kullandığı üretim yöntemleri, çalışanların yeterlilik ve gereksinimleri, örgütlerin çalışanlardan beklentileri gibi özellikler farklılık göstereceği için, örgütlerin mobbinge mücadele stratejileri de farklılık gösterecektir.

Buradan hareketle örgütlerin, mobbinge mücadele de izleyecekleri stratejiler şu şekilde özetlenebilir:

- a. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından benimsenmeli ve çalışanların kültürel yapılarından bağımsız bir örgüt kültürü oluşturmaktan kaçınılmalıdır.
- b. Örgütlerde etik ilke ve değerleri içeren kodlar oluşturulmalı ve çalışanların bu ilke ve değerleri benimsemesi sağlanmalıdır.
- c. Örgüt içinde iş tanımları, çalışanların görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir.
- d. Örgüt içinde strese neden olan etmenler ortadan kaldırılmalıdır. Ya da başka bir deyişle, iş güvenliğinin kusursuz olması, çalışanlara eşit kariyer

fırsatlarının sağlanması, adil ücret politikası, teşvik edici rekabet ortamı gibi etmenler en sağlıklı biçimde uygulanmalıdır.

- e. Mobbingi önlemek adına politikalar geliştirilmelidir.
- f. Örgüt içinde mobbing eğilimleri saptanmalı, bu saptamalar doğrultusunda mobbing hakkında broşürler dağıtılmalı, eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirilmelidir.
- g. Örgütler alanında uzman yöneticilerle çalışmak zorunda olduğu gibi, yine konusuna ve alanına hakim psikolog ve rehberlerle çalışmalıdır.
- h. Çalışanların yüz yüze iletişim yolları açık tutulmalı hatta teşvik edilmelidir.
- i. Mobbing iddialarının araştırılması, soruşturulması, önlem alınması sürecinde ‘gizliliğin korunması’ ilkesine hassasiyet gösterilmelidir.
- j. Mobbingin, kuruma getirebileceği maliyetler hesaplanmalıdır.
- k. Örgütler mobbing uygulayan kişiye ‘sıfır tolerans’ anlayışıyla yaklaşmalıdır. Bu kişiler için disiplin cezaları ya da rehabilite etmek adına önlemler almalı ve çalışanları öncesinde bu konu hakkında bilgilendirmelidir.
- l. Tüm bu önlemler dışında örgütler, mobbing davranışlarını önlemek adına hukuki tedbirler de almalı, mağdurları hukuki açıdan da yalnız bırakmamalıdır (Güldalı 2012, s. 139).

Mobbing sürecine ne kadar geç müdahale edilirse, süreç daha da şiddetlenecek ve vereceği zararların oranı da o derece artacaktır. Bu nedenle mobbinge hangi aşamada olursa olsun uygun ve bilinçli müdahale edilmelidir. Örgütün, mağdura olan yasal ve tıbbi desteği ve hatta moral desteği ile mağdur kaybettiği öz saygısını ve güvenini kazanacaktır (Tınaz 2011, s. 65). Böylece bir sonraki potansiyel mobbing sürecine karşı da gerekli önlemler alınabilecek ve daha da önemlisi bundan sonraki potansiyel psikolojik tacizcinin önü kesilerek, kurum içinde bu tür vakaların yaşanma sıklığı azaltılabilecektir.

2.7.3 Toplumsal Tedbir Ve Müdahaleler

Mobbinge mücadelenin ana ilkesi farkındalıktır. Hem çalışanlar, hem örgütler hem de tüm toplumun psikolojik tacize dair farkındalığının artmasıyla mobbing davranışının

azalması arasında doğru bir orantı vardır. Yani mücadele sadece mobbing mağdurunun ve örgütlerin işi olmakla kalmamakta, bu sürecin bitmesinde topluma da görevler düşmektedir.

Bu noktada, yani toplumsal anlamda farkındalık artırma ve mobbinge karşı önlem almada Türkiye'nin atıl kaldığı görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde, iş yerinde psikolojik taciz olgusuna önem verilmekte, görsel ve yazılı medya yoluyla kamuoyu bilinçlendirilmeye çalışılmaktadır. Mobbinge mücadele etmek adına oluşturulan eylem planları çerçevesinde kurulan sivil toplum kuruluşları, mobbing mağdurlarına hem hukuki hem de tıbbi destek sağlamaktadır. Kurulan internet siteleri aracılığıyla, mağdurların yaşadıkları olaylar ve mobbinge dair sorun ve uygulamalar paylaşılmaktadır (Mimaroglu ve Özgen 2008, s. 223).

Mobbingin önlenmesinde toplumun birçok farklı kesimi önemli role sahiptir. Bu farklı kesimler şu şekilde sıralanabilir:

- a. *Telefon yardım hatları:* Günümüzde, birçok yerde sosyal hizmet kuruluşları tarafından işlerliği sağlanan ve 24 saat açık telefon yardım hatları vardır. Bu kuruluşlar, işinde uzman, iyi eğitim almış kişiler tarafından, çoğunlukla gönüllülük esasına göre çalışmaktadır. Bu kurumlarda çalışanların iyi eğitilmesi çok önemlidir. Çünkü bu kişilerin doğru yönlendirmesi ve konu hakkındaki uzman görüşleri sayesinde, bu hatlara başvuranlar doğru şekilde yönlendirilecektir (Davenport ve diğ. 2014, s. 170).

Ülkemizde de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde kurulan Alo 170 hattı da, uzman psikologlar aracılığıyla mobbing mağdurlarına destek olmaktadır.

Yaşadığı tacizi isimlendirebilen mağdur, neler yapacağı ya da nerelere başvurabileceği ile ilgili desteği, birinci elden bu kurumlardan alabilmektedir. Bu tür kurumların artması yine toplumun bu alandaki bilinçlenme ve farkındalık düzeyinin artırılmasına bağlıdır.

- b. *İletişim araçları*: Değişimin beslendiği ana kaynak toplumsal bilinçtir. Bu noktada en önemli bilinçlendirme araçlarının başında medya gelmektedir. Medya, yapacağı çalışmalarla insanları mobbing konusunda uyarabilir. Böylece, mobbing olgusu topluma mal edilerek, bilinçlendirme ve eğitim alanındaki ilk adım da atılmış olur (Davenport ve diğ. 2014, s. 169).

Yine toplumu bilinçlendirmek adına sosyal medya araçları da kullanılabilir (Mizrahi 2013, s. 448).

- c. *Sendikalar*: Sendikalar iş yaşamının vazgeçilmez kurumlarından biridir. İş hayatındaki haklar ve sorunlar konusunda, çalışandan sonraki en önemli muhataptır. Bu nokta da mobbinge mücadelede sendikalara da büyük görevler düşmektedir.

Öncelikle, sendika temsilcisinin mobbing olgusuna karşı oldukça bilinçli olması gerekmektedir ki, çalışanın kendine başvurusu sırasında yaşadığı olayı fark edebilsin. Ayrıca, sendikalar mutlaka iş akdine mobbinge ilgili maddeler koymalı ve mobbing vakalarını araştırıp, gerekirse çatışmalarda çalışan adına çözüm sürecinde yer almalıdır (Davenport ve diğ. 2014, s. 172).

- d. *Eğitimciler*: İş hayatında mobbing olarak karşımıza çıkan psikolojik taciz ile okullarda ve eğitim hayatında da zorbalık (bullying) adıyla karşılaşmaktayız. Okulları, zorbalıktan arındırmak adına, ülkemizde diğer ülkelere göre az olsa da, birçok program geliştirilmiştir. Bu programlarda öğrencilere, zorbalıkla başa çıkma becerileri öğretilmesi amaçlanmaktadır. Elbette bu programlar, aynı mobbing de olduğu gibi, olgunun içinde yer alan tüm elemanların bir bütün olarak ele alınmasıyla başarılı olabilir. Ve özellikle eğitimcilerin eğitimiyle de daha çok sayıda öğrenciye ulaşılabilir (Kartal ve Bilgin 2007, s. 214). Bu sayede aslında, erken yaşta psikolojik şiddetin bilincine varan kişinin, daha sonraki yıllarda mağdur ya da tacizci ya da izleyici olma ihtimali de azalmaktadır. Mobbinge karşı verilebilecek en başarılı savaş da ancak bu şekilde olabilir.

- e. *Akademik Araştırmalar*: Mobbing ile ilgili ilk çalışmaların başlangıç yeri İşkandinavya'dır. İşkandinavya'da başlayan çalışmalar, buradan tüm Avrupa'ya yayılmıştır. Ve bu çalışmalar sayesinde, insanlar mobbing olgusunu tanımışlardır. Fakat mobbingin daha çok bilinmesi, sonuçları ve maliyetleri hakkında daha fazla çalışma yapılması için daha fazla veriye yani daha fazla akademik çalışmaya ihtiyaç vardır. Mobbinge daha etkili mücadele için, sağlık, ekonomi, kurumsal psikoloji alanında uzman araştırmacıların önemli veriler eklemesi gerekmektedir ki, mobbinge mücadelede daha kesin sonuçlar elde edilebilsin (Davenport ve diğ. 2014, s. 169).
- f. *Yasalar*: Mobbinge karşı alınacak tedbir ve müdahalelerde, yasalara, yasa koyuculara ve avukatlara da büyük görev düşmektedir. Özellikle mobbing mağdurlarının, tacize maruz kaldıktan sonra, yasal süreçlerinin takibini yapacak alanında uzman avukatlara ihtiyaçları vardır. Bu kişilerin alanlarında uzmanlaşmasının yolu, yasa koyucuların yeni yasalar geliştirmesi ve hali hazırda bulunan yasaları mobbingi de içine alacak şekilde genişletmeye başlamasından geçmektedir (Davenport ve diğ. 2014, s. 175). Yasa koyucunun bu konudaki hassasiyeti, hukuksal alanda çalışan tüm bileşenlerinde hassasiyetini ve uzmanlığını zorunlu kılacaktır. Bu konu ilerde daha ayrıntılı olarak işlenecektir.

Mobbingi nleme adına yapılacak müdahale ve alınacak tedbirler konusunda toplumsal bilincin önemi yadsınamaz. Toplumsal bilinç, kendiliğinden ortaya çıkan bir güç değildir. Toplum bu denli etkileyen bu olumsuz sürecin önlenmesinde, medya, devlet, yasa koyucular, eğitimciler ve akademisyenler gibi çok geniş bir yelpazenin bileşenlerine ihtiyaç vardır. Sonuç olarak, mobbingin maddi ve manevi zararının en aza indirilmesi ve mobbing maliyetlerinin ciddi anlamda azaltılıp, toplumda erkin her zaman kazanacağı algısının ortadan kalkması, toplumun tüm bileşenlerinin ortak çabasıyla başarılabilecek bir eylemdir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 KAVRAM VE TEORİK ÇERÇEVE

Bağlılık kavramı, henüz araştırmacıların üzerinde tam olarak ortaklaşabildiği bir kavram değildir. Araştırmacılar, çalıştıkları alanlara göre bağlılığın tanımını yapmışlardır ve bu nedenle de tam da birbiriyle ortaklaşmayan bağlılık tanımları karşımıza çıkmaktadır. Bu da bağlılık olgusunun tam olarak anlaşılması ve açıklanmasının önünde ciddi bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu noktada, kavramın kelime anlamından yola çıkmak gerekmektedir. Bağlılık, kişinin ya da kişilerin kendilerini bir grubun, bir topluluğun, toplumsal bir yapının veya toplumsal bir kümenin üyeleri olarak kabul etmesidir (TDK 2017). Başka bir tanımı ise, kişinin kendinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı, ki bu bir kişi, bir düşünce veya bir kurum olabilir, yerine getirmek zorunda olduğu sorumluluk ve yükümlülükler olarak ifade edilmektedir (Gündoğan 2009, s. 3). Yine başka bir tanımda bağlılık, kişinin belirli bir şekilde ve amaca yönelik davranmasını sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Herscovitch 2001, s. 301).

Bağlılık tanımından yola çıkarak, bireylerin kendilerini ait hissettikleri kurumların amaç ve değerlerini kabul etmesi, kabul ettiği amaç ve değerler doğrultusunda davranması ve kuruma üyeliğini devam ettirmek için çaba sarf etmesine ise örgütsel bağlılık demekteyiz (Durna ve Eren 2005, s. 211). Örgütsel bağlılık, bireyin yer aldığı kurumun değer ve hedeflerine etkin ve taraflı olarak bağlanması demektir. Ve bu noktada bağlılık belirli hedeflere ulaşmada araç olmaktan çıkar, bireyin salt örgütünün iyiliği için davranmasına ve ortaya koyduğu eylemleri örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili yapmasına neden olur (Balay 2014, s. 3). Örgütsel bağlılık aynı zamanda, bireyin çalıştığı kurumla ve kurumun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve kurumdaki varlığını devam ettirme isteğidir (Gündoğan 2009, s. 4). Başka bir tanımda örgütsel bağlılık, bir örgüt bağı, örgüt içindeki devamlılığı amaç edinmek, örgütün hedef ve değerleriyle

özdeşleşme ve örgüt adına fazladan çaba sarf etmeye gönüllü olma olarak tanımlanmaktadır (Manetje 2009, s. 37).

Örgütsel bağlılık olgusuna dair daha birçok tanım olmakla birlikte genel olarak yapılan tanımlar doğrultusunda örgütsel bağlılığı, çalışanların kendilerini organizasyonun devamlı bir üyesi olarak hissedip, içinde bulunduğu organizasyonda kalmak arzusuyla gönüllüce, kendinden beklenenden fazla çaba gösterip, organizasyonun amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi olarak tanımlayabiliriz.

Örgütsel bağlılık üzerine Whyte tarafından 1956 yılında yapılan ilk çalışma ile örgüte bağımlı kişi ve bunun örgüte vereceği olası zararlar üzerine araştırma yapılmıştır. Bu ilk adımdan sonra, Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi birçok araştırmacı örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar yapmışlar ve kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamışlardır. Yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın motivasyon, iş başarımı, güçlendirme, işe gelmeme, çalışan devir oranı ile ilişkisi ve örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmiştir. 1961 yılında Etzioni tarafından bağlılığın sınıflandırması yapılmış, ardından Steers'in örgütsel bağlılıkla verimlilik ve çalışan devir oranı çalışmalarıyla örgütsel bağlılık olgusu literatürlerde geniş ve aydınlatıcı kaynaklara sahip olmuştur (Gündoğan 2009, s. 9).

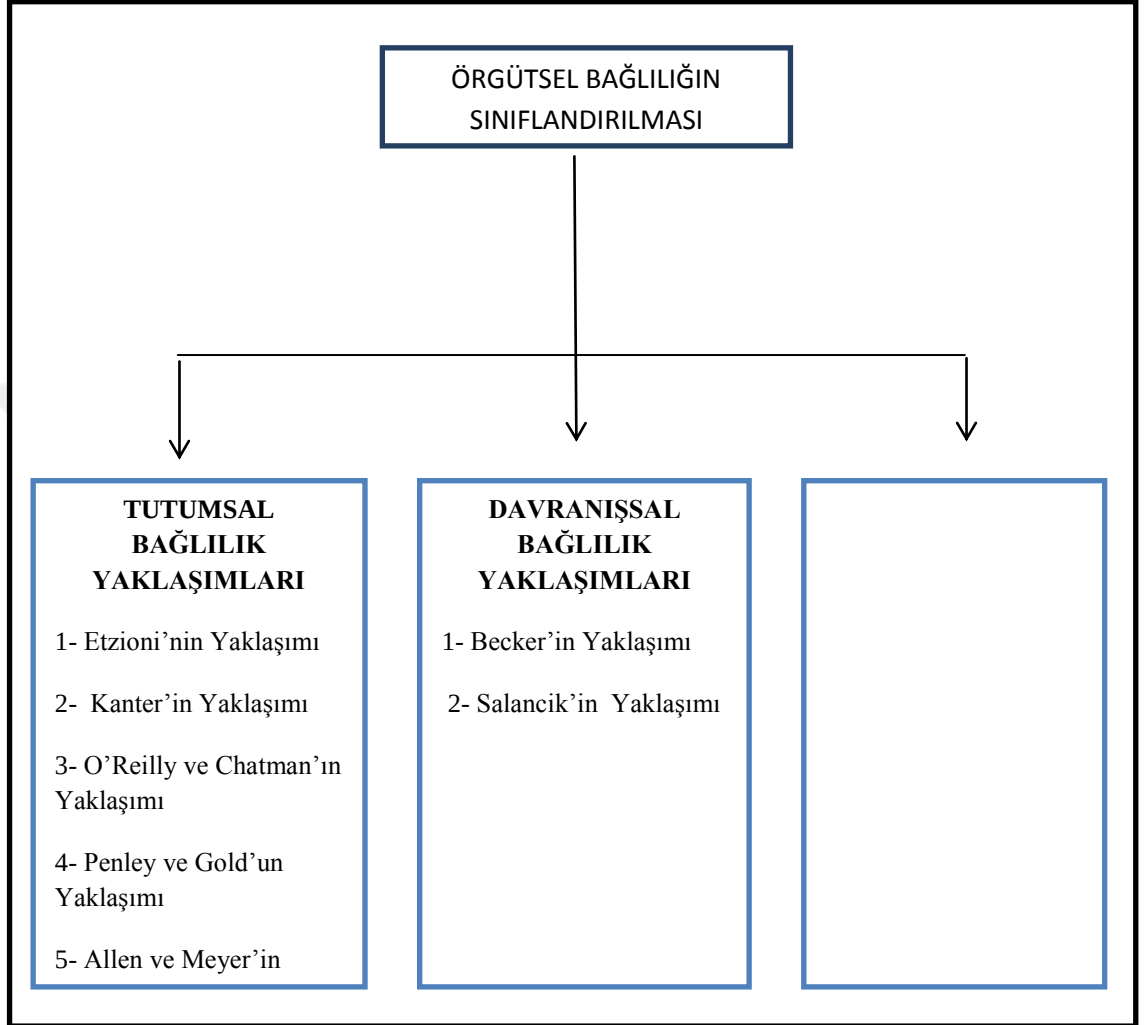
Tüm bu çalışmalar, kavramın doğru tanımlanması ve örgütlerde yaşanan ve yaşanacak bağlılığa dair sorunlara cevap bulmak adına yapılmıştır. Çünkü doğru tanım, doğru teşhis ve müdahaleyi de beraberinde getirecektir. Günümüzde örgütsel bağlılık konusunun öneminin giderek artması da, bağlılık üzerine yapılacak doğru tanımlamalarla, ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücünün anlaşılmasına ve bu nitelikli işgücünün örgütler içinde varlıklarını devam ettirmesine yardımcı olacaktır.

3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Yukarıda da belirttiğimiz gibi, örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar çok eski olmasa da, sayıca oldukça fazladır. Örgütsel bağlılık konusundaki görüşler çerçevesinde

var olan tüm yaklaşımlar aşağıdaki Şekil 3.1’de sınıflandırılarak üç ana grupta toplanmıştır.

Şekil 3.1: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması



Kaynak: Tamer Gündoğan, 2009. Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması.

3.2.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık literatürde duygusal bağlılık olarak da karşımıza çıkmaktadır. Çalışma ortamı ve çevresinde yaşanan, duygusal olay, tepki ve davranışlarla ilgilidir. Çalışanın işine daha fazla bağlanma, iş arkadaşlarına, işine ve mesleğine bağlılıktan sağladığı doyum, tutumsal bağlılığın genel hatlarını oluşturur (Doğan ve Kılıç 2007, s. 38). Tutumsal bağlılık, kişinin çalıştığı örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve

amaçlarını birleştirip, bu amaçları hayata geçirmek için örgütte kalıp üyeliğini devam ettirme arzusu durumunda ortaya çıkmaktadır (Gündoğan 2009, s. 42).

Tutumsal bağlılığı daha iyi anlamak için bu yaklaşımlara kısaca göz atmak doğru olacaktır:

3.2.1.1 Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılık konusunda ilk sınıflandırma yapan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sınıflandırmasını üç başlık altında toplamıştır:

- a. *Ahlaki bağlılık*: Kişinin kendini çalıştığı organizasyona adanmışlığına bağlılık türüdür (Yağcı 2007, s. 118). Kişinin örgütüyle ve kendi amaç ve değerlerini içselleştirip, otoriteyle özdeşleşmesi çerçevesinde kurulan bağlılık türüdür (Gündoğan 2009, s. 44). Bu tür bağlılıkta, organizasyon içindeki ödüllendirmeler bağlılığı etkilememektedir.
- b. *Hesapçı bağlılık*: Daha çok tarafsız bir bağlılık türünü ifade etmektedir (Yağcı 2007, s. 118). Bu bağlılık türünde üyelerin bağlılık şeklini belirleyen, yaptıkları katkılar karşısında aldıkları ödüllerdir (Gündoğan 2009, s. 44).
- c. *Yabancılaştırıcı bağlılık*: Olumsuz bir bağlılık türüdür (Yağcı 2007, s. 118). Kişisel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Kişinin örgütte varlığı sürmekte fakat bağlılığı kalmamaktadır (Gündoğan 2009, s. 44).

3.2.1.2 Kanter'in yaklaşımı

Kantere göre örgütsel bağlılık, kişilerin çalışma potansiyellerinden doğan enerjilerini ve sadakatlerini örgüte ve sosyal sisteme verme arzusunda olmaları ve ihtiyaçları çerçevesinde kurdukları sosyal ilişkilerle kişiliklerini özdeşleştirmeleridir (Gündoğan 2009, s. 44). Kanter, örgütsel bağlılığa, devamlılık, kenetlenme ve denetim sınıflandırması yaparak, üç boyutlu ele almıştır (Yağcı 2007, s. 118). Kanter'e göre, bu üç boyutun bir örgütte yüksek olması, o örgütün başarılı olduğunun göstergesidir.

- a. *Devamlılık bağıllığı*: Üyelerin kendilerini örgütün sürekliliği için adanmışlardır (Gündoğan 2009, s. 44). Çalışanların, bir takım yaptırım ve örgütsel fedakârlıkların sonucunda örgütten ayrılmanın zorluğunu öne sürerek hissettikleri bağıdır (Çetin 2011, s. 58).
- b. *Kenetlenme bağıllığı*: Örgüt içindeki sosyal ilişkiler doğrultusunda gelişen, örgütün üyeleri arasındaki dayanışma ve bağıllık ile ortaya çıkan bir bağıllık şeklidir. (Çetin 2011, s. 58). Grup içi çatışmanın az olması beklenirken, grup bilinci ve grup dayanışmasının yüksek olması beklenen bir bağıllık türüdür (Gündoğan 2009, s. 45).
- c. *Denetim bağıllığı*: Bir organizasyonun üyelerini, o kurumun normlarına uyum sağlaması sonucu oluşan bağıllık türüdür (Çetin 2011, s. 59).

3.2.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımında bağıllık, kişinin psikolojisi ile organizasyonun psikolojisinin birleşmesi durumudur, ki bu özdeşleşme örgüt değerlerindeki iş katılımı, bağıllık ve inanç duygularını da kapsar (Manetje 2009, s. 39). Kişi örgütün tüm değer, hedef ve amaçlarını kabul ederek, bunları kendi iş yaşamıyla özdeşleştirir (Gündoğan 2009, s. 45).

- a. *Uyum bağıllığı*: Organizasyonun belirlediği ödül ve ceza sisteminde, kazanmak ya da kaçınmak için oluşturulan bağıllık sonucu ortaya çıkar (Çetin 2011, s. 59).
- b. *Özdeşleşme bağıllığı*: Örgüt içinde, diğer üyelerle sağlıklı ilişkiler kurmak ve devam ettirmek adına ortaya çıkan bağıllık türüdür (Gündoğan 2009, s. 46).

- c. *İçselleştirme bağlılığı*: Çalışanların değerleriyle, örgütün değerlerinin uyum halinde olması sonucu ortaya çıkar. Çalışan bu tür bağlanmada, örgütün üyesi olmaktan da gurur duyar (Çetin 2011, s. 59).

3.2.1.4 Penley ve Gould'un yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırmasına katılmakla birlikte, modelin karmaşıklığından kaynaklı yeteri kadar ilgi çekmediğini düşünmüşlerdir. Bu nedenle Etzioni'nin modelindeki şekilleri baz alarak, örgütsel bağlılığa farklı üç boyut getirmişlerdir.

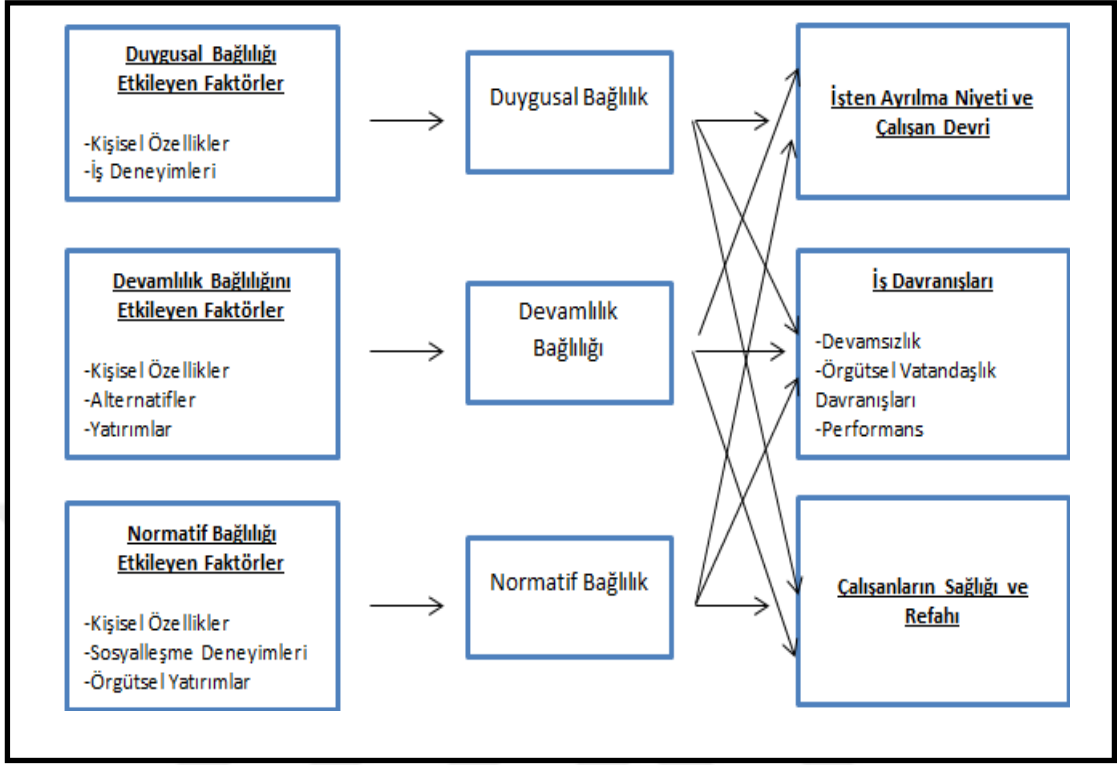
- a. *Ahlaki bağlılık*: Kişinin kendini örgüte adayarak, örgütün başarısında kendine pay biçmesi ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesiyle ortaya çıkan bağlıdır.
- b. *Çıkarıcı bağlılık*: Örgütün, ödüllere ulaşmada araç kabul edildiği, üyelerin katkıları doğrultusunda ödüllendirilmeleri sonucu oluşan bağlılık türüdür.
- c. *Yabancılaştırıcı bağlılık*: Olumsuz duygularla oluşan bir bağlılık türüdür. Bireyin, örgüt içinde kontrolünün olmadığı, dışarda ise alternatiflerinin olmadığını düşünmesi sonucu oluşan bağlılıktır (Gündoğan 2009, ss. 46-47).

3.2.1.5 Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Allen ve Meyer, ilk önce örgütsel bağlılığı duygusallık ve devamlılık olarak iki boyutta incelediler (Manetje 2009, s. 39). Araştırmalarının başında Mowday, Steers ve Porter ve Beckerden etkilenerek iki boyutlu açıkladıkları bağlılık modelleri, Weiner'den etkilenmeleriyle üç boyutlu bir hal almıştır. Ve Weiner'deki normatif bağlılık kavramını da sınıflandırmalarına eklemişlerdir (Çetin 2011, s. 60).

Aşağıda Şekil 3.2'de Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinin üç boyutu verilmiştir.

Şekil 3.2: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli



Kaynak: Tamer Gündoğan, 2009. Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması.

- a. *Duygusal bağlılık*: Literatürde en çok karşımıza çıkan bağlılık türüdür (Gündoğan 2009, s. 49). Kişisel ve örgütsel değerlerin uzlaşmasının sonucunda, kişinin örgütüne duygusal olarak bağlanıp, örgütte yer almaktan duyduğu hazzın oluşturduğu bağlılık biçimidir. Bu noktada bireysel niteliklerle, işe ilişkin etkenler karşısındaki tutumlar devreye girmektedir. Bu nedenle, bu tür bağlılığın gerektirdiği görev ve sorumluluklar için gönüllülük gerekmektedir (Durna ve Eren 2005, s. 211).

Duygusal bağlılığın bulunduğu yerde organizasyonda kalma isteğinin nedeni, ekonomik değil, örgütün temsil ettiği değerleri ve örgüt misyonunu gerçekleştirme sürecine dahil olmak isteğidir. Bu bağlılığın bulunduğu kurumlarda çalışanlar, kurumun başarısını ya da başarısızlığını kendine mal eder. Kişi için öncelikli olan örgütün performansıdır. Bu bağlılık türü, örgüt yöneticilerinin de en çok tercih ettiği bağlılık türüdür (Gündoğan 2009, s. 49).

- b. *Devamlılık Bağlılığı*: Kişinin, örgütten ayrılmasının sonucunda oluşacak olan sosyal ve ekonomik maliyet farkındalığına bağlı olarak ortaya çıkan bağlılıktır. Bağlılığın bu modeli, iş performansı, işe gelme ve geç kalma ve hatta devir ve vatandaşlık görevlerini kapsayan geniş bir çerçevedeki önemli çalışan sonuçlarını öngörmek için, araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (Jaros 2007, s. 7).

Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar, o kurumda çalışmaya ihtiyaçları olduğunu düşündükleri için kurumda kalmaya devam ederler. Bu bağlılığı tetikleyen ise, örgütten ayrılma maliyetini tetikleyen herhangi bir faaliyet olabilir (Çakar ve Ceylan 2005, s. 56).

- c. *Normatif bağlılık*: Bu bağlılık biçimini, Allen ve Meyer çalışanın örgütte kalma yükümlülüğü olarak tanımlarlar. İçselleşmiş normatif görev ve yükümlülükler, organizasyona olan üyeliği devam ettirmek için kişisel yükümlülükler haline gelir. Meyer ve Allen'a göre, normatif bağlılık sahibi çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini hissederler. Normatif bağlılık açısından çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiği için ya da yapılması gereken doğru şey bu olduğu için örgütle bağlarını devam ettirirler (Manetje 2009, s. 44).

Normatif bağlılık büyük oranda zorunluluklara bağlıdır. Bireyin çalıştığı örgüte hissettiği bağlılık, kendi çıkarından ziyade yaptığının ahlaki ve doğru olduğuna inanmasındandır. Bu noktada normatif bağlılık, sosyal baskıların da etkisiyle gelişmektedir (Gündoğan 2009, s. 52).

3.2.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

‘Tutumsal bağlılık’ kavramını kullanan örgütsel davranış araştırmacılarına karşı sosyal psikologlar ise ‘davranışsal bağlılık’ kavramını kullanmışlardır. Davranışsal bağlılık, kişinin hissettiği bağlılık duygusunun dışı vurumudur. Çalışanların geçmiş iş tecrübeleri ve örgüte adaptasyonlarına göre çalıştıkları organizasyonlara bağlı hale gelme sürecinde yaşadıkları bağlılık türüdür (Gündoğan 2009, s. 55).

Davranışsal bağlılık yaklaşımında, kişilerde özellikle bağlılık duygusunu itekleyecek davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır. Bağlılık hissinin realitede gözlenmesi ya da kişiden beklenenin ötesinde bir bağlılık davranışı gösterme isteği sonucu oluşan bağlılık türüdür (Duygulu ve Abaan 2007, s. 62).

Meyer ve Allen, kişinin çalıştığı kurumda uzun yıllar kalması ve durumla başa çıkmaya çalışması sonucu davranışsal bağlılığın geliştiğini belirtir. Bu kişiler örgüte değil, yaptıkları bazı eylemlere bağlanmaktadır. Yani davranışsal bağlılık, örgütün etkisiyle değil bireyin davranışlarının etkisiyle gelişmektedir. Yani birey davranışının sonucunda, davranışı devam ettirmekte ve davranışa bağlanmaktadır. Zamanla sürekliliği artan davranışa karşı uygun gerekçeler geliştirilip, onlara da uygun tutumlar oluşmaktadır. En nihayetinde davranışın tekrarlanma olasılığı artmaktadır (Gündoğan 2009, ss. 55-56).

3.2.2.1 Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın girdiği bazı yan bahislerle birbiriyle tutarlı bir davranış süreci oluşturmaları ve en önemlisi, davranışla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları birleştirmesidir. Yani, kişinin ortaya koyduğu tutarlı davranışlardan vazgeçmemesi ve bunları devam ettirme sürecinde ortaya çıkan bağlılık eğilimidir.

Becker, bağlılığı etkileyen bu yan bahislerin; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olduğunu ifade etmiştir (Gündoğan 2009, ss. 56-57).

3.2.2.2 Salancik'in yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık, kişinin eylemlerinin davranışları vasıtasıyla sınırlanması ve bu davranışlar sayesinde bağlılığını devam ettirme inancı olarak tanımlar. Davranışlardaki şu üç nitelik bağlılığın oluşmasında önemli etkiye sahiptir: davranışın görülebilir olması, davranışın değiştirilebilir olması ve davranışın kişisel iradeye dayanması (Çetin ve diğ. 2011, ss. 63-64).

Kişinin davranışı devam ettirme isteği, davranışa yönelik bağlılığın oluşmasının ilk koşuludur. Eğer kişinin davranışta bulunma kararlarında herhangi bir baskı unsuru yoksa örgüte bağlılığı artacak ve üyeliğinin devamı konusunda istek duyacaktır (Gündoğan 2009, ss. 58-59).

3.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, çalışanlar, çalıştıkları kurumlara, çalışma arkadaşlarına, mesleklerine, müşterilerine ve yöneticilerine farklı düzeylerde bağlılık gösterecektir. Bu nedenle bağlılık kaynaklarını belirlemek için, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu gibi, örgütle ilintili grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımını savunanalar için örgütlerin varlık nedeni, bu birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktır (Gündoğan 2009, ss. 59).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bağlılığın kişiden kişiye değişiklik gösterebileceğini kabul etmektedir. Bu nedenle bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan iç ve dış etmenlerin bağlılıklarının bir toplamı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani kişiler hem çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve ileride üyesi olmak istedikleri referans grupları gibi iç etmenlere hem de sendika, müşteri ya da toplum gibi dış faktörlere bağlılık gösterebilmektedir (Gündoğan 2009, s. 59).

3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KRİTERLERİ

Örgütsel bağlılık, birçok nedenle sübjektif bir kavramdır. Çünkü bireylerin, örgütlerine gösterdikleri bağlılık ve bu bağlılığın nedenleri kişiden kişiye ve kişinin koşulları ve çevresine göre farklılık gösterebilir. Fakat aynı zamanda, örgütsel bağlılık olgusundan bahsedebilmemiz için bazı genel geçer kriterler de vardır. Ve bu kriterlerin olmaması durumunda bağlılıktan da bahsetmemiz pek mümkün olmaz.

Örgütsel bağlılığın belirleyici kriterlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- a. *Örgütün amaç ve değerlerini benimseme*: Örgüte bağlılığın en önemli göstergesidir. Çalışan, amaç ve değerlerini kabul ettiği örgüte bağlılık gösterir, ki burada temel kriter çalışan ile örgütün değerlerinin birbirini tamamlamasıdır (Atay 2006, s. 74).
- b. *Fedakarlık ve ekstra katkı derecesi*: Bir organizasyonda, çalışanın beklenenin üzerinde çalışma durumu fedakarlık olarak tanımlanır ve fedakarlık algısı örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda sıklıkla görülür (Atay 2006, s. 74).
- c. *Örgütsel üyeliği devam ettirme isteği*: İlk iki kriterle aynı doğrultu da olan bu kriter de, çalışanın organizasyona dair olumlu duygularının bir sonucudur (Gündoğan 2009, s. 7).
- d. *Örgüt kimliği ile özdeşleşme*: Özdeşleşme, bireylerin başka birey ya da topluluklarla arasında ortaklıklar bulup, onlara benzemesi ya da benzemeye çalışmasıdır. Bir örgütün imajının, prestijinin ve güvenilirliğinin yüksekliği, üyelerin özdeşleşme algısını artırmaktadır. Bir organizasyonun imajı, örgütsel kimliğiyle doğru orantılıdır ve bu imaj dışarıya ne kadar iyi verilirse, çalışan örgütüyle o kadar gurur duyacaktır. Bunun sonucunda da çalışanın örgüt kimliğiyle özdeşleşme süreci tamamlanmış olacaktır (Gündoğan 2009, s. 7).
- e. *İçselleştirme*: Bir organizasyonda çalışan bireyler, organizasyonun faaliyetlerini kendi amaçları açısından uygun görüp benimserlerse, örgütsel bağlılık için gerekli içselleştirme süreci de gerçekleşmiş olacaktır. Çünkü çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirirler ise bağlılık gerçekleşmektedir. Bunun için temel kriter, çalışanın amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleriyle örtüşmesidir.

3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR

Bağlılık olgusuna dair kullandığımız tek kavram örgütsel bağlılık değildir. Bağlılığı tanımlayan ve bazen de örgütsel bağlılık kavramı yerine kullanılan benzer kavramlar vardır. Hem kavram kargaşasını önlemek hem de bu kavramların, örgütsel bağlılık

süreci içinde kullanıldığında tam karşılıklarına hakim olabilmek için, bu kavramlara da bakmak gerekmektedir.

3.4.1 Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık kavramı da, örgütsel bağlılık gibi sıklıkla karşımıza çıkan bir kavramdır. Mesleki bağlılık dereceleri çalışandan çalışana değişebilmektedir. Profesyonel bağlılık olgusu da mesleğe bağlılık terimi yerine kullanılabilir. Özel bir alana dair kişisel sadakat anlamında da kullanılmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007, s. 4).

Mesleğe bağlılık kişinin işiyle özdeşleşmesinin ve kişinin değerine göre işin önemi ve değerinin içselleştirilmesinin bir aşamasıdır (Fornes ve Rocco 2004, s. 393). Kişinin uzmanlaşması sonucu mesleğinin yaşamında ne derece önemli olduğunu anlamasıyla ilintilidir. Ayrıca mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın başka bir türü olarak kabul edilmekte ve bireyin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak da kullanılmaktadır (Gündoğan 2009, s. 10).

Mesleğe bağlılığı Şekil 3.3’de olduğu gibi üç düzeyde şu şekilde ele alabiliriz:

Şekil 3.3: Mesleğe bağlılığın düzeyleri



Kaynak: Mahmut Özdevcioğlu ve Aylin Aktaş, 2007. Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının rolü.

3.4.2 Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Kişinin kurum içinde birlikte çalıştığı arkadaşlarına bağlılık hissetmesi ve onlarla özdeşleşmesidir. Çalışma arkadaşlarının kişiye davranışları ve daha önceki rehberliği, kişide kalıcı tutumlar yaratmaktadır. Bu bağlılık kimi zaman araç, kimi zaman ise amaç olmaktadır (Gündoğan 2009, s. 12).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, işe dair yaşanan zor durumların aşılmasında önemli bir etkidir. Özellikle bu duygunun yaratacağı olumlu durumun farkında olan çalışanlar, dayanışma duygusunun korunması için çabalarlar. Hatta güçlü arkadaş bağlılığının, meslek ve örgüt bağlarının da güçlenmesinde önemli bir etken olduğu savunulur (Atay 2006, s. 58).

3.4.3 Sadakat

Örgütsel bağlılık, bir örgütsel davranış alanıdır. Bu alanın tanımında çalışanların psikolojik bağlılığı veya onun yerine örgütsel sadakat kavramları karşımıza çıkar (Iqbal ve diğ. 2015, s. 2).

Bağlılık kavramına göre daha dar bir içeriğe sahip olmasına rağmen sadakat, bağlılığın alt boyutu olarak ele alınır. Bir organizasyona yönelik aidiyet duygusunu ifade eder. Bu duygu, çalışanın çalıştığı kuruma dair olumlu hisleri ve örgüt içinde sürekli üye olarak kalma arzusunu doğurur (Gündoğan 2009, s. 13).

3.4.4 İtaat

İtaat kelimesinin tam karşılığı, söz dinleme, boyun eğme, buyruğa uymadır (TDK 2017). Kişiler boyun eğmediklerinde karşılaşacakları sonuçlardan hareketle itaat etmektedirler. Fakat örgütsel bağlılık içsel bir duygudur ve kaynağını kişinin inanç, değer ve yargılarından alır (Gündoğan 2009, s. 13). Bu nedenle örgütsel bağlılık için itaat tanımı biraz daha farklıdır.

Örgütsel bağlılık için itaat; örgüt içinde var olan kurallara uyulması, çalışanların bu kuralları içselleştirerek daha fazla yayılması için çaba sarf etmesi davranışıdır. İtaat, örgütsel uyum veya örgütsel kabullenme olarak da karşımıza çıkmaktadır (Karaaslan ve diğ. 2009, s. 141).

3.4.5 İşe Bağlılık

Örgüt içinde yer alan bireylerin, yaptıkları işleri veya görevleri zevkle yapmaları ve bunun devamlılığı noktasında istekli olmaları durumudur. Bu tür işe bağlı çalışanlar, iş dışı faaliyetlerden çok, kendi işleriyle meşgul olma eğilimindedirler (Çakar ve Ceylan 2005, s. 57).

Örgüt içindeki bireylerin davranışlarını anlamlandırmak adına yapılan çalışmalar, işe bağlılığın öneminin gittikçe arttığını göstermektedir. İşe uygun özelliklere sahip bireylerin istihdamı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilemekte ve bu durum da örgütsel verimliliğe sirayet etmektedir. Dubin ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalar, işleriyle yaşamlarını özdeşleştiren çalışanların daha esnek çalışan bireylere göre, daha fazla örgütsel bağlılık duygusu taşıdıklarını da göstermektedir (Gündoğan 2009, s. 13).

Blau ve Pinder'in işe bağlılık duygusu yüksek çalışan özellikleri ise şu şekildedir:

- a. İşe aktif şekilde katılır,
- b. İşini yaşamının odağı olarak görür,
- c. işini kendine duyduğu özsaygının temeline koyar,
- d. Kişilik tanımlamasını iş performansı ile yapar.

Bunlar dışında, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve örgütteki konum gibi değişkenler işe bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir. Ayrıca, işe bağlılık, çalışanın performansını ve işten ayrılma sürecini de etkilemektedir. Yani işten ayrılma ile işe bağlılık arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki vardır (Atay 2006, ss. 57-58).

3.4.6 Yönetime Bağlılık

Yasalara ve yasaları yapan ve yürüten güce bağlılıktır. Bu noktada çalışanın bağlılığı, metin ve tasarıların hazırlanışına ve sonuçlarına katılarak, diğer bireylere anlatıp, savunarak ve uygulayarak kendini gösterir (Atay 2006, s. 58).

Örgütsel bağlamda, yöneticilerin genellikle meşru güce sahip olduğu düşünülür. Çünkü çalışanlar özel mülkiyet yasalarının değerli olduğuna inanırlar ve hiyerarşik olarak yüksek pozisyonundaki çalışanlar daha düşük pozisyonda olanlar üzerinde güç sahibi olarak belirlenmiştir (Luthans 2011, s. 315). Buradan hareketle de üst pozisyonundaki çalışanların, diğerlerine göre örgütlerine daha çok bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Örgüt içinde karar sürecinde etkili oldukça, örgütün başarısını içselleştiren ve kendi

başarısı olarak gören çalışan üst pozisyonlara yükseldikçe örgütünü benimsemekte ve bağlılığı da artmaktadır (Gündoğan 2009, ss. 15-16).

3.4.7 İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel bağlılık sürecinde üretkenlik, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütsel bağlılığı birebir etkileyen faktörlerin bir nedeni olarak kabul edilip, örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişki incelemeye alınmıştır (Atay 2006, s. 72). Hatta Williams ve Hazer, iş tatmini için örgütsel bağlılığın belirleyicisi terimini kullanmaktadır (Gündoğan 2009, s. 16).

Örgütsel bağlılık bir organizasyonun değer ve hedeflerinden etkilenmekte iken iş tatmini daha çok organizasyon içindeki görev ve faaliyetlerden etkilenmektedir. Bu durumda kişi, örgütsel bağlılık duygusunu yaşarken aynı anda işinin bazı bölümlerinden hoşnut olmayabilir. Bu nedenle, iş tatmini ve örgütsel bağlılık eş zamanlı değerlendirilmektedir (Gündoğan 2009, s. 16).

İş tatminine dair genel görüş, hem duygusal hem de tutumsal bir tepki olduğudur. Bu iki görüşün ortak tanımı ise, iş tatmininin iş görenlerin işlerinden dolayı hissettikleri memnuniyet duygusunun sonucu olmasıdır. Yani iş tatmini, örgütün üyelerinin, örgüt içindeki faaliyetlerinden duydukları memnuniyetin derecesine göre açığa çıkardıkları tutumsal davranışlar bütünüdür (Çetin 2011, ss. 74-75).

İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkinin analizinde, işteki tatmin ve performans arasındaki aracı unsurun örgütsel bağlılık olduğu ve mesleki tatminle duygusal bağlılık arasındaki aracı unsurun da kültürel değerler olduğu ölçülmüştür. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın, iş tatmini ve mesleki performans arasındaki ilişkide arabuluculuk yaptığı hipotezini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca genel olarak kültürel değerler tarafından biçimlendirilen iş tatmini ve bağlılık unsurlarının insanların tutumlarını belirlemesinden dolayı, kültürel değerlerin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi nasıl yönlendirdiği üzerine çalışmışlardır (Leite ve diğ. 2014).

Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkileyen nedenlere baktığımızda, ki bunlar kişisel, örgüt içi ve örgüt dışı olarak üç boyutta karşımıza çıkar, bu iki unsurun tamamen iç içe geçtiğini ve aralarında paralel yönde giden bir ilişki olduğunu söylemek doğru olacaktır (Gündoğan 2009, s. 17).

3.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu kadar geniş bir perspektifi etkileyen örgütsel bağlılığın, kendisinin de etkilendiği birçok unsurdan bahsetmek gerekmektedir. Yine burada, örgütsel bağlılığa dair yapılan çalışmaların çeşitliliğine göre, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin de çeşitliliğinden söz etmek gerekmektedir. Örgütsel bağlılık üzerine katkı sağlayan araştırmacıların, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğuna dair görüşlerini aşağıdaki Şekil 3.4’de net bir şekilde görebiliriz.

Şekil 3.4: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin araştırmacılara göre sınıflandırılması

SALANCİK'E GÖRE :	•Görünürlük •Açıklık •Davranışların geriye dödürülemezliği •Bizi davranışlarımıza bağlayan irade
SCHWENK'E GÖRE:	•Geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri •Kişisel-demografik faktörler •Örgütsel-görevsel faktörler •Durumsal faktörler
MOWDAY ve ARKADAŞLARINA GÖRE:	•Kisisel özellikler •İş özellikleri •Çalışma deneyimleri •Yapısal özellikler
ZAHA'YA GÖRE :	•Çalışanın geçmişe ait birikimi •Kişilik özellikleri •Örgütsel faktörler
NORTHCRAFT ve NEAL'E GÖRE:	•Kişisel faktörler •Örgütsel faktörler •Örgüt dışı faktörler

Kaynak: Gündoğan 2009. Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması.

Yukarıda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırmasında, özellikle her araştırmacının faktörleri, bireysel koşullara göre, örgüt içi koşullara ve örgüt dışı koşullara göre incelediğini görüyoruz. Bu nedenle, biz de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri bu üç başlık altında inceleyeceğiz.

3.5.1 Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bireyin örgütün amaç, değer ve hedeflerini benimseyip, örgüt içindeki üyeliğini devam ettirmesinde kişisel özellikler büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, örgütsel bağlılıkla, kişisel özellikler arasında güçlü bir korelasyondan bahsedebiliriz.

Kişisel faktörler ise, kendi içinde iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellik gibi olgulardan etkilenmektedir. Aşağıda bu olgulara değinilmiştir.

3.5.1.1 İş beklentileri

Örgütsel bağlılık, bireysel seviyedeki önemli bir iş ilişkisi sonucudur ve iş devri, devamsızlık, işe harcanan çaba, iş rolü ve performans gibi işle ilgili diğer sonuçlara da etki edebilmektedir. Belirsiz olan iş rolü, organizasyona bağlılıkta eksikliğe neden olabilir fakat bunun yanında geliştirici fırsatlar da örgütsel bağlılığı arttırabilir veya azaltabilir (Manetje 2009, s. 48).

Tanımı iyi yapılmış, hiçbir kafa karışıklığına mahal vermeden somut ve net ortaya konulmuş örgütsel ve bireysel beklentiler arasındaki uyumluluk, örgütsel bağlılığı da arttıracaktır. Kişinin işe başlarken ki bağlılık düzeyi, bireysel bir faktördür. Bu etmene sahip çalışanlar örgüte katkı sağlamakta gönüllüdürler. İşe alındıktan sonra yeterince bilgilendirilmeyen ve iş beklentileri noktasında boşluklar yaşayan bireyler, ciddi hayal kırıklıklarına uğramakta ve yaşadıkları beklenti uyuşmazlığı nedeniyle, işten ayrılmalar yaşanabilmektedir. Bu nedenle, çalışanların işe alımında, iş beklentilerinin öğrenilmesi ve görev tanımlarının yeterli ve doğru yapılması örgüte bağlılığı arttıracak önemli unsurlardan biridir (Seyhan 2014, s. 42).

3.5.1.2 Psikolojik sözleşme

Psikolojik sözleşme, örgütler tarafından şekillendirilen kişisel inançlardır. Psikolojik sözleşmeler, kendini gerçekleştiren kehanetin gücüne sahiptir; yani geleceği şekillendirebilirler. Bireylerin meydana gelen ve devam eden bağlılıkları öngörülebilir ve planlanabilir. Çünkü etkinlikleri daha kolay belirlenebilir ve önceden kestirilebilir. Bu nedenle psikolojik sözleşmeler, bireyleri ve örgütleri daha verimli kılma özelliğine sahiptir (Rousseau 1995, s.9).

Psikolojik sözleşmeler, kişinin kurumda çalışmaya başladığı andan itibaren başlar ve tüm tarafları yükümlülük altına sokar. Ancak sunulan doğru veriler sayesinde, organizasyonda çalışanlar taahhütleri doğru algılar ve sözleşmeye uyar. Ve unutulmamalıdır ki, bir örgütteki tüm bireyler, sözleşmeleri aynı şekilde algılamak zorunda değildir. Çünkü duygu, düşünce ve algı dünyası kişiye özeldir.

Nihayetinde, gereği gibi, uygun şekilde yapılacak bir psikolojik sözleşme ile iş görenin bağlılığının arttığı, iş tatmini ve verimliliğin üst düzeyde olduğu olumlu, kurumsal ve bireysel sonuçlar kaçınılmazdır (Gündoğan 2009, ss. 17-18).

3.5.1.3 Kişisel özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör ise kişisel özelliklerdir. Kişisel özelliklerin kendi içinde değişkenleri de, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir. Bu değişkenler;

- a. *Yaş*: Yaşı, örgütsel bağlılığı etkileyen değişken olarak ele alan bir çalışma, yaş ile bağlılık arasındaki korelasyonun negatif olacağını ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılar ise bunun tek başına yeterli olmayacağını düşünerek, yaş değişkenini tek başına almak yerine, kıdem ve hizmet süresi değişkenlerini de araştırmaya dahil ederek incelemişlerdir.

Yapılan birçok araştırma, yaş arttıkça bağlılık düzeyinde de artış olduğunu ortaya koymuştur. Angle ve Perry'nin araştırmasında çalışanlar, ilerleyen yaşlarına bağlı olarak yeniden iş bulma ya da farklı bir alanda uzmanlaşma imkanları azalacağı için, örgütlerine bağlılıklarının arttığını açıklamışlardır. Allen ve Meyer ise yaşın bağlılığa etkisinin, bağlılığının türüne göre değişeceğini ifade etmiştir. Onlara göre, duygusal bağlılık çalışanın yaşı ile artarken, devamlılık bağlılığında bir değişiklik olmamaktadır (Çöl ve Gül 2005, s. 295).

Günümüzde ki teknolojik gelişmelerin sonucunda, yaşı ilerlemiş iş görenlerin bu gelişmelere ayak uydurması ve uyum sağlaması, gençlere göre daha yavaş olmaktadır. Bu yüzden, hem bu gelişmelere ve esnek çalışma saatlerine kolay adapte olamamak, hem eğitim seviyesindeki düşüklük hem de yeni çalışma biçimlerini kolay kabullenememek gibi durumlar yaşı ilerlemiş çalışanların hâlihazırdaki örgütlerinde varlıklarını devam ettirebilmek adına, bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Gündoğan 2009, ss. 21-22).

- b. *Cinsiyet*: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir kişilik özelliği de cinsiyettir. Cinsiyet farklılığının örgütsel bağlılığa etkisinde, farklı iş karakteristiklerinin ve iş deneyimlerinin de etkili olup olmadığı tartışılmaktadır (Manetje 2009, s. 50).

Bu konuda ki çalışmaların bir kısmı, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir korelasyon olmadığını göstermektedir. Fakat düşük seviyelerde bile olsa, erkeklerdeki örgütsel bağlılık duygusunun kadınlardan daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Çetin 2011, s. 64).

Fakat araştırmacıların, cinsiyetle bağlılık arasındaki ilişkilerdeki farklı bulguları, bu konudaki fikir birliğini de önlemektedir. Hrebiniak ve Alutto yaptıkları çalışmalarda, kadın çalışanlarda ki bağlılık düzeyinin, erkeklerden daha yüksek olduğunu bu nedenle de örgütlerinde kalma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Yine bazı araştırmacılar erkek ve kadınların sosyalleşme düzeylerine bağlı olarak, bağlılık düzeylerinin de farklı olduğunu belirtmişlerdir. Mowday, Porter ve Steers'a göre, kadınlar bulundukları pozisyonlara bir sürü engeli aşarak geldikleri için, bulundukları konum ve örgütler onlar için daha değerlidir. Bu nedenle, kadınlarda örgütsel bağlılık erkeklere oranla daha yüksektir görüşünü savunmuşlardır (Çolakoğlu ve diğ. 2009, s. 80).

- c. *Medeni durum*: Araştırmacılara göre, medeni durum örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Evli ve dul kişilerin bağlılık düzeyinin, bekar olanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü evli ve dul bireyler için işten ayrılma daha maliyetli bir durum olarak görülmektedir. Medeni durumun, devam ve normatif bağlılıkla arasında pozitif bir korelasyon var iken; medeni durum ile duygusal bağlılık arasında bir etkileşime fazlaca rastlanmamıştır (Çolakoğlu ve diğ. 2009, s. 80).
- d. *Kıdem*: Çalışanın örgütte kaldığı süre ile bağlılık arasındaki ilişki de kıdem, oldukça etkili bir değişkendir.

Birçok araştırmacı, örgütsel bağlılığın yaş ve kıdemle doğrudan ilişkisinden bahsetmektedir. Bu noktada farklı yaş ve hizmet süresindeki bireylerle çalışılmış, yaş ve kıdemın kişinin örgüte yaptığı yatırımları olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Yaş ve kıdem, aynı doğrultuda ilerleyen değişkenler olmasına rağmen; yaşın duygusal bağlılığı, kıdemın ise devamlılık bağlılığını daha fazla etkilediği ortaya çıkmıştır (Gündoğan 2009, ss. 21-22).

- e. *Eğitim düzeyi*: Yapılan araştırmalar, eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır. Eğer çalışan, işine dair gerekli eğitim düzeyine sahipse, farklı örgütlerde de çalışabileceğini düşünerek, alternatifler yaratabilir. Yani eğitim düzeyi arttıkça, bağlılığın azalması eğilimi yüksektir. Yine örgütteki yöneticilerin, eğitim düzeyine paralel olarak çalışandan daha fazla verim almaya çalışmaları da bağlılık duygusunu olumsuz etkilemektedir. Yapılan bazı araştırmalar ise, artan eğitim düzeyinin, inisiyatif kullanma, bağımsız karar verme

ve sorumluluk alma davranışlarını artırarak, örgütsel bağlılığı yine negatif yönde etkilediğidir (Çolakoğlu ve diğ. 2009, s. 80).

3.5.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de örgüte dair değişkenlerdir. Burada işin niteliğinden, ücrete, ödüllere hatta işin bulunduğu sektöre kadar birçok değişken, çalışanın bağlılık düzeyini etkilemektedir. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

3.5.2.1 İşin niteliği ve önemi

Örgüte bağlılık ile iş nitelikleri arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalar, bize bu iki değişken arasında çoğunlukla pozitif yönde bir etkilenim olduğunu göstermektedir. Allen ve Meyer, çıkar bağlılığı ile iş nitelikleri arasında olumsuz bir ilişki varken; içten ve minnet bağlılığı ile olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Dunham, Ko ve arkadaşları ise içten ve minnet bağlılığında, Allen ve Meyer’la aynı savı paylaşıp, pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır (Ünler 2006, s. 3).

İş niteliklerinin alt başlıkları olan, özerklik, çeşitlilik, geri bildirim, görevin kimliği, görevin önemi gibi özellikler incelendiğinde de, bağlılıkla bu özelliklerin de olumlu etkilenime sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışan için yaptığı işin önem ve değerinin yüksek olması, yani yetki sahibi olarak nitelendirilmesi de örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Yani çalışan için işinin anlamlı hale gelmesi, örgütüne bağlılığını arttırırken, çevresi de kişinin yaptığı işin değerinin farkındaysa, bağlılığın yanında sadakatin de artacağı görülmüştür (Taş 2012, s. 28).

3.5.2.2 Yönetim ve liderlik

Liderin bir örgüt içindeki önemi yadsınamayacak kadar büyüktür. Çünkü bir organizasyonda, iş görenleri yönlendiren ve amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayan birincil kişi yöneticidir. Bu nedenle, araştırmacılar için uzman liderlik ve yönetim,

organizasyonların başarı ve devamlılığındaki birbirine geçmiş en önemli iki unsurdur. Liderlik sürecinde, yönetici iş görenlerin organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, yetenekleri dahilinde uygun ortamı hazırlamakta ve çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaya çabalamaktadır (Taş 2012, s. 29).

Bir yöneticinin tutum ve davranışları, o yöneticinin astlarının davranışlarına yön veren önemli bir değişkendir. Bu tutum ve davranışlar hem çalışanların performanslarına hem de örgüte olan bağlılıklarına etki etmektedir (Çetin 2011, s. 66). Birçok araştırmacının yaptıkları çalışmalar sonucundaki ortak noktası; liderlik davranışının çalışanların örgütlere olan bağlılığı üzerinde önemli etkileri olduğudur (Mahdi ve diğ. 2014, s. 1085).

Yapılan çalışmalar, destekleyici ve yönlendirici liderliğin, çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif örgütsel bağlılıklarına önemli katkılar sağladığını ortaya çıkarmıştır (Mahdi ve diğ. 2014, s. 1085). Bu noktada liderlik tarzının da önemi üzerinde durulmuş ve doğru liderlik tarzının örgüte bağlılıkta da doğru yönlendirmeyi yapma gücüne sahip olduğu görülmüştür.

Bunlar dışında, çalışanın katılımını teşvik eden bir yönetim tarzı sayesinde organizasyonlar, çalışanlarının görev alma isteğini ve örgütsel hedeflere bağlılık duygusunu da arttırmaktalar. Esnek ve katılımcı olan yönetim tarzının örgütsel bağlılığı güçlü ve olumlu yönde etkilediği net bir şekilde söylenebilir. Örgütlerin amacı da, yönetim stratejilerini belirlerken öncelik olarak çalışanların nasıl itaat edecekleri değil bağlılıklarını nasıl arttıracakları olmalıdır (Manetje 2009, ss. 51-52).

Ayrıca, liderlerin ve örgütün yönetim tarzının sonucu olarak; kişiye yüklenen sorumlulukların, ortak amaç ve vizyon oluşturma çabasının, çalışanın yetkilendirilerek kendi başına karar almasına izin verilmesinin, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olunması ve onlarla aynı dilin konuşulması gibi faktörlerin de örgütsel bağlılığı arttırdığı kabul edilmektedir.

3.5.2.3 Ücret düzeyi

Ücret düzeyi, çalışanların tatmin ve bağlılığındaki ilk ve önemli unsurlardan biridir. Ücret tatmini kavramını tam olarak anlamak için, bu konuda yapılan çalışmalara göz atmak gerekmektedir. Örgütsel davranış çalışmalarının başlangıcından itibaren, ücret düzeyi, çalışanların davranışlarını motive etmek için önemli bir ödül olarak görülmüştür. Teorisyenlerin henüz toplumsal değişimlerdeki adalet kavramını keşfetmeye başlamadan, ücretin çalışanları motive ettiği belirli bilişsel mekanizmalar netleşmeye başlamıştır. Bir müddet sonra da, araştırmacılar, adalet duygularının iş tatmini gibi organizasyonla ilgili tutumları etkilediğini öne sürmüşlerdir. Daha da özele indirgendiğinde, ücret düzeyinin organizasyon bünyesindeki tüm çalışan davranışlarını belirlediği savunulmuştur (Maume 2006, s. 161).

Çalışan için, ücretin miktarından daha çok ücretin adilliğinin daha önemli oldu ve bu durumun bağlılığı etkilediği de yine yapılan araştırmalarla elde ettiğimiz gerçekçi bir sonuçtur. Çalışan, ücret sistemindeki adaletsizliği fark ettiğinde, bağlılığı zayıflamakta ve örgüte olan güveni sarsılmaktadır (Taş 2012, s. 59).

Buradan çıkaracağımız en önemli sonuç, çalışan üyesi olduğu organizasyonun ücret politikasına ne kadar güvenir ve bu politikanın adil ve dengeli olduğunu düşünürse, örgüte bağlılığı da o derece artmaktadır. Özellikle kıdemli, üst düzey çalışanlarda, ücret örgüte bağlılığı daha fazla etkilemektedir. Yani, örgüte bağlılıkta ücret düzeyinden çok, ücret politikası belirleyicidir (Çöl ve Gül 2005, s. 296).

3.5.2.4 Gözetim

Diğer bir örgütsel bağlılık değişkeni ise, örgüt yönetiminin çalışanları kontrol etmek için kurdukları gözetimin biçimidir. Çalışanların ve işin gözetim şekli, iş görenlerdeki sorumluluk algısını etkilemektedir. Özellikle denetimin sıkı olduğu, karar mekanizmasına çalışanların katılmasına engel olunan ve sorumluluğun sadece yönetimde olduğu örgütlerde, çalışanın sorunlardan ve zorunluluklardan kaçtığı ve neden olarak da yöneticilerinin baskıcı tavırlarını gösterdikleri gözlenmiştir.

Psikolojik olarak da, yönlendirilen veya kontrol edilmeye çalışılan kişi, kendini sorgulayıp, yetersizlik duygusuna kapılabilmekte ve bağlılık duygusu zayıflamaktadır. Yöneticilerin çalışanlara güven duyması, onları desteklemesi, inisiyatif koymaları noktasında destek vermesi, örgüte bağlılığı olumlu ve güçlü yönde etkileyecektir (Gündoğan 2009, s. 31).

3.5.2.5 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgütün esas kimliğini şekillendiren ve çalışanları biçimlendiren davranış kalıpları, inanç ve değerleri düzenlemeye işaret ederken, çalışan bağlılığı da organizasyonun değer ve hedeflerini kabul etme ve onlara ulaşmak için çabalama isteğini ifade eder. Örgüt kültürü, organizasyonu geliştirmek için stratejik olarak bir araya gelen faktörlerden biridir. Örgüt kültürü de, insan kültürü gibi örgütün başarısı için gerekli insan sermayesinin en üst düzeydeki motivasyon değeridir (Agwu 2013, s. 38).

Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık, son yıllarda en sık işlenen konulardan biridir. İşletmelerin geleceğinde rekabetin bu denli rol oynadığı günümüzde, bir örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için, iş görenlerle örgütün amaçlarının örtüştüğü bir kültür yaratması çok önemlidir. Bu doğrultuda iş görenlerde oluşturulacak bağlılık ve aidiyet duyguları yardımıyla motive edilmeleri de önemli unsurlardan biridir.

Örgüt kültürü, örgüte bağlılık duygusunu besleyen bir faktördür. Aynı zamanda örgüte bağlılık üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir. Eğer çalışanlar, örgüt kültürünü benimser ve onaylarsa, ancak o zaman bir örgüt kültüründen bahsedebiliriz. Bunun yanında güçlü bir örgütsel bağlılığın olduğu yerde, amaç ve hedeflerde ortaklaşmış güçlü bir örgüt kültürünün gelişmesi de kaçınılmazdır (Tamer ve diğ. 2014, s. 189).

3.5.2.6 Örgütsel adalet

Adalet, hak ve hukuk olgularını öncelikli değer olarak gözetme ve doğru bir şekilde uygulama anlamına gelmektedir. İnsan topluluklarının bir arada yaşamasının ilk ve en önemli koşulu elbette ki adalettir (İyigün 2012, s. 50).

İnsanların belirli hedefleri gerçekleştirmek adına bir araya geldiği topluluklarda, düzen ve işleyişte hiçbir aksaklık olmadan, amaca ulaşmak için gerekli olan en önemli kavram adalettir. Adalet, kişinin eylemlerinin hak ve hukuka uygun olması ve herkesin hak ettiğini alması demektir. Konuya örgütler açısından yaklaştığımızda ise örgütsel adalet, üstlerin astlarına görev dağılımı, ödül, yetki-sorumluluk ve elbette ücret verme gibi konularda eşit davranmasıdır. Adams tarafından literatüre sokulan ‘Eşitlik Teorisi’nin devamı olan örgütsel adalet kavramı, çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının yüksek olması ve elbette örgüte güven duymaları için gerekli olan adil ödül ve takdir mekanizmasından doğmuştur. Çalışanlar, performansları sonucu elde ettikleri ödülle, diğer çalışanların ödülleri karşılaştıracak ve ortada bir adaletsizlik var ise yöneticilerine tepki duyacaktır. Bu nedenle, bir örgütte üst düzey yetkiye sahip kişilerin, çalışanlarının sahip olduğu örgütsel adalet duygularını her daim göz önüne alması gerekmektedir. Çünkü yöneticisinin adil olmadığını düşünen çalışanın, iş tatmin seviyesinin düşmesi kaçınılmazdır. Ayrıca, buradan hareketle, örgütsel adalet duygusu güçlü olan çalışanların, iş tatminiyle birlikte, örgüte bağlılık duygusu da yüksek olacaktır (Baltacı ve diğ. 2014, s. 356).

3.5.2.7 Örgütsel ödüller

Ödüller, bir örgütte performansıyla göz dolduran ve başarılı olan çalışana ‘teşekkür ederiz’ demenin en etkili yoludur (Barutçugil 2004, s. 450).

Örgütsel bağlılık duygusunun yüksek düzeyde olmasında ödüller etkili bir yere sahiptir. Ödemeler, ücretin dışında elde edilen yan gelirler, kıdem artışları, terfi, sorumluluk verme veya daha esnek denetleme gibi kişiye özel olmayan ödüller de bağlılık duygusunu geliştirmektedir.

Ödüle dair yönetimin verdiği mesajı, iş görenin nasıl algıladığı da örgüte bağlılık düzeyini belirleyecektir. Ödül aynı zamanda bir güdüleme aracı olarak da etkili bir itici güçtür (Gündoğan 2009, s. 31).

3.5.2.8 Takım çalışması

Geçmişteki geleneksel ve yöneticiye bağlı yönetim tarzlarının yerine günümüzde daha demokratik, insancıl ve katılımcı yönetim anlayışları baskın gelmekte ve başarılı olmaktadır. Bu tarz yönetim anlayışları, çalışanların yönetime katılımını da desteklemektedir. Bunu sağlamanın en etkili yolu ise takım çalışmalarıyla sağlanmaktadır. Takım çalışmasına karar veren örgüt, aslında aynı zamanda stratejik de bir karar vermiş olur. Takım çalışmasından yarar sağlamanın koşulu ise, bunu destekleyici ve teşvik edici bir örgüt yönetimidir (Demirci ve diğ. 2012, s.4).

İnsan faktörü, işletmenin en önemli sermaye faktörüdür. Bu nedenle, çalışanın performansını artırmak, yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda şekillendirebilmek için, bu en önemli sermaye unsurunun ihtiyaçlarını belirleyip, çalışmaya isteklendirmelidirler. Bunun için de motivasyon unsuru karşımıza çıkmaktadır. İş görenlerin, örgüte bağlılıklarında ödül ve motivasyonun önemi yadsınamaz ve bu noktada takım çalışması motivasyonu ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığı da besleyen önemli bir değişken olarak karşımıza çıkar (Özler ve Koparan 2006, s.8).

Örgütte kurulan takım içerisinde, kararların alınış şekli, örgütsel bağlılığı da etkileyecektir. Ortaklaşa alınan kararlarla, bağlılık arasında olumlu bir etkileşim vardır. Ayrıca karar verme sürecinde söz sahibi olduğunu gören çalışan, yöneticileri tarafından da önemsendiğini hissedecek ve bu durumda bağlılığı artacaktır.

Yine üyelerin birbiri ile olan ilişkileri de hem takım çalışmasını hem de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Üyelerin yani çalışma arkadaşlarının olumlu ya da olumsuz ilişkileri, örgütsel bağlılığında aynı şekilde etkilenmesine neden olacaktır (Gündoğan 2009, s. 37).

3.5.2.9 Rol belirsizliği ve rol çatışması

Başkalarının, çalışanlardan istediği ve beklediği faaliyet ve eylemler toplamına rol denmektedir.

Çalışanın üstlendiği roller gereği, örgütün beklentiye girmesi ise en doğal sonuçtur. Fakat beklentiler arasında çelişkiler ortaya çıkarsa, bu noktada çalışanın yaşadığı duruma rol çatışması denmektedir. Çalışandan beklenen roller birbirinden değişik ve çelişkili ise, çalışan kararsızlığa düşecektir.

Bunlar dışında, çalışanın yetkilerinin tanımlanması, hedeflerinin açık ve net belirtilmesi, görevini tam olarak bilmemesi, kendinden beklenenlerin tam olarak açıklanmaması gibi durumlar yani iş tanımının ve görev tanımının tam yapılmadığı durumlar da rol belirsizliğini artıran durumlardır (Ceylan ve Ulutürk 2006, s. 49).

Hem rol çatışması hem de rol belirsizliği, iş gören açısından ciddi bir stres kaynağıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılığa olan etkisinin olumsuz olduğu kabul edilmektedir. Örgüt içinde yaşanan bu stresin sonucunda ise, ‘örgütsel uyumsuzluk’ kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel uyumsuzluk, rollerin belirsizliği ve bunun getirdiği stresin sonucunda yaşanan duruma verilen isimdir. Bu durum, örgüt dışı seçeneklerin etkisini artırmakta ve bağlılık duygusunu zayıflatmaktadır (Gündoğan 2009, ss. 38-39).

Sonuç olarak var olan belirsizliği kaldırıp, örgüte bağlılığı artırmanın koşulu rollerin belirlenmesinde hiçbir boşluğa yer bırakmamak, iş görene yeteneğine, ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre görevler vermekten geçmektedir.

3.5.3 Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler dışında, örgüt ya da kişiden bağımsız olan profesyonellik, sektörel durumlar, yeni iş bulma olanakları, ülkedeki işsizlik oranı ya da iş olanakları gibi faktörler de örgüte bağlılık duygusunu

etkilemektedir. Müdahalesi daha zor ve değiştirilmesi güç bu durumlardan birkaçının örgütsel bağlılığa etkisi aşağıdaki gibidir:

3.5.3.1 Profesyonellik

Profesyonellik, kişinin sorumluluklarını gerçekleştirebilmek adına ciddi bir entelektüel eğitim alması, bunun sonucunda da kazandığı tecrübe ve bilgi sayesinde, işinde en iyiyi elde ederek deneyimlerini gerçek hayatta uygulama şansına sahip olmasıdır. Yani profesyonellik denilince, çalıştığı alanda eğitim alarak uzmanlaşan kişiler tarafından sürdürülen ve meslek örgütlerinin desteğiyle birlikte sunulan hizmet tanımı doğru kabul edilmektedir (Adıgüzel ve diğ. 2011, s. 240).

Profesyonelliğin örgütsel bağlılıkla etkileşiminde, karşımıza çelişkili bir bağlılık kavramı çıkmaktadır. Bazı meslek alanlarında özellikle hukuk, tıp, mühendislik veya teknik alanlarda profesyonel olarak tanımlanan kişiler için mesleğe ya da örgüte bağlılığın önemi büyüktür. Ancak her ikisine bağlılık, ciddi bir çelişki yaratabilir. Eğer çalışanın mesleki gelişimine örgütün etkisi varsa ve kariyer gelişimi mesleki değil örgütsel ise, çalışanın mesleğe bağlılığı düşük, örgüte bağlılığı yüksek olacaktır. Bunun sonucunda, profesyonel çalışanlarda ücret düzeyi ve üst düzey yönetici olmak ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir etkileşim olduğu kabul edilmektedir. İşte bu çelişkili durumun ortadan kaldırılabilmesinin koşulu; çalışanın iş ile ilgili beklentilerinin ve hedeflerinin örgütün uygulamalarıyla ortaklaştırılmasıdır. Çünkü ancak bu sayede mesleki-örgütsel bağlılık sağlanabilir. Bu sayede de profesyonellerin örgütten ayrılması ve devamsızlık gibi olumsuz durumların önüne geçilebilir (Güçlü ve Zaman 2011, s. 550).

3.5.3.2 Yeni iş bulma olanakları

Çalışanların bir işe girmelerinin ardından, örgütsel bağlılık düzeyini en fazla etkileyen faktörlerden biri yeni iş bulma koşullarının varlığıdır. Elbette bu durum sadece çalışana bağlı değildir. Alternatif iş olanakları aynı zamanda organizasyonun dahil olduğu

sektöre, küreselleşmeye ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi koşullara da bağlıdır (Gündoğan 2009, s. 41).

Yapılan araştırmalar, eğer iş bulma olanakları az ise örgütsel bağlılığın olumlu olduğu yönündedir. Daha az alternatifi olan çalışanların, örgütlerine bağlılığının arttığı gözlenirken, özellikle ekonomik kriz gibi iş olanaklarının azaldığı dönemlerde çalışanların, çalıştıkları kurumlara bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir (Gündoğan 2009, s. 41).

Son olarak, iş arama davranışının ise, örgütsel davranışı negatif etkilediği görülmüştür (Gündoğan 2009, s. 41). Çalışan bir kişinin, iş arama davranışına neden girdiği incelendiğinde; herhangi bir iş olanağı yakalamaya çalışmaktan çok daha farklı motivasyon ve niyetlerle karşılaşmıştır. Bir arada çalıştığı üstlerine o alanda aranan bir eleman olduğunu göstermek ya da daha geniş sosyal ağlara katılma imkânı elde etmek bu davranışı tetikleyen nedenler olabilir (Güler 2012, s. 12-13). Burada örgütsel bağlılığın zayıflığı ve iş arama davranışıyla arasındaki olumsuz etkilenimden bahsetmek kaçınılmaz olmaktadır.

Ayrıca iş bulma olanağı varken çalıştığı kurumda devam eden bir çalışanın, bu olanağa sahip olmayan ve bu nedenle kurumda kalan çalışana göre bağlılık duygusu elbette daha gerçekçi ve yüksek olacaktır. Bu noktada da eğitim faktörü önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin yeni iş bulma fırsatlarının daha fazla olmasındandır.

3.6 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

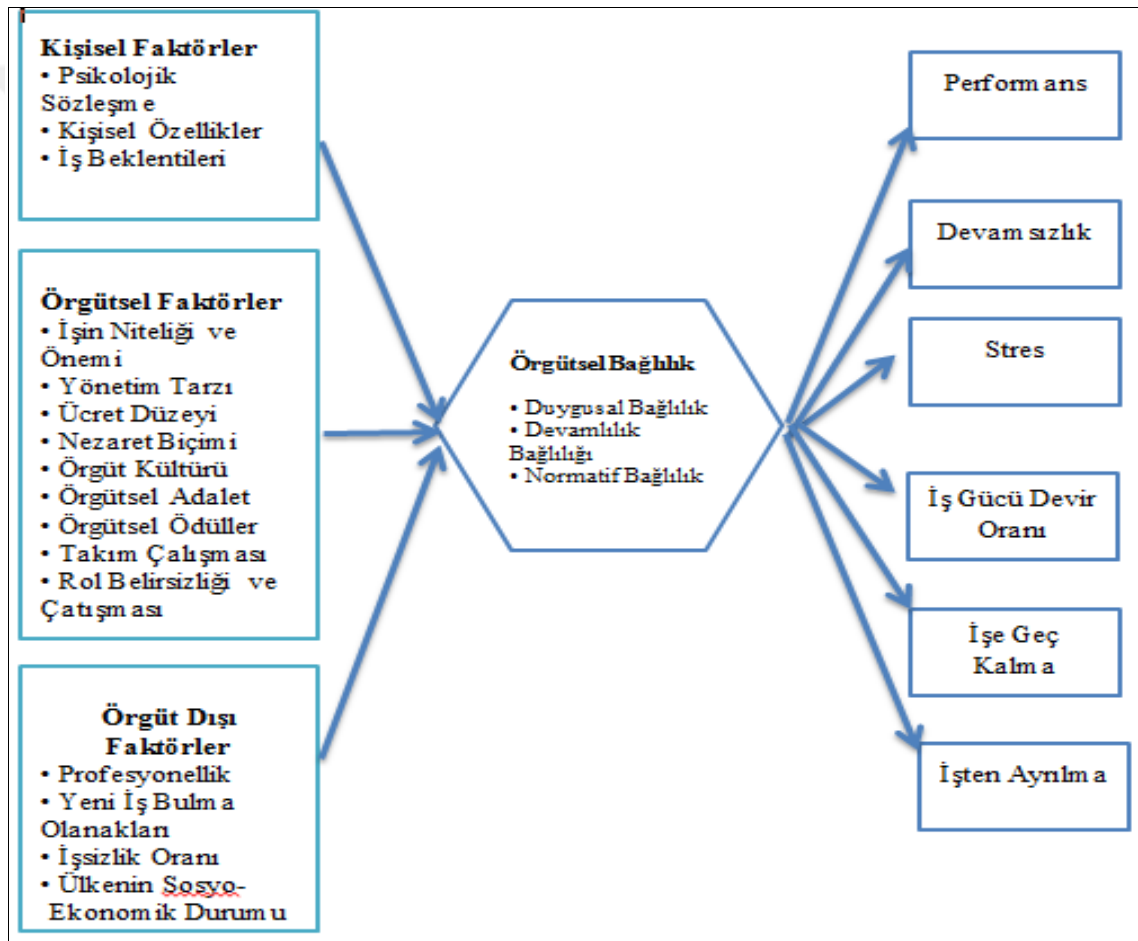
Örgütsel bağlılığın sonuçlarını incelerken özellikle bir noktaya dikkat etmek gerekmektedir. Bağlılığın sonuçlarını belirleyen faktör, bağlılığın derecesidir. Ve bağlılığın derecesi sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında, en kuvvetli ilişki bağları, davranışsal sonuçlarda çıkmıştır. Bu davranışsal sonuçlardan iş doyumu, güdülenme, katılım ve

örgütte kalma istek ve çabası örgütsel bağlılıkla pozitif ilişki içindeyken; iş değiştirme ve devamsızlık gibi davranışsal sonuçlar negatif bir ilişki için deditir (Bayram 2005, s. 135).

Aşağıda Şekil 3.5'te daha önce değinilen örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile bu bölümde incelenen örgütsel bağlılığın sonuçları başlıklarının kısa bir özeti yer almaktadır.

Şekil 3.5: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları



Kaynak: Aydan Yücel, 2009. Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi: teorik ve uygulamalı bir çalışma.

Randall bağlılığın sonuçlarını üç düzeyde incelemiştir. Tanımlar, daha önce yapılan bağlılık tanımlarıyla ilgilidir. Bununla beraber, bu üç düzeyi kullanarak, çalışan bağlılığının farklı gelişim aşamalarının ortaya çıktığı görülebilir:

- a. *Yüksek Düzey*: Organizasyonun hedef ve değerlerinde dair güçlü bir inanca sahip olmak.
- b. *Orta düzey*: Örgüt adına ciddi anlamda çaba sarf etmeye gönüllü olmak.
- c. *Düşük Düzey*: Organizasyonun üyesi olarak kalmaya devam etmek için güçlü bir istek duymak (Cooper 2011, s. 75).

Bu düzeyleri biraz daha açmak gerekmektedir:

3.6.1 Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgüte, ciddi anlamda güçlü tutum ve eğilimlerle bağlandığı bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık düzeyi sayesinde kişi, hem mesleki başarı hem de tatminkâr ücrete sahip olabilirken; örgüt, çalışanın bağlılık düzeyinin yüksekliğinden dolayı yetki devri ve üst pozisyonlarda görevlendirme ile çalışanın ödüllendirir. Bu tür çalışanların iş doyumuna da oldukça yüksektir. Bu çalışanlar ancak, örgütün amaç, hedef ve yapısının değişmesi, ödüllendirmedeki aksaklıklar ya da iş doyumunun azalması gibi olumsuz sonuçlar yüzünden işten ayrılırlar (Bayram 2005, s. 136).

Bu tür üyelerin örgüte ciddi anlamda olumlu katkıları vardır fakat aynı durumu bağlılık düzeyi düşük çalışanlarda göremeyiz. Daha yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde, performans ve verimlilik daha yüksekken, devamsızlık ve işe geç kalma davranışı daha düşük seviyededir. Bu durum, bağlılık düzeyi daha yüksek olan çalışanların, daha fazla kaynaklarını keşfetmek ve çaba sarf etmek eğiliminde olduklarına işaret etmektedir (Manetje 2009, s. 53).

Allen ve Meyer, çalışanın yüksek düzeyde örgütsel bağlılığını duygusal bağlılıkla ilişkilendirmişlerdir. Çalışanın üyesi olduğu organizasyonla özdeşleşmesi ve bütünleşmesini ifade eden duygusal bağlılık, yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın da nedenidir (Demir ve Öztürk 2011, s. 26).

3.6.2 Orta Düzey (İlmlı) Örgütsel Bağlılık

İlmlı düzey örgütsel bağlılıkta çalışan, üyesi olduğu örgütle hedef ve amaçlarda ortaklaşp, özdeşleşirken, bağlılık kısmında düşük düzeyde kalmaktadır. Bu tür çalışanlar, kimliklerini korumak adına sistemin onları değıştirmesine izin vermeyerek, örgütün ancak bazı değerlerini kabul etmektedirler. Ancak kişisel değerlerini koruma gücünü gösterirken de, hem örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilmekte hem de örgütle bütünleşmeyi başarabilmektedirler (Bayram 2005, s. 136).

Bu bağlılık düzeyinde, iş gören örgütün ona ihtiyacı olduğuna inanmakta ve aynı organizasyonda devam etmesinin şu an için en doğru seçenek olduğunu düşünerek örgütüne sahip çıkmaktadır.

İlmlı düzeydeki örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'ın 'normatif (devamlılık) bağlılık' olgusuna denk gelmektedir. Yani çalışanlar, örgütte kalmaya devam etme duygusu ile örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Demir ve Öztürk 2011, s. 25).

Bunların haricinde, yukarda da sürekli olumlayarak anlatılan ilmlı düzeydeki örgütsel bağlılığın sonuçları her zaman olumlu olmak zorunda da değildir. Örgütüne ilmlı düzeyde bağlanmış olan iş görenler, örgütüne sadakatle topluma karşı duyduğu sorumluluk arasında ciddi bir ikilem yaşar. Bu çatışma ve kararsızlık, örgütte verimsiz işleyişe de neden olabilir (Bayram 2005, s. 136).

3.6.3 Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık

Çalışanın, üyesi olduğu örgüt ile bağının zayıf olduğu, buna bağlı olarak da örgütün hedef ve beklentilerini gerçekleştirmek için isteksiz olduğu durumların temel nedeni, düşük düzeyde örgütsel bağlılıktır. Allen ve Meyer'ın üç boyutlu bağlılık sınıflandırmasındaki 'devamlılık bağlılığı'nın da karşılığıdır. Bu bağlılık türünde, çalışanın örgütte kalma isteğinin nedeni; emeklilik hakkı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kıdem, kariyer ya da kurumda işe dair yapmış olduğu yatırımlardır (Koç 2009, ss. 205-206).

Bağlılık düzeyi düşük iş görenler, çalıştıkları yerlerde ‘duygusuz iş gören’ olarak adlandırılırlar ve kurum içinde pek fazla istenmezler. Çünkü fırsatını yakaladıkları anda başka bir kuruma geçebildikleri gibi, bireysel görev almaktan kaçarlar. Bunu yanında, grup çalışmalarında sorun yaşamaları da kaçınılmazdır (Demir ve Öztürk 2011, s. 25).

Çoğunlukla, personel devri ve çalışan devamsızlık oranının yüksek oluşu, düşük düzeyde örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Çalışan devri, devamsızlık, bir işe dair çaba harcamamak, hırsızlık, iş tatminsizliği ve gönülsüzlük gibi durumlar örgütsel bağlılığın ve sadakatin düşük düzeyde olması ile açıklanır (Manetje 2009, s. 53).

Örgütsel bağlılığın düzeyleri, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkidir. Çünkü üyelerin bağlılık düzeyleri, örgütün hedefleri için çaba sarf edip, etmeyeceklerini belirleyecektir. Bu noktada, örgütlerin en önemli hedefi üyelerinin bağlılık düzeylerini belirlemek ve artırmak olmalıdır. Çünkü örgütün en önemli sermayesi olan insan, örgütün diğer sermayelerini artıracak vazgeçilmez en önemli unsurdur. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların bağlılıklarını artırmak için uygulayacakları ve geliştirecekleri yöntem ve politikalar, o örgütün geleceğini de belirleyecektir.

3.7 MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

Yukarıdaki teorik açıklamaların ışığında, mobbing ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişkinin kaçınılmaz olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Örgütlerde yaşanan psikolojik taciz olayları, iş görenlerin kurumlarına karşı bağlılıklarını zayıflamasına neden olmaktadır (Özler ve diğ. 2008, s.10). Daha önce de bahsedildiği gibi, mobbing yüksek oranda işe devamsızlığa, örgütten ayrılma niyetine, çalışan devrine ve emekliliğe ayrılma davranışına neden olmaktadır. Günümüz organizasyonlarında, ekonomik krizlerin ve iş koşullarındaki değişikliklerin artması ile çalışanların bağlılık duygularındaki artışlar daha da fazla öneme sahip olmuştur. Bu bakımdan, iş yerinde psikolojik taciz olgusu ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki olduğu ön görülmektedir (Yüksel ve Tunçsiper 2011, p. 58).

Mobbing davranışının olumsuz etkilerinde iki boyuttan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki, psikolojik tacizin kurumların verimliliğine olan olumsuz etkisi, diğeri ise iş görenlerin iş doyumuna olan olumsuz etkisidir. Mobbingin yaşandığı süre içerisinde kurban olan ve süreçten olumsuz etkilenen iş görenler, çalıştıkları kurumlara maddi bir takım zararlar vereceklerdir. Yaşadığı sürecin sonunda kişiler, organizasyonların hedeflerinden ve kendi amaçlarından uzaklaşarak, var olma savaşı vereceklerdir. Ve elbette bu durum, takım çalışmasını zorlaştıracak, bunun sonucunda da bir güvensizlik ortamı yaratacaktır (Tınaz 2011, s. 163).

Sadece psikolojik taciz mağduru değil, aynı zamanda sürece dahil olan ya da gözlemleyen diğer iş görenler de, aynı süreci bir gün kendilerinin de yaşayacaklarını düşünerek, kurumlarına ait güveni giderek kaybedeceklerdir (Tınaz 2011, s. 163).

Yukarıda da değinildiği gibi, iş yerinde psikolojik tacize uğrayan iş görenlerin, organizasyonlarına karşı tutumları negatif yönde etkilenmektedir. Burada en negatif etkilenimin, kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağlılık olduğu görülmektedir. Daha da spesifik olarak, psikolojik tacizden en çok negatif yönde etkilenen bağlılık boyutunun da duygusal bağlılık boyutu olduğu ortaya çıkmaktadır (Karcioğlu ve Çelik 2012, s. 64).

Mobbingin, örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine yapılan tartışmalar özellikle, tacize uğrayan ya da buna tanıklık eden iş görenin azalan iş tatmininin sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbing sürecinde iş tatmini azalan çalışanın örgütsel bağlılık duygusunun da azalacağı sonucu kaçınılmazdır (Özler ve diğ. 2008, s.12). Bu olumsuz etkinin dışında, iki değişken arasında olumlu bir sonuç olarak; örgütsel bağlılığın hem çalışanların işten ayrılma kararlarında hem de kurumlarda yaşanan psikolojik taciz vakalarında derleyip, toplayıcı bir etkisinin olduğunda bahsedebiliriz (Bedük ve Yıldız 2016, s. 79). Buradan hareketle örgütsel bağlılığın yüksek olduğu iş yerlerinde, iş görenler arasında daha az mobbing vakasının yaşandığını ve kurumların bu vakaları daha kolay çözümlediği sonucunu çıkarabiliriz. ,

Ülkemizde yapılan çalışmalar, mobbing ile örgütsel bağlılık arasında çoğunlukla negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunlara şu şekilde örnek verebiliriz:

Banka çalışanları arasında yapılan bir araştırmada, psikolojik taciz ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu ve özellikle iş görenlerin mobbing algılarının duygusal bağlılıklarını olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır (Karcıoğlu ve Çelik 2012, s. 72).

Sağlık çalışanları ile yapılan bir çalışmada ise, iş görenin tacize uğrama sıklığı arttıkça kurumuna bağlılığının da azaldığı görülmüştür. Ve bu durumdan yola çıkarak, mobbingin özellikle duygusal ve normatif bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız ve diğ. 2013, s. 111).

Devlet memurları ile yapılan bir çalışmanın sonucunda, mobbing algısının örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucu çıkmıştır. Böyle bir sonucun hem kurumsal başarıyı hem de kişilerin refahını negatif yönde etkileyeceği tespiti yapılmıştır (Naktiyok ve Polat 2016, s. 15).

Yine yapılan çalışmalardan bazılarında ise farklı sonuçlara rastlamaktayız:

Özel hastanelerde çalışan kişilerle yapılan bir araştırmanın sonucunda, mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisinde olumlu bir etkileşim ortaya çıkmıştır. Fakat duygusal bağlılıkla olan ilişki olumsuz iken, normatif bağlılığa dair hiçbir ilişki bulunamamıştır (Yüksel ve Tunçsiper 2011, p. 62).

Yine Ankara’da üniversite hastane personeli ile yapılan bir araştırmada, mobbing ile örgütsel bağlılık olguları arasındaki anlamlı bir etkileşime rastlanmazken, mobbing ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (Tengilimoğlu ve Mansur 2009, ss. 80-82)

Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisine dair yapılan araştırma sonuçları zaman zaman değişik sonuçlar verse bile, genel olarak mobbing algısı arttıkça iş görenin örgütüne bağlılığının negatif yönde etkilendiği görülmektedir (Ünal ve Karaoğlu 2013, s.182).

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Tezin bu bölümünde, araştırmanın amacı, örneklem grubunun nitelikleri, araştırmanın sınırlılıkları ve kapsamı üzerinde durulmuştur. Son olarak araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçekler yardımıyla elde edilen veriler analiz edilerek, hipotezlere dair bulgular değerlendirilmiş ve sonuçlar sunulmuştur.

4.1 YÖNTEM

Bu bölümünde, çalışmanın araştırma bölümünde seçilen evren, örneklem grubu ve bu grupla yapılan çalışmalar sonucu verilerin toplanma biçimi, analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler üzerinde durulmuştur.

4.1.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın örneklem grubu olarak seçilen eğitim sektörü çalışanlarının katılımıyla, anket yöntemi kullanılarak yapılan bu tez çalışmasında, eğitim sektörü özelinde iş yerindeki psikolojik taciz algısının, iş görenlerin çalıştıkları örgütlere bağlılıklarını ne yönde etkilediğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Mobbing algısının, örneklem grubundaki etkisini ölçmek adına Leymann'ın mobbing ölçeğinden faydalanılmıştır. Mobbing algısının, örgütsel bağlılık üzerine etkisini ölçmek adına da Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olarak ifade ettikleri duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları üzerinde durulmuştur. Ve eğitim kurumları özelinde, eğitimcilerde bu üç boyuttan hangilerinin mobbing algısında daha fazla ve ne yönde etkilendiği araştırılmıştır.

Ülkemizin en önemli can damarlarından biri olan eğitim kurumlarının, iyi ve nitelikli eğitim verebilmesinin ön koşulu, nitelikli ve kurumuna bağlı eğitimcilerle çalışmasıdır. Bu noktada örgütsel bağlılığı güçlü ve kurumunu sahiplenen çalışanlar, eğitim alanında sergiledikleri yüksek performansla nesilleri daha ileri taşıyabileceklerdir. Tam da bu

nedenle, yapılan bu çalışma ile mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dikkat çekilerek, araştırmanın sonucunda eğitim sektörü özelinde tüm kurumlarda gerekli tedbirlerin alınması ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

4.1.2 Araştırmanın Örneklem Grubu

Araştırmaya yardımcı olan veriler, İstanbul, Ankara, İzmir, Konya, Bursa, Antalya ve Hatay illerinde çalışan 244 özel ve kamu kurumu eğitimcilerine internet yolu üzerinden ulaştırılan soru formlarının doldurulmasıyla elde edilmiştir.

İnternet üzerinden uygulanan anket, gönüllülük esasına dayanılarak doldurulmuş bu nedenle de evrenden örneklem seçilmemiştir. Kartopu örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada, mail adresleri ve WhatsApp uygulaması yoluyla örneklem grubuna ulaşılmıştır. Bu sayede, örneklem grubunun sorulara daha rahat cevap verebilmesi de sağlanmıştır.

4.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sonucu elde edilen verileri geçerli ve güvenilirlerdir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken, araştırma sonucu elde edilen verilerin araştırmanın yapıldığı örneklem grubunun sınırlılıkları dahilinde olduğudur. Bu sınırlılıkları belirleyen ise güvenilirlik ve geçerliliğin anket tekniğinin özellikleriyle sınırlanmış olmasıdır.

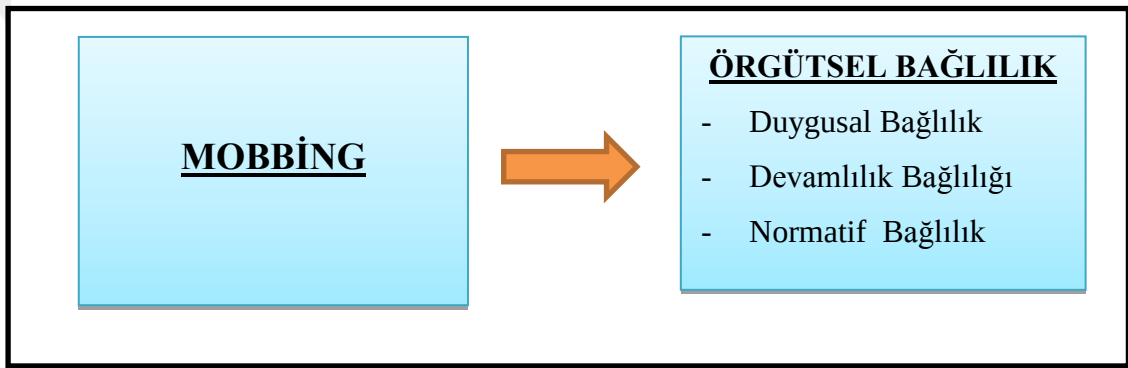
Aynı zamanda, mobbingin örgütsel bağlılığa etkisini eğitimciler üzerinde araştırırken, anket sorularında, örneklem grubunun soruları objektif ve kaygıdan uzak cevaplayabilmesi adına kamu ve özel sektör ayrımı koyulmaması sınırlılığı artırmıştır. Ayrıca örneklem grubunun büyük çoğunluğunun kamu sektöründe çalışan eğitimciler olması, mobbing algısını hissetmeler bile, yasal prosedürler gereği duruma tepki vermemeleri ve değişmesine yönelik çaba göstermemeleri nedeniyle başka bir sınırlılığı karşımıza çıkarmıştır. Bu nedenle, araştırmanın sonunda elde edilen verilerin, örneklem grubu dışında başka bir gruba uyarlanarak yorumlanması sonuçların geçerliliğini ve

güvenilirliğini etkileyecek ve doğru olmayacaktır. Bu nedenle, sonuçları sadece kamu ve özel sektördeki eğitimciler üzerinden yorumlamak doğru olacaktır.

4.1.4 Araştırmanın Kapsamı

Tüm çalışma boyunca yapılan araştırmalar ile mobbing olgusunun, örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olabileceği üzerine çalışmalar yapılmış ve aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 4.1 Araştırmanın modeli



Yukarıdaki Şekil 4.1’de özetlenen araştırma modelinin sonucunda belirlenen 3 hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: Mobbing algısı duygusal bağlılığı negatif yönde etkiler.

H2: Mobbing algısı devamlılık bağlılığını negatif yönde etkiler.

H3: Mobbing algısı normatif bağlılığı negatif yönde etkiler.

4.1.5 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma sırasında, anketlerin hazırlanmasında iki tür ölçekten faydalanılmıştır. Bunlardan ilki Allen ve Meyer tarafından hazırlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, diğeri ise Leymann’ın Psikolojik Terör ölçeğidir.

Araştırmada, ankete katılanların örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemek için Allen ve Meyer'ın geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ) ‘den faydalanılmıştır. Ölçek, örgütsel bağlılığın üç boyutunu tek tek ölçmek üzere hazırlanmıştır. Ölçekte 5’li Likert ölçeklendirmesi kullanılmış ve puanlama ‘1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde ifadelendirilmiştir. (Başol ve Yalçın 2009, s. 503). Likert ölçeğinin kullanıldığı 19 ifade ile anket katılımcılara sunulmuştur.

Araştırma da, iş yerinde psikolojik tacize ait yapılacak ölçmelerde, 1990 yılında Heinz Leyman’ın 45 madde üzerinde çalışarak geliştirdiği ‘Psikolojik Terör Ölçeği’nin (Inventory of Psychological Terror -LIPT) düzenlenmiş 18 maddesi kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler, bir iş yerinde kişilerarası ilişkilerin düzeyi, yapılan işlerin sonunda geri bildirim verilip verilmediği, kişilerin fikrinden yararlanılıp yararlanılmadığı ve kişiye işe ait değişiklikler hakkında bilgi verilip verilmediği üzerine sorunları belirlemek amacıyla sorular sorulmaktadır (Laleoğlu ve Özmete 20013, s. 14). Ölçekte yine 5’li Likert ölçeklendirmesinden faydalanılarak, mobbinge ilgili 18 ifadeye yer verilmiştir.

5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmada, örneklem grubu olarak eğitim sektörü çalışanlarından faydalanılmıştır. İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Antalya, Konya ve Hatay’da ki özel sektör ve kamu sektöründe hizmet veren 244 eğitimciden anket yöntemi aracılığıyla veriler toplanmıştır. Bu 244 kişiden elde edilen verilerin analizinde ‘SPSS for Windows 15.0’ programı kullanılarak değerlendirme yapılmıştır. Tüm veriler; anketin uygulandığı kişilerin demografik analizi, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarının da dahil olduğu korelasyon analizi, hipotez tezleri için regresyon analizleri üzerinden incelenmiştir. Ayrıca, demografik özelliklerle ilgili değişkenlerin kategorileri ile mobbing ve örgütsel bağlılık arasında dikkati çeken farklılıklar olup olmadığı Varyans Analizi (ANOVA) ve T-Test Analizi ile incelenmiştir. Yapılan tüm analizler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

5.1 DEMOGRAFİK GÖSTERGELER

Katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalıştıkları kurumlardaki pozisyonlarına ait demografik göstergeler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.1: Araştırmaya katılanların cinsiyeti

	FREKANS	% Geçerli Yüzde
Kadın	152	62,3
Erkek	92	37,7
Toplam	244	100,0

Yukarıda Tablo 5.1’de görüldüğü üzere, araştırmanın 244 kişilik örneklem grubunun % 62,3’ü yani 152 kişisi kadındır. Geri kalan %37,7’lik bölümü ise erkelerden oluşmaktadır. Bu ise 92 erkek katılımcıya tekabül etmektedir.

Tablo 5.2: Araştırmaya katılanların medeni durumu

	FREKANS	% Geçerli Yüzde
Evli	167	68,4
Bekar	77	31,6
Toplam	244	100,0

Tablo 5.2’den de anlaşılacağı gibi, katılımcılardan 167’si yani % 68,4’ü evli iken bekar olanların sayısı 77’dir. Bekar 77 katılımcının, toplam katılımcılar içindeki oranı ise % 31,6’dır.

Tablo 5.3: Araştırmaya katılanların yaş dağılımı

	FREKANS	% Geçerli Yüzde
23-27	33	13,5
28-32	49	20,1
33-37	79	32,4
38-42	58	23,8
43-47	13	5,3
48 ve üstü	12	4,9
Toplam	244	100,0

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun Tablo 5.3’de de gösterdiği gibi, 33-37 yaş grubu aralığında olduğu görülmektedir. 48 ve üstü yaş grubundaki katılımcılar ise % 5,3 oranıyla, en az sayıdaki dilimde yer almaktadır.

Tablo 5.4: Araştırmaya katılanların eğitim durumu

	FREKANS	% Geçerli Yüzde
Lisans	182	74,6
Y. Lisans	59	24,2
Doktora	3	1,2
Toplam	244	100,0

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5.4'te ki dikkat çekici bir veri ise 244 katılımcı içinden sadece 3 kişinin doktora mezunu olmasıdır.

Tablo 5.5: Araştırmaya katılanların hizmet süresi

	FREKANS	% Geçerli Yüzde
0-5 yıl	45	18,4
6-10 yıl	48	19,7
11-15 yıl	51	20,9
16-20 yıl	67	27,5
21 yıl ve üstü	33	13,5
Toplam	244	100,0

Tablo 5.5'den, araştırmaya katılanların %61,9'unun 10 yılın üzerinde kıdeme sahip olduğu sonucunu çıkarmaktayız.

Tablo 5.6: Araştırmaya katılanların kurumsal pozisyonları

	FREKANS	% Geçerli Yüzde
Öğretmen	209	85,7
Müdür Yardımcısı	19	7,8
Müdür	16	6,6
Toplam	244	100,0

Araştırmaya katılanlar Tablo 5,6'nın da gösterdiği gibi büyük oranda öğretmendir. Katılımcıların %85'i öğretmenken, %6,6'sı müdür, % 7,8'i ise müdür yardımcısı pozisyonundadır.

5.2 FAKTÖR ANALİZİ

Aynı sonucu ölçen birden çok değişkenden, sayıca daha az ve tanımı yapılabilir anlamlı değişkenler oluşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistiğe faktör analizi denir. Sosyal bilimlerde alanındaki gelişimsel, duyuşsal özellikler gibi birçok niteliği ölçmek gayesiyle ortaya konan araçların yapısal geçerlilikleri, faktör analizi sayesinde incelenebilmektedir (Büyüköztürk 2002).

Eğitim sektöründe çalışan 244 kişiye ulaşılarak elde edilen anket soruları SPSS for Windows 11.5 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. 5'li Likert Ölçeği kullanılarak elde edilen cevapların kendi aralarında gruplanma biçimlerini görmek adına keşifsel faktör analizi yapılmış ve Bkz. EK 1: Tablo 5.7'den de anlaşılabileceği üzere sonuçların ayrıştığı görülmüştür. Yapılan faktör analizine göre, açıklanan toplam varyans % 56,915'dir.

Ölçekte, mobbingin örgütsel bağlılığın üç boyutuna etkisini tek tek ölçmek amacıyla hazırlanan toplam 41 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan 19'u mobbing algısını ölçmek için, 22'si ise örgütsel bağlılığın üç boyutunun düzeylerini ölçmek için kullanılmıştır. Fakat mobbing değişkenini ölçmek için sorulan MPRE5 numaralı ifade ile normatif bağlılığı ölçmek için sorulan NO3, NO5 ve NO7 numaralı ifadeler istenilen seviyede

sonuçlar vermediği için analizden çıkartılmıştır. Yani analizde ki değişkenlerin birbiriyle etkisini ölçmek adına toplamda 37 soru kullanılmıştır. Bunlar dışındaki 6 soru da katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmek adına sorulmuştur. Sonuç olarak, elde ettiğimiz veriler 43 sorunun cevaplanmasıyla hazırlanmıştır.

Mobbingin rgtsel bağlılığın  boyutuna etkisini ölçen sorular, varimax dönüşümlü faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizin sonucunda, mobbingin duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa etkisini ölçen üç boyutta ortaya çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda, elde edilen faktör yükleri (0, 470) ve üstündedir. Faktör yük değeri, ifadeler ile faktörler arasındaki ilişkiyi tanımlayan ve yüksek olması gereken bir değerdir. Eğer ilişkinin düzeyi yüksek ise ifadelerin ölçmesi istenilen faktörü ölçtüğü kabul edilir. Genel olarak, 0,60 ve üzerinde çıkan sonuçların yük değeri yüksek, 0, 30-0, 59 arasının yük değeri ise orta düzeydedir ve değişkenleri çıkartmada yeterlidir (Patır 2009, s.72). Araştırmada faktör analizinde çıkan faktör yükleri (0,470) ve üstünde olduğu için, ifadelerin faktörleri ölçtüğünü söyleyebiliriz.

Yapılan faktör analizinde, bağımsız değişkene ait faktör yükleri beklentiyi karşılayarak ayrışmış ve istenildiği gibi çıkmıştır. En yüksek yük değeri, örgütsel bağlılığın  boyutundan duygusal bağlılığa ait olan ‘Bu kuruma karşı güçlü bir bağ hissediyorum’ ifadesinde 0, 869’luk bir yük ile gerçekleşmiştir.

5.3 DEğİşKENLERE AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ, KORELASYON KATSAYILARI, ORTALAMALAR, STANDART SAPMA DEğERLERİ VE GRUP İSTATİSTİKLERİ

Faktör analizinden elde edilen sonuçlarla, ölçeklerde uygulanan değişiklikler göz önünde bulundurularak, tüm değişkenlerin alfa katsayılarına bakılması sonucu güvenilirlik analizine ulaşılır. Aşağıdaki Tablo 5.8’da değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları izlenmektedir.

Tablo 5.8: Güvenilirlik analizi sonuçları

FAKTÖRLER	SORU SAYISI	ALFA KAT SAYISI (α)
Mobbing	18	,945
Duygusal Bağlılık	8	,931
Devamlılık Bağlılığı	7	,787
Normatif Bağlılık	4	,777

Cronbach's Alpha değeri ile ilgili genel kural; değerin 0,70 ve üzerinde olduğu her durumda ölçeğin güvenilir olduğudur (Bektaş ve Akman 2013, s. 128). Ölçekteki faktörlerin içsel tutarlılığına bakıldığında, alfa değeri 0,777 ile 0,945 arasında gözükmemektedir. Bu durumda ölçeğin tutarlı ve yüksek güvenli olduğu söylenebilir.

Korelasyon analizi, birbirinden farklı iki değişkenin aralarındaki ilişkinin şiddeti ve yönünün analiz edilmesidir. Ancak unutulmamalıdır ki, korelasyon analizi değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi hakkında bilgi vermez (Eymen 2007, s. 99).

Tablo 5.9: Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenlere ait korelasyon analizi değerleri

FAKTÖRLER	ORT	SDT. Sapma	Kişi Sayısı	Mobbing	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Mobbing	2,2382	,75292	244	1			
Duygusal Bağlılık	3,4974	,89260	244	-,600**	1		
Devamlılık Bağlılığı	2,8319	,77368	244	,379**	-,289**	1	
Normatif Bağlılık	3,1609	,89695	244	-,247**	,469**	,048	1

Tablo 5.9’da yer alan ortalama verileri değerlendirildiğinde, anketi yanıtlayan öğretmen ve idarecilerin mobbing algılarında karasız oldukları (2,23) görülmektedir. Yine genel olarak örgütsel bağlılık algılarında da karasız kaldıkları (3.16) ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın üç boyutuna tek tek baktığımızda ise normatif ve devamlılık bağlılığında da kararsızlık algısına (3,16 ve 2, 83) rastlanırken, duygusal bağlılık algılarında (3,49) anketteki ifadelere katıldıkları görülmektedir.

Yukarıda Tablo 5.10’da ki verilerden yola çıkarak mobbing ile duygusal bağlılık arasında % 60 ($r = -0,600^{**}$) oranında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bunun yanı sıra, mobbing ile devamlılık bağlılığı arasında % 37, 9 ($r = 0,379^{**}$) oranında pozitif yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Son olarak, mobbing ile normatif bağlılık değişkenleri arasında ise % 24,7 ($r = -0,247^{**}$) negatif yönlü ilişki gözlenmiştir.

Aşağıda Tablo 5.10’de, katılımcıların mobbing algısının örgütsel bağlılığa etkisinin demografik özelliklerden medeni duruma bağlı olarak nasıl bir değişim gösterdiği, grup karşılaştırması yapılarak incelenmiştir. Karşılaştırmada T-testinden faydalanılmıştır.

Tablo 5.10: Mobbingin örgütsel bağlılığın üç boyutuna etkisinin medeni durum bağlamında betimsel istatistiği

	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması
Mobbing	Evli	167	2,2282	,76615	,05929
	Bekar	77	2,2597	,72785	,08295
Duygusal Bağlılık	Evli	167	3,5464	,82978	,06421
	Bekar	77	3,3912	1,01335	,11548
Devamlılık Bağlılığı	Evli	167	2,7732	,79604	,06160
	Bekar	77	2,9592	,71122	,08105
Normatif Bağlılık	Evli	167	3,1287	,88446	,06844
	Bekar	77	3,2305	,92549	,10547

Yukarıdaki Tablo’da, her değişkenin ortalama değerlerine bakıldığında farklı medeni durumların mobbing, devamlılık bağlılığı ve mobbing algısını etkilemezken; duygusal bağlılık boyutunu etkilediğini görmekteyiz. Burada özellikle evli çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin (Ort: 3,54) bekar çalışanlardan daha yüksek (Ort: 3,39) olduğu görülmektedir.

Aşağıda Tablo 5.11’de, araştırmanın katılımcılarının mobbing algısının, örgütsel bağlılıklarını etkileme düzeylerinde ki anlamlılığı ölçmek adına tek yönlü ANOVA analizi verilmiştir. ANOVA analizi sayesinde grupların arasında fark olup olmadığı veya bağımlı değişkenin başarılı olup olmadığı anlaşılabilir.

Tablo 5.11: Mobbingin örgütsel bağlılığın üç boyutuna etkisinin tek yönlü ANOVA sonucu

		Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamının Ortalaması	Frekans	Anlamlılık
Mobbing	Gruplar arası	,477	2	,238	,418	,659
	Gruplar içi	137,276	241	,570		
	Toplam	137,753	243			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	1,645	2	,823	1,033	,358
	Gruplar içi	191,963	241	,797		
	Toplam	193,608	243			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	,003	2	,002	,003	,997
	Gruplar içi	145,454	241	,604		
	Toplam	145,457	243			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	5,512	2	2,756	3,496	,032
	Gruplar içi	189,987	241	,788		
	Toplam	195,499	243	,238	,418	

Yukarıdaki tabloda, anlamlılık değeri 0,032 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşıldığını göstermektedir.

5.4 REGRESYON ANALİZLERİ

Regresyon analizi, bir araştırmada var olan tüm değişkenlerin aralarındaki sebep-sonuç ilişkilerini ölçmek için kullanılan bir analiz yöntemidir (Eymen 2007, s. 92). Bu araştırmaya konu olan bağımsız değişken, mobbing iken bağımlı değişkenler; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Aşağıda tüm bağımsız değişkenlerin regresyon analizi tabloları açıklamalarıyla verilmiştir.

Tablo 5.12: Mobbing ve duygusal bağlılık değişkenlerine ilişkin regresyon analiz değerleri

MODEL 1 Bağımlı Değişken Duygusal Bağlılık	Standardize Katsayılar Beta β	t	Anlamlılık
(sabit)		35,371	,000
Mobbing	-,600**	-11,675	,000
$R^2=0,358$ $F=136,294$ $Sig.=0,000$			

Tablo 5.12'de yer alan mobbing ile duygusal bağlılık arasında kurulan ikili regresyon modelinde, iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 136,294$, $p < 0,01$). Ayrıca, bu tablodan yola çıkarak mobbingin duygusal bağlılığı negatif ve güçlü yönde ($\beta = - 0,600$) etkilediği görülmekte. Son olarak, elde edilen sonucun güvenli olduğunu ($Sig.=0,000$) kabul edebiliriz.

Tablo 5.13: Mobbing ve devamlılık bağıllığı değişkenlerine ilişkin regresyon analiz değerleri

MODEL 2 Bağımlı Değişken Devamlılık Bağıllık	Standardize Katsayılar Beta β	t	Anlamlılık.
(sabit)		13,580	,000
Mobbing	,379	6,376	,000
$R^2=0,140$ $F=40,648$ $Sig.=0,000$			

Tablo 5.13’de yer alan mobbing ile devamlılık bağıllığı arasında kurulan ikili regresyon modelinde, iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 40,648$, $p < 0,01$). Ayrıca, bu tablodan yola çıkarak mobbingin devamlılık bağıllığı olumlu yönde ($\beta = - 0, 379$) etkilediği görülmekte. Son olarak, elde edilen sonucun güvenli olduğunu ($Sig.=0,000$) kabul edebiliriz.

Tablo 5.14: Mobbing ve normatif değişkenlerine ilişkin regresyon analiz değerleri

MODEL 3 Bağımlı Değişken Normatif Bağıllık	Standardize Katsayılar Beta β	t	Anlamlılık
(sabit)		21,807	,000
Mobbing	-,247	-3,970	,000
$R^2=0,057$ $F=15,765$ $Sig.=0,000$			

Tablo 5.14’de yer alan mobbing ile normatif bağıllık arasında kurulan ikili regresyon modelinde, iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 15,765$, $p < 0,01$). Ayrıca, bu tablodan yola çıkarak mobbingin normatif bağıllığı negatif yönde (β

= - 0, 247) etkilediği görülmekte. Son olarak, elde edilen sonucun güvenli olduğunu (Sig.=0,000) kabul edebiliriz.

Araştırmanın yukarıda yer alan tüm analiz sonuçları değerlendirildiğinde, kabul edilen ve reddedilen hipotezler Tablo 5.15'te gösterildiği gibidir.

Tablo 5.15: Kabul edilen veya reddedilen hipotezler

HİPOTEZLER		
H1	Mobbing algısı duygusal bağlılığı negatif yönde etkiler.	DESTEKLENDİ
H2	Mobbing algısı devamlılık bağlılığını negatif yönde etkiler.	DESTEKLENMEDİ
H3	Mobbing algısı normatif bağlılığı negatif yönde etkiler.	DESTEKLENDİ

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir ülkede, vasıflı insan gücünü yetiştirip, vatandaşlarına gerekli yurttaşlık eğitimini vermeyi temel gaye edinen en önemli ve en can alıcı sistem eğitim sistemleridir (Onur ve Şanal 2016, s. iii). Eğitim sistemlerinin temel unsuru ise öğretmenlerdir. Sistemlerin devamlılığını sağlayan birçok unsur içinde eğitim sistemleri ve onun en başat ögesi öğretmenler, hem sistemin hem ülkenin devamlılığının ön koşuludur. Ülkemizde eğitim sektörünün son yıllarda yaşadığı birçok alt üstlük ve genel olarak ülkede ki ekonomik ve sosyal olumsuz gelişmeler bir araya geldiğinde öğretmenlerin bu yaşananlardan negatif yönde etkilenmesi kaçınılmazdır. Elbette bu durumu sadece eğitim sektörüyle sınırlamak doğru olmaz, tüm sektörler bu olumsuz koşullardan etkilenmektedir. Fakat özellikle eğitimciler, bilgiyi aktardıkları kitleyle doğrudan etkileşim halinde oldukları için, yaşadıkları olumsuz koşulların sonuçları da hem kısa vadede hem de uzun vadede sistemi etkilemektedir.

Günümüzde örgütlerde ortaya çıkan ve iş görenleri oldukça olumsuz şekilde etkileyen mobbing olgusu ise önemli ve güncel kurumsal sorunların başında gelmektedir. Bu sorundan en çok etkilenen ise hizmet sektörü olmaktadır. Çünkü hizmet sektörünün birincil ögesi insandır ve sektör birinci elden insanlarla muhataptır (Öztürk ve diğ. 2015, s. 32). Bu araştırmada da, son yılların en önemli konularından olan mobbing algısının, en önemli sektörlerden biri olan eğitim sektörünü örgütsel bağlılık düzeyinde ne derece etkilediği üzerinde duruldu.

Eğitim sektörü çalışanlarından en yüksek oranda verim almanın ilk koşullarından biri de, örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasıdır. Örgütsel bağlılığın üç boyutu içinde duygusal bağlılık düzeyinin yüksek olması, özellikle meslekten haz alma, görev ve sorumluluklarda gönüllük esası gibi özellikler sonucu karşımıza başarı düzeyi yüksek eğitimciler çıkarmaktadır. Diğer boyut olan normatif bağlılık düzeyinin yüksekliğinde ise, birçok olumsuz koşula rağmen doğru ve ahlaki olanı yapmak adına mesleğine sahip çıkan eğitimciler karşımıza çıkmakta. Devam bağlılığı ise meslek özelinde değil, ülke özelinde düşünölmek zorunda. Çünkü yaşanan ülkenin sosyal ve ekonomik koşulları,

Çalışanların sosyal ve ekonomik kaygılarında ve beklentilerinde belirleyici olmaktadır. Öğretmenler özelinde ise devamlılık bağlılığın yüksekliği, ülkemiz sosyo-ekonomik koşullarına göre dşnlmelidir.

Ülkemizin en önemli can damarlarından biri olan eğitim kurumlarının, iyi ve nitelikli eğitim verebilmesinin ön koşulu, nitelikli ve kurumuna bağlı eğitimcilerle çalışmasıdır. Bu noktada örgütsel bağlılığı güçlü ve kurumunu sahiplenene çalışanlar, eğitim alanında sergiledikleri yüksek performansla nesilleri daha ileri taşıyabileceklerdir. Tam da bu nedenle, yapılan bu çalışma ile mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dikkat çekilerek, araştırmanın sonucunda eğitim sektörü özelinde tüm kurumlarda gerekli tedbirlerin alınması ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; eğitim sektörü çalışanlarının mobbing algısının kararsızlık düzeyinde olduğunu görmekteyiz. Ankete katılan öğretmenlerden mobbinge uğradığını ifade eden olsa da, bu sayının az olması dikkat çekicidir. Araştırmanın bu sonucu, ınar ve Akpunar'ın (2017) ğretmenlerin mobbing algısı üzerine yaptığı çalışmayı ve Yavuz'un (2007) sağlık çalışanları ile yaptığı diğer bir çalışmayı desteklemektedir. Eğitim sektörü çalışanlarının mobbing algılarının kararsızlık düzeyinde olmasının bir nedeninin, çalıştıkları kurumların örgütsel iklimine zarar vermek istememeleri olduğu sonucuna ulaşılabilir. Başka bir neden ise, psikolojik taciz olgusuna dair farkındalıklarının yeterli seviyede olmaması olabilir. (ınar ve Akpunar 2017, s. 47).

Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın  boyutundan normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığında kararsız iken, duygusal bağlılık algılarında anketteki ifadelere katıldıkları izlenmiştir. Örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında iş görenler ve yöneticiler içinde en çok kabul gören ve istenilen diğer bağlılık düzeylerine göre duygusal bağlılık düzeyinin yüksek olmasıdır (Kurşunoğlu ve diğ. 2010, s. 110). Araştırmadaki duygusal bağlılığa dair elde edilen bu çıkarım, bunu desteklemektedir. Normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığındaki kararsızlığı ise ülkenin sosyo-ekonomik şartları ve öğretmenlik mesleği özelinde açıklamak gerekmektedir. Maddi kaygılar ve son yıllarda öğretmenlik mesleğine dair itibar zedeleyen bakış açısı, özellikle özel

kurumlarda çalışan öğretmenlerin daha fazla kazanç elde etmek adına başka kurumları daha kolay düşünmesini sağlarken, kuruma karşı minnet duygusu ve kendini kurumuna borçlu hissetmesi gibi duygular da aynı nedenlerden olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca anketin uygulandığı katılımcı kitlesinin bir bölümünün özel kurumlarda çalışıyor olması da yine bu sonucu etkileyen bir faktördür.

Yine dikkat çekici sonuçlardan biri, kişilerin medeni durumu ile mobbing algısı arasında ciddi bir ilişkinin olmaması. Aynı sonuç devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkta da benzer düzeyde çıkarken, duygusal bağlılıkta farklı sonuçlara ulaşılmakta. Evli olan öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri, bekar olan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Elde edilen bu veri ile, evli olan öğretmenlerin, bekar olanlara göre, maddi kaygılarla çalışmayı sürdürme konusunda daha ciddi yönelimleri olması doğru bir tespit olacaktır. Yine de örgütsel bağlılık ve medeni durum değişkenleri arasında bir ilişkinin olduğuna dair şu ana kadar sonuçlanmış bir teori olmadığı da unutulmamalıdır (Özkaya ve diğ. 2006, s. 96). Bunun dışındaki, yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve pozisyon gibi değişkenlerin mobbingden ne düzeyde etkilendiğine dair anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin mobbing algısının duygusal bağlılık düzeylerini negatif ve güçlü yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamlı bir sonuçtur. Mobbing algısı artan çalışanların, kurumda olmaktan haz duyma, kurumda kalmayı isteme gibi sahiplenici duyguları olumsuz etkilenmektedir. Duygusal bağlılığa göre daha az güçlü olsa da normatif bağlılığın da mobbing algısından olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir. Psikolojik taciz algısının varlığı, öğretmenlerin kurumda kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görerek, bu sorumluluğu yerine getirme duygusunun azalmasına neden olmaktadır. Son olarak, mobbingin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisine baktığımızda daha farklı bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Araştırmada, öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda algıladıkları mobbing vakalarının, devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonucun bu şekilde çıkmasında, öğretmenlerin soruları objektif ve kaygıdan uzak cevaplayabilmesi adına, kamu ve özel sektör ayrımı koyulmamasının belirleyici olduğu ve sonucu etkilediği yorumunu yapmak doğru olacaktır. Burada sonucu etkileyen grubun, kamu kurumlarında çalışan öğretmenler

olduğu düşünölmektedir. Kadrolu olarak çalışan ve kurumu değışse bile, kıdemi, pozisyonu ve maaşı değışmeyen öğretmenlerin, mobbing algısına sahip olsalar bile, düzenlerinin bozulmaması, fazla göze batmamak veya mobbinge mücadelede girmeyi anlamsız bulmak gibi nedenlerle örgütlerinde kalmaya devam etmek istedikleri sonucu çıkarılabilir.

Bu bulgular ışığında, mobbingin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini araştırmak isteyen araştırmacıların, öncelikle örneklem grubunu seçerken ülkenin sosyo-ekonomik şartlarını göz önüne alarak seçim yapmaları doğru olacaktır. Özellikle öğretmenler üzerinde yapılacak bu tür çalışmalarda, kamuda çalışan öğretmenler ve özel okullarda çalışan öğretmenleri ayrı ayrı ele almak daha doğru ve geçerli sonuçlar verecektir. Yine eğitim sektörü çalışanlarının, mobbing algısının diğer sektörlere göre daha düşük olduğu ön kabulüyle yola çıkmak da araştırmanın daha sağlıklı yapılmasını sağlayacaktır. Bunun dışında, 244 kişi ile yapılan bu çalışmada, sayının daha fazla olmasının sonuçları daha sağlıklı kılacağından yola çıkılarak, bundan sonraki çalışmalarda örneklem grubunun daha fazla kişiden oluşması önerilmektedir.

Çalışmanın sonuçları, yöneticiler açısından da önemlidir. Sonuçlardan elde edilen en önemli bulgu, öğretmenlerin mobbing farkındalığının düşük olduğudur. Bu nedenle, yaşanan mobbing vakalarının ardından, kamu kurumlarında çalışan öğretmenler durumu kabul edip, mücadele etmeden bu durumla yaşamayı seçerken, özel kurumda çalışanlar, kuruma karşı sorumluluk hissetmeden başka alternatifleri düşünebilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin, öğretmenlerine mobbinge dair farkındalıklarını artırmak adına gerekli çalışmaları yapması gerekmektedir. Mobbinge mücadelede, yasal prosedürden önce eğitim, bilgilendirme ve farkındalık artırma çabalarının daha önemli olduğunun unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Balay, R., 2014. *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Cooper, D., J., 2011. *Leadership for follower commitment*. New York: Routledge. (orijinal basım tarihi 2003)
- Davenport, N.Z., Elliot, G.E. ve Schwartz, R.D., 2014. *Mobbing işyerinde psikolojik taciz*. O.C. Öner Toy (Çev.), İstanbul: Ray Yayıncılık (orijinal basım tarihi 1998).
- Luthans, F., 2011. *Organizational behavior: an evidence-based approach*. 12th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin Companies. (orijinal basım tarihi 1973)
- Onur, M., Şanal, M., 2016. *Eğitim bilimine giriş*. 1. Baskı. Ankara: Pegem Akademi
- Rousseau, D., M., 1995. *Psychological contracts in organizations understanding written and unwritten agreements*. London: Sage Publications.
- Tınaz, P., 2011. *İşyerinde psikolojik taciz*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım

Süreli Yayın

- Adıgüzel, O., Özkan, D. S., Tanrıverdi, H., 2011. Mesleki profesyonellik ve bir meslek mensupları olarak hemşireler örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. **9** (2), ss. 236-259.
- Agwu. M. O., 2013. Organizational culture and employees commitment in bayelsa state civil service. *Journal of Management Policies and Practices*. **1** (1), pp. 35-45.
- Akbiyık, İ., 2013. İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ile bireysel ve kurumsal mücadele için öneriler. *Çalışma Dünyası Dergisi*. **1** (2), ss. 33-38.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen Ş., Omay, U., 2009. İşyerinde psikolojik taciz olgusu: niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. (56), ss. 95-149
- Baltacı, F., Güçlü, C., Çeliker, N., 2014. Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **19** (3), ss. 353-370.
- Bayram, L., 2005. Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. (59), ss. 125-139.
- Bedük, A. ve Yıldız, E., 2016. Mobbing (psikolojik şiddet) ve örgütsel bağlılık ilişkisi: hastane çalışanlarına yönelik bir uygulama. *KMÜ Sosyal Ve ekonomik Araştırmalar Dergisi*. **18** (31), ss. 77-87.
- Bektaş, H. ve Akman, S., 2013. Yüksek öğretimde hizmet kalitesi ölçeği: güvenilirlik ve geçerlilik analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Ve İstatistik Dergisi*. (18), ss. 116-133
- Büyüköztürk, Ş., 2002. Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (32), ss. 470-483.
- Ceylan, A. Ve Ulutürk, Y. H., 2006. Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. **7** (1), ss. 48-58.
- Çakar, D. N. ve Ceylan, A., 2005. İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. **6** (1), ss. 52-66.
- Çetin, F., Basım, N., Aydoğan, O., 2011. Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (25), ss. 61-70.
- Çınar, O. Ve Akpunar, E., N., 2017. Mobbing ve iş performansına ilişkin öğretmen algılarının çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **14** (37), ss. 41-48.

- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., Cengiz, S., 2009. Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. **20** (1), ss. 77-89.
- Çöl, G. ve Gül, H., 2005. Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **19** (1), ss. 291-306.
- Çukur, C., 2012. İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*. **26** (2), ss. 34-48.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C., 2011. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **26** (1), ss. 17-41.
- Demirci, M. K., Develioğlu, K., Özler, H., Özenli, S., 2012. Örgütsel kültür ve takım çalışması uygulamaları arasındaki ilişki: ampirik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **7** (2), ss.1-18.
- Demir, Y. ve Çavuş, M. F., 2009. Mobbingin kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. **2** (1), ss. 13-23.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., 2007. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (29), ss. 37-61.
- Durna, U. ve Eren, V., 2005. Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. **6** (2), ss. 210-219.
- Duygulu, S. ve Abaan, S., 2007. Örgütsel bağlılık: çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi. *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. Ss. 61-73.
- Güçlü, N. ve Zaman, O., 2011. Alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. **9** (3), ss. 541-576.
- Güldalı, O., 2012. Çalışma yaşamında çalışana psikososyal ve psikosomatik açıdan acı veren travmatik bir deneyim: mobbing (yıldıma). *Toplum ve Sosyal Hizmet*. **23** (2), ss. 125-144.
- Güler, B. K., 2012. İş arama davranışı: bütüncül psiko-sosyal bir yaklaşım. 'İş, Güç' *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*. **14** (2), ss. 7-24.
- Günel, Ö. D., 2010. İşletmelerde yıldıma olgusu ve yıldıma mağdurlarının kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **12** (3), ss. 37-60.

- İyigün, Ö., N., 2012. Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **11** (21), ss. 49-64.
- Iqbal, A., Tufail, M.S., Lodhi, N.R., 2015. Employee loyalty and organizational commitment in pakistani organizations. *Global Journal Of Human Resource Management*. **3** (1), pp. 1-11.
- Jaros, S., 2007. Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfa Journal of Organizational Behavior*. **6** (4), pp. 7-26.
- Karaaslan, A., Ergun Özler, D., Kulaklıoğlu, S., 2009. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. **10** (2), ss. 135-160.
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S., 2010. İş yerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **24** (3), ss. 139-161.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, H., 2012. Mobbing (yıldıрма) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. **26** (1), ss. 59-75.
- Koç, H., 2009. Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. **8** (28), ss. 200-211.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., Tanrıöğen, A., 2011. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **2** (28), ss. 101-115.
- Kartal, H. ve Bilgin, A., 2007. İlköğretim öğrencilerine yönelik bir zorbalık karşıtı program uygulaması: okulu zorbalıktan arındırma programı. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*. **3** (2), ss. 207-227.
- Laleoğlu, A., Özmete E., 2013. Mobbing ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sosyal Politika Çalışmaları*. **13** (31), ss. 9-31.
- Leymann, H., 1996. The content and development of mobbing at work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. **5** (2), pp. 165-184.
- Kırel, Ç., 2007. Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **7** (2), ss. 317-334.
- Mahdi, O.R., Mohd, E.S.B.G., Almsafir, M.K., 2014. Empirical study on the impact of leadership behaviour on organizational commitment in plantation companies in malaysia. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*. (109), pp. 1076-1087.
- Maume, D. J., 2006. Gender differences in taking vacation time. *Work and Occupations*. **33** (2), pp.161-190

- Meyer, J.P. ve Herscovitch, L., 2001. Commitment in the workplace toward a general model. *Human Management Review*. **11** (2001), pp. 299-326.
- Mimaroğlu, H. ve Özgen, H., 2008. Örgütlerde güncel bir sorun: 'mobbing'. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. **15**, ss. 201-226
- Mizrahi, R., 2013. Çalışma hayatında mobbing ile mücadele yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* [online]. **5** (2), ss. 443-452.
- Naktiyok, A. ve Polat, F., 2016. Çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **30** (1), ss. 1-17.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A., 2007. Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (28), ss. 1-20.
- Özler, E. ve Koparan, E., 2006. Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. (8), ss. 1-29.
- Özler, D. E., Atalay, C., Şahin, M., 2008. Mobbingin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (22), ss. 2-28.
- Öztürk, H., Dereli, E., İpek, N., Müdüroğlu, A., Faikoğlu, R., 2015. Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*. **2** (1), ss. 27-33.
- Özkaya, M., Kocakoç, İ., Karaa, E., 2006. Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **13** (2), ss. 77-96.
- Patır, S., 2009. Faktör analizi ile öğretim üyesi değerlendirme çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. **23** (4), ss. 69-86.
- Sloan, M.L., Matyok, T., Schmitz, C.L. ve Short G.F.L., 2010. A story to tell: bullying and mobbing in the workplace. *International Journal Of Business And Social Science*. **3** (1), pp. 87-97.
- Şahin, M., 2013. Mobbing olgusuna anatomik bir bakış: üniversite özelinde bir vaka analizi. *Akademik Bakış Dergisi*. (38), ss. 1-20.
- Tamer, İ., İyigün ve N. Ö., Sağlam, M., 2012. Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi: bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **5** (8), ss. 187-202.

- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F., 2009. İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1 (3), ss. 69-89.
- Tınaz, P., 2011. Mobbingin tanısı ve olguyla mücadele. *Mess Mercek Dergisi*, ss. 58-65.
- Tınaz, P., 2006. İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum Ekonomi Ve Hukuk Dergisi, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Cinsel Taciz Ve Ayrımcılık Yasası Seminer Tebliğleri/Özel Sayı*. 4 (11), ss. 13-28.
- Tınaz, P., 2006. Çalışma yaşamında psikolojik bir dram: mobbing. *Toprak İşveren*. (71), ss. 1-12.
- Tutar, H., 2004. İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2 (2), ss. 101-128.
- Ünal, Ö. F. ve Karaoğlu, Z., 2013. Psikolojik şiddetin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: büro sekreterleri üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (1), s. 175-192.
- Ünler, E., 2006. Örgüte bağlılığın işin nitelikleri ve davranış düzeltme uygulamasıyla ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4 (1), ss. 98-123.
- Yağcı, K., 2007. Meyer-allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9 (3), ss. 114-129.
- Yıldız, G., Akbolat, M., Işık, O., 2013. Psikolojik taciz ve örgütsel bağlılık: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2 (2), ss. 85-117.
- Yılmaz, A., Ergun Özler, D., Mercan, N., 2008. Mobbing ve örgüt iklimi ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 7 (26), ss. 334-357.
- Yüceler, A., 2009. Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (22), ss. 445-458.
- Yüksel, M. ve Tunçsiper, B., 2011. The relationship between mobbing and organizational commitment in workplace. *International Review Of Management and Marketing*. 1 (3), pp. 54-64.

Diğer Yayınlar

- Başol, G. ve Yalçın, B., (2009). Eğitim örgütlerinde meyer ve allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *5. Uluslararası Balkan Eğitim Ve Bilim Kongre Kitabı*. 1-2 Ekim 2009, Trakya Üniversitesi, Edirne: Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, ss. 497- 507.
- Fornes, S. L. ve Rocco, T. S., 2004. Commitment elements reframed (antecedents & consequences) for organizational effectiveness. *Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference*. March 2004 Miami, USA: Florida International University, pp. 391-398.
- Eymen, U. E, 2007. SPSS 15.0 veri analiz yöntemleri [online].
http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS_15.0_ile_Veri_Analizi.pdf. <http://dergipark.gov.tr/iusskd/issue/886/9846> [ziyaret tarihi 19.12.2017]
- Tutar, H. İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing) nedenleri.
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/nedenler.htm> [ziyaret tarihi 18.09.2017]
- Gündoğan, T., 2009. *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara
- Manetje, O. M., (2009). The impact of organisational culture on organisational commitment. *Dissertation*. Pretoria: University of South Africa.
- Çetin, F., 2011. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklamasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Atay, S., 2006. Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Leite, N.R.P., Rodrigues A.C.A., Albuquerque, L.G., 2014. Organizational commitment and job satisfaction: what are the potential relationships. *Brazilian Administration Review*. **11** (4).
- Seyhan, M., 2014. İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: gümrük memurları üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Dönem Projesi*. Trakya: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Taş, M., 2012. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: Özel bir hastane örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı

TDK, 2017. [online]

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59f0759995d910.17851591. [ziyaret tarihi 25.10.2017]

EKLER

EK 1: TABLO 5.7 FAKTÖR ANALİZİ

		Mobbing	Duygusal Bağlılık	Devamlılı k Bağlılığı	Normatif Bağlılık
MPRE3	Meslektaşlarımla önünde beni küçük düşürücü hareketlerde bulunulur.	,789			
MO1	İşimi yaparken kanunsuz baskı uygulanır.	,763			
MISO2	Görmezden gelinirim.	,757			
MPRO4	Yetki ve otorite usulleri tehdit aracı olarak kullanılır.	,741			
MPRE2	Şahsıma karşı yıpratıcı imalarda ve alay içeren söylemlerde bulunulur.	,733			
MDES3	Çabalarımın değeri hafife alınır.	,720			
MDES5	Üstlerime danışılmadan bana yönelik planlar yapılır.	,718			
MDES4	Sorumluluk alanlarım üstlerime danışılmadan kısıtlanır.	,711			
MPRE1	Dürüstlüğüme zedeleyici davranılır.	,707			
MISO1	Gerekli bilgiler benden esirgenir.	,703			
MO2	Gerçekçi ve mümkün olmayan hedefler konulur.	,683			
MDES1	Fikirlerim başkalarının fikirleri gibi ilan edilir.	,673			
MPRO3	Meslektaşlarımla önünde beni küçük düşürücü hareketlerde bulunulur.	,660			
MDES2	Hakkımda dedikodu yapılır.	,657			
MISO3	Gerekli olan eğitim ve ödül gibi araçlar sağlanmaz.	,623			
MPRO2	Yaptığım iş takip edilir ve yanlış eleştiriler yapılır.	,579			
MPRO1	Küçümsendiğimi hissedirim.	,579			
MPRE4	Fiziksel şiddet uygulanır.	,528			

		Mobbing	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
DUY4	Bu kuruma karşı güçlü bir bağ hissediyorum.		,869		
DUY5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.		,860		
DUY3	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.		,842		
DUY6	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.		,753		
DUY2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.		,731		
DUY7	Bu kuruma hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka kuruma karşı hissedemem.		,709		
DUY1	Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.		,665		
DUY8	Bir insanın çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum.		,543		
DEV5	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.			,746	
DEV4	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.			,674	
DEV7	Bu kurumda çalışmamın önemli nedenlerinden biri de, başka bir kurumda bu kadar kazanacağıma inanmamamdır.			,652	
DEV3	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.			,644	
DEV1	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.			,629	

DEV6	Bu kurumda çalışmamın önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir.			,619	
DEV2	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.			,470	
NO1	Bu kurumda çalışmamın en önemli nedenlerinden birisi, sadakatin önemine olan inancım gereği kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir.				,760
NO4	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluk nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.				,729
NO2	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.				,686
NO6	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.				,658
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax. Bir rotasyon altılı tekrarlamalarla birleştirildi.					
Açıklanan toplam varyans: 56,915					

EK 2: ANKET SORULARI

DEĞERLİ KATILIMCI Aşağıda yer alan anket soruları, Doç. Dr. Meral Elçi danışmanlığında, Bahçeşehir Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü öğrencilerinden Gülnur Yılmaz ve Z. Ceren Zorlu tarafından hazırlanan tez çalışmasında yararlanmak üzere hazırlanmıştır. Anket soruları genel olarak değerlendirileceği için isminiz istenmeyecektir. Anketin amacı, işgörenlerin örgüt içinde yaşanan negatif durumlar sonucunda örgüte bağlılıklarını ve örgüte bakışlarını ölçmektir. Bu nedenle sorulara içtenlikle cevap vermeniz, anketin doğru bir ölçek olmasını sağlayacaktır. Araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz. Gülnur Yılmaz - Z. Ceren Zorlu	
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
Cinsiyetiniz:	() Kadın () Erkek
Medeni Durumunuz:	() Evli () Bekar
Yaşınız:	()23-27 ()28-32 ()33-37 ()38-42 ()43-47 ()48 ve üstü
Eğitim Durumunuz:	()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora
Hizmet Süreniz:	()0-5 Yıl ()6-10 Yıl ()11-15 Yıl ()16-20 Yıl ()21 Yıl ve üstü
Şirketteki Pozisyonunuz:	()Öğretmen ()Müdür Yardımcısı ()Müdür

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
MPRO1-	Küçümsendiğimi hissederim.	1	2	3	4	5
MPRO2-	Yaptığım iş takip edilir ve yanlı eleştiriler yapılır.	1	2	3	4	5
MPRO3-	Meslektaşlarımla önünde beni küçük düşürücü hareketlerde bulunulur.	1	2	3	4	5
MPRO4-	Yetki ve otorite usulleri tehdit aracı olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
MPRE1-	Dürüstlüğüme zedeleyici davranılır.	1	2	3	4	5
MPRE2-	Şahsıma karşı yıpratıcı imalarda ve alay içeren söylemlerde bulunulur.	1	2	3	4	5
MPRE3-	Sözlü ve davranışsal tehditlerde bulunulur.	1	2	3	4	5
MPRE4-	Fiziksel şiddet uygulanır.	1	2	3	4	5

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
MPRE5-	Şahsi mal varlığıma zarar verilir.	1	2	3	4	5
MISO1 -	Gerekli bilgiler benden esirgenir.	1	2	3	4	5
MISO2 -	Görmezden gelinirim.	1	2	3	4	5
MISO3 -	Gerekli olan eğitim ve ödül gibi araçlar sağlanmaz.	1	2	3	4	5
MO1 -	İşimi yaparken kanunsuz baskı uygulanır.	1	2	3	4	5
MO2 -	Gerçekçi ve mümkün olmayan hedefler konulur.	1	2	3	4	5
MDES1-	Fikirlerim başkalarının fikirleri gibi ilan edilir.	1	2	3	4	5
MDES2-	Hakkımda dedikodu yapılır.	1	2	3	4	5
MDES3-	Çabalarımın değeri hafife alınır.	1	2	3	4	5
MDES4-	Sorumluluk alanlarım üstlerime danışılmadan kısıtlanır.	1	2	3	4	5
MDES5-	Üstlerime danışılmadan bana yönelik planlar yapılır.	1	2	3	4	5
DUY 1 -	Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
DUY 2 -	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
DUY 3 -	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
DUY 4 -	Bu kuruma karşı güçlü bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
DUY 5 -	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
DUY 6 -	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
DUY 7 -	Bu kuruma hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka kuruma karşı hissedemem.	1	2	3	4	5
DUY 8 -	Bir insanın çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
DEV 1 -	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
DEV 2 -	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
DEV 3 -	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DEV 4 -	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
DEV 5 -	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
DEV 6 -	Bu kurumda çalışmamın önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
DEV 7 -	Bu kurumda çalışmamın önemli nedenlerinden biri de, başka bir kurumda bu kadar kazanacağıma inanmamamdır.	1	2	3	4	5
NO 1 -	Bu kurumda çalışmamın en önemli nedenlerinden birisi, sadakatin önemine olan inancım gereği kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir.	1	2	3	4	5
NO 2 -	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
NO 3 -	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
NO 4 -	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluk nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
NO 5 -	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
NO 6 -	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5
NO 7 -	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Zeynep Ceren ZORLU

Sürekli Adresi : Ataköy 4. Kısım Melisa Sok. O-194 Kat:2 No:6 Bakırköy/İSTANBUL

Doğum Yeri ve Yılı : Konya / 1980

Yabancı Dili : İngilizce

İlk Öğretim : İnkılap İlkokulu / 1992

Orta Öğretim : Konya Karma Ortaokulu / 1995

Lise: Konya Anadolu Lisesi / 1998

Lisans : İstanbul Üniversitesi / 2002

Fakülte Adı : Edebiyat Fakültesi

Program Adı : Felsefe

Yüksek Lisans : İstanbul Üniversitesi / 2010

Fakülte Adı : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Program Adı : Felsefe Grubu Öğretmenliği (YL) Tezsiz

Çalışma Hayatı :

Fen Bilimleri Dershanesi 2011-2013

Tuna İlköğretim Okulu.....2010-2011

Alibeyköy Lisesi.....2008-2010

Oğuz Can Polat Lisesi.....2006-2008

Eyüp İlköğretim Okulu ve İş Okulu.....2004-2008

Serdar Aksungur İlköğretim Okulu.....2002-2004

