

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**MOBBİNG VE DUYGUSAL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR **S. HSSEİNE ZAFER**

MALATYA 2018

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

MOBBİNG VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Samira HSSEİNE ZAFER

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

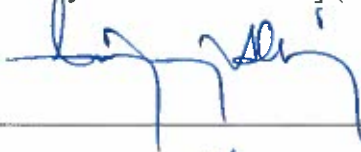
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MALATYA 2018

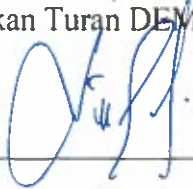
KABUL VE ONAY SAYFASI

Samira HSSEİNE ZAFER tarafından hazırlanan "Mobbing ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma 23 / 07 / 2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

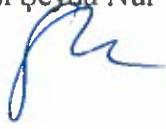
[Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR] (Danışman)



[Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL] (Üye)



[Dr. Öğr. Üyesi Şeyda Nur SEÇKİN] (Üye)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Mobbing ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**”, başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Samira HSSEİNE ZAFER



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Tezimin / Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumum yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin / raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2018

S. HSSEİNE ZAFER

ÖNSÖZ

“Mobbing ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” olarak hazırladığım yüksek lisans tezi çalışmam boyunca her türlü desteği bana sağlayan; değerli bilgilerini, tecrübelerini ve anlayışını esirgemeyerek beni yönlendiren Sayın Hocam Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamda maddi manevi desteğini esirgemeyen, her daim bana güç veren ve hep yanımda olan eşim ve aileme teşekkürü bir borç bilir, sonsuz sevgilerimi sunarım.

Samira HSSEİNE ZAFER

ÖZET

Psikolojik şiddet, psikolojik terör, bezdirme, yıldırma, bastırma veya yok sayma, mobbing ifade edilebilen ve yerine kullanılan terimlerden bazılarıdır. Mobbing işyerinde bir kişiyi hedef alan bir veya birden fazla kişi tarafından yürütülen düşmanca tavır veya taciz anlamına gelmektedir. Çok eski bir kavram olmasına rağmen, sadece son zamanlarda ilgi odağı haline gelmiştir. Mobbing organizasyona birçok olumsuz sonuç getiren bulaşıcı bir hastalıktır gibidir. Bu hastalıktan korunmanın yollarından biri ise şüphesiz çalışanın örgüte duygusal bağlılığının sağlanması ilgilidir. Duyusal bağlılık, çalışanın organizasyona karşı duyduğu duygusal bağlanma, örgütle özdeşleşme ve örgüte katılımını ifade etmektedir.

Bu araştırma, işyerinde mobbing ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin varlığını sorgulamak amacıyla yapılmıştır. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi ile Allen ve Meyer'in Duygusal Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma Türkiye'de gerçekleştirilmiştir. Malatya ilinde "Yeşilyurt" belediyesinde çalışan işgörenler üzerinde uygulanan anketler aracılığıyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın anakütlesi, çeşitli birimlerde çalışan yöneticiler, şefler, öğretmenler, büro personelleri, mühendisler, teknikerler ve işçiler kapsamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ilgili tablolarda sunulmuştur.

Araştırmanın sonucunda, işyerinde mobbing ile örgüte duygusal bağlılık arasında önemli ve ters yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, duygusal bağlılık, Mobbing- duygusal bağlılık ilişkisi

ABSTRACT

Psychological violence, psychological terror, harassment, intimidation, suppression are all terms used to describe “Mobbing”, which means hostile or harassment at workplace, conducted by one or more than one person, targeted at one individual. Despite of being a very old concept, it has only begun to be defined recently, mobbing is a contagious illness which brings many negative consequences to the organization, and one of these consequences is undoubtedly related to the employee’s attachment. Affective commitment refers to employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization.

In this research, the relationship between workplace mobbing and affective commitment to the organization is performed to querying entity, Leymann’s Mobbing Typology, Allen and Meyer’s Affective Commitment Measure have been used. The study was made in Turkey, via surveys implemented over employees working in the municipality of “Yeşilyurt” in the city of Malatya, The population of the investigation includes managers in various departments, chiefs, teachers, office staff, engineers, technicians and workers. Findings obtained as a result of the research are presented in the related tables.

As a result and as was expected, a significant negative correlation between workplace mobbing and employee’s affective commitment to the organization has been determined.

Keywords: Mobbing, affective commitment, Mobbing-affective commitment Relationship.

İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY	iii
ONUR SÖZÜ.....	iv
BİLDİRİM.....	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG

1.1. Mobbing Kavramı.....	3
1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişimi	5
1.3. Mobbing Davranışları.....	6
1.4. Mobbingin Süreci ve Aşamaları	11
1.5. Mobbing Türleri.....	13
1.5.1. Dikey (Basamaksal) Mobbing	13
1.5.1.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing.....	13
1.5.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing.....	14
1.5.2. Yatay (İşlevsel) Mobbing	15
1.6. Mobbing Sürecinde Rol Alan Aktörler	16
1.6.1. Mobbing Uygulayanlar	16
1.6.1.1. Narsisist Mobbingciler	17
1.6.1.2. Hiddetli Mobbingciler	18
1.6.1.3. İkiyüzlü, Yılan mobbingciler	18
1.6.1.4. Megaloman Mobbingciler	19
1.6.1.5. Eleştirici Mobbingciler	19

1.6.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler.....	19
1.6.1.7. Fesat Mobbingciler	19
1. 6.1.8. Tesadüfi Mobbingciler	20
1.6.1.9. Pusuda Mobbingciler.....	20
1.6.1.10. Dalkavuk Mobbingciler.....	20
1.6.1.11. Zorba Mobbingciler.....	20
1.6.1.12. Korkak Mobbingciler	21
1.6.1.13. Kıskanç Mobbingciler	21
1.6.1.14. Hırslı Mobbingciler.....	21
1.6.2. Kurbanlar (Mobbing Mağdurları)	21
1.6.3. Mobbing İzleyicileri.....	23
1.7. Mobbingin Nedenleri	25
1.7.1. Kişisel Nedenler	25
1.7.1.1. Kurbandan Kaynaklanan Nedenler	25
1.7.1.2. Saldırgandan Kaynaklanan Nedenler:	26
1.7.2. Örgütsel Nedenler.....	27
1.7.2.1. Örgüt İklimi ve Kültüründen Kaynaklanan Faktörler.....	27
1.7.2.2. Örgüt İletişiminden Kaynaklanan Faktörler	30
1.7.2.3. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Faktörler	31
1.8. Mobbingin Sonuçları	32
1.8.1. Kurbanına İlişkin Sonuçlar	33
1.8.2. Örgüte İlişkin Sonuçlar.....	35
1.9. Mobbingle Mücadele.....	36
1.9.1. Bireysel Mücadele:	36
1.9.2. Örgütsel Mücadele.....	39
1.10. Mobbingle İlgili Yasalar	42
1.10.1. 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu.....	42
1.10.2. 4857 Sayılı İş Kanunu	43
1.10.3. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu:	43
1.10.4. 2011/2 Sayılı İş yerlerindeki Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi:	44

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık.....	46
2.2. Duygusal Bağlılık	49
2.3. Duygusal Bağlılık Yaklaşımları	51
2.4. Duygusal Bağlılık Faktörleri.....	52
2.4.1. Allen ve Meyer'in Modeline Göre Duygusal Bağlılık Faktörleri:.....	53
2.4.2. Mowday ve Diğerlerine Göre Duygusal Bağlılık Faktörleri.....	54
2.4.2.1. Kişisel Özellikler	54
2.4.2.2. Rol Faktörleri.....	56
2.4.2.3. İş ve İş Çevresi Faktörleri	57
2.4.2.4. Yapısal Faktörler	58
2.5. Duygusal Bağlılığın Sonuçları.....	59
2.5.1. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Gücü Devrine İlişkin Sonuçlar	59
2.5.2. Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlar	60
2.5.2.1. İş Performansı	60
2.5.2.2. İşe Katılım	61
2.5.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	62
2.5.2.4. İfşa (Whistleblowing).....	63
2.5.3. Çalışanların Refahı.....	65
2.6. Duygusal Bağlılık Nasıl Sağlanır?	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	71
3.2. Araştırmanın Amacı ve Sınırlılıkları	71
3.3. Ana kütle ve Örneklem	71
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	72
3.5. Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri.....	73
3.6. Verilerin Analizi ve Bulgular	74
3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler:.....	74

3.6.2. Korelasyon Analizi	84
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKÇA.....	96
EKLER	107
Ek 1. Anket	107



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.8.1.1. Mobbing Eyleminin İş Görenler Üzerindeki Etki Dereceleri	34
Tablo 1.8.2.1. Mobbing'in Maliyetleri.....	36
Tablo 2.5.3.1. Duygusal Bağlılığın Olası Sonuçları	67
Tablo 3.5.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 3.6.1. Katılımcıların cinsiyeti	74
Tablo 3.6.2. Katılımcıların yaş grupları	75
Tablo 3.6.3. Katılımcıların medeni durumu.....	75
Tablo 3.6.4. Katılımcıların Çalışma Süresi.....	75
Tablo 3.6.5. Katılımcıların Unvanı	76
Tablo 3.6.6. Katılımcıların Geliri.....	76
Tablo 3.6.7. Katılımcıların Çalıştığı Birim	77
Tablo 3.6.8. Katılımcıların Eğitimi	78
Tablo 3.6.9. Mobbing Davranışlarına İlişkin Dağılımlar.....	79
Tablo 3.6.10. Çalışanların Duygusal Bağlılığına İlişkin Dağılımlar	83
Tablo 3.6.2.1. Mobbing ve Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	85

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.4.1. Araştırma Modeli	72
-------------------------------------	----



KISALTMALAR LİSTESİ

- CGSLB** : Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique: Belçika'nın Liberal Sendikaları Genel Merkezi.
- CNCDH** : Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme: Ulusal İnsan Hakları Danışma Komisyonu, Fransa.
- ÇSGB** : T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- EERA** : European Educational Research Association: Avrupa Eğitim Araştırmaları Derneği.
- EurWORK** : European Observatory of Working Life: Avrupa Çalışma Hayatı Gözlemevi.
- İLO** : International Labour Organization: Uluslararası İşçi Organizasyonu.
- İnrs** : Institut National de Recherche et de Sécurité, France : Ulusal Araştırma ve Güvenlik Enstitüsü, Fransa.
- SECO** : Secrétariat d'Etat à l'économie : Ekonomi Devlet Sekreterliği, İsviçre.

GİRİŞ

Küreselleşme ve artan rekabet, çevre koşullarının değişmesi ve zorlaşması gibi bazı olumsuzluklar, işgörenler üzerinde ciddi baskı ve stres unsurlarına sebep olmaktadır. Özellikle yönetimin işgörenlerden verimlilik ve etkililik beklentisi, örgütsel ortamda stres ve çatışma oluşturmaktadır. Bu çatışmalar yönetim ve yönetilenler arasında olduğu gibi aynı seviyede çalışanlar arasındaki ilişkilerde de gözlenmektedir. Bu olumsuzlukların yanı sıra çalışma ortamında işgörenler arasında birçok farklı iş ve ilişki beraberinde rekabet, çatışma, strese neden olmakta; daha fazla kariyer beklentisi, farklılığın sebep olduğu olumsuzluklar, kişisel çıkar beklentileri, farklı ihtiyaçlar, değerler, tutumlar, inançlar vb. faktörler, işgörenler ve yöneticiler açısından çeşitli sorunlar doğurmaktadır. Bu sorunlar günümüz işletmelerinde örgütsel ortamda hiç arzu edilmeyen önemli bir hastalığa veya probleme yani ‘‘Mobbing’’e dönüşerek tüm örgüte ciddi hasarlar vermektedir.

Mobbing, İngilizcedeki ‘‘to mob’’ teriminden gelir ve ‘‘saldırmak, korkutmak, acı vermek, huzursuz etmek, rahatsız etmek, bunaltmak... gibi anlamları vardır. Mobbing ise, işyerinde zorbalık, psikolojik terör, yıldırma, yok sayma, psikolojik şiddet, psikolojik taciz anlamlarına gelmektedir. Mobbing, çok eski olmasına rağmen, bilinmeyen bir kavramdır. Günümüzde ise bu kavramı bilmeyen hemen hemen yok denecek kadar azdır. Her alanda, işletmede veya örgütte, en alttan en üste çalışan işgörenler tarafından bilinen, farkındalığı yüksek ve çokça kullanılan bir kavram olmuştur.

Mobbing, işyerinde bir veya daha fazla kişiye sistematik bir şekilde yapılan her türlü kötü muameledir. Hatta, genel bir ifadeyle, iş hayatında görülebilecek en kötü karabasıdır. Mobbing veya işyerinde psikolojik şiddet, gerçekleştirildiğinde, sadece mağdur açısından değil, mağdurun meslektaşları, arkadaşları, ailesi, çalıştığı örgüt, toplum ve tüm ülke açısından da olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Mobbingin, örgüt bileşenleri açısından oluşturduğu ve olumsuz etkilerinin görüldüğü alanlardan biri de duygusal bağlılıktır.

Duygusal bağlılık, bir işgörenin, çalıştığı örgütün değerlerini ve bileşenlerini benimseyerek kendisini o örgütün bir parçası olarak görmesi veya aidiyet hissetmesidir. Duygusal bağlılık, örgüt açısından çok olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İşgörenlerin

duygusal bağıllığını artırmak amacıyla yönetim ve özellikle insan kaynakları birimi tarafından çeşitli uygulamalar hayata geçirilmektedir. Bu uygulamaların meşruiyeti, çalışanların beklentilerini karşılayıp karşılamamaları ile ilgilidir. Şayet uygulamalar işgörenlerin beklentilerine yönelik ise, bu durum, örgütsel bağıllığa müspet değil, menfi etki etmektedir. Yapılan uygulamalar dışında örgütsel bağıllığı olumlu ve olumsuz etkileyen önemli bir unsur ise örgütte yaşanan mobbing uygulamalarıdır. Bir örgütte şayet işgörenler mobbinge maruz kalıyor veya örgütte mobbing yaşıyorsa duygusal bağıllığın artması mümkün değildir. Aksine, çalışanlar örgütten ve örgütte çalışmaktan nefret ederler, devamsızlık artar ve dolayısıyla duygusal bağıllık azalabilir.

Yukarıda izah edilmeye çalışılan mobbing ve duygusal bağıllık ilişkisinin uygulamadaki durumunun ne olduğu, bu çalışmanın araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle, mobbing ve duygusal bağıllık ilişkisi, bu çalışmamızın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın amacı, mobbing ve duygusal bağıllık arasındaki ilişkiyi belirlemek ve ortaya çıkan sonuçlar üzerinde bazı değerlendirmelerde bulunmaktır.

Bu açıklamaların da işaret ettiği üzere, araştırmanın ilk bölümünde mobbing, ikinci bölümünde ise duygusal bağıllıkla ilgili teorik açıklamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde yani araştırma kısmında ise Malatya Yeşilyurt Belediyesi'nde çalışan işgörenlerden anket yöntemi kullanılarak elde edilen verilerin analizi neticesinde ulaşılan sonuçlar ilgili tablolara dönüştürülerek araştırma sonuçlandırılmıştır. Yapılan araştırma ile elde edilen verilere göre, çalışanların yaşadığı mobbing ile örgüte duygusal bağıllık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG

Bu bölümde mobbing, mobbing süreci, mobbingin nedenleri, mobbing ile mücadele yöntemleri ve ilişkili diğer konulara yer verilmektedir.

1.1. Mobbing Kavramı

Mobbing, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizcede kanun dışı şiddet uygulayan “düzensiz kalabalık, çete” anlamına gelmektedir (Tınaz, 2011:7). Mobbing, kelime olarak, İngilizce “to mob” fiilinden türetilen bir kelimedir ve bu da saldırmak ve hücum etmek olarak çevrilir (SECO, 2005: 9). Türk Dil Kurumu mobbing kavramının karşılığı olarak “**bezdiri**” kelimesini belirlemiş ve bezdiriyi “İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, onun çalışmalarını sistemli bir biçimde engelliyip huzursuz olmasına yol açarak onu yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlamıştır” (TBMM Komisyon Raporu; 2011: iii).

Mobbing kelimesi, ilk kez, Avustralyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından, hayvanların bir yabancı hayvanı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tarif etmek için kullanılmıştır (Akdemir ve Çalış Duman, 31: 2016). Sonra, İsveçli psikolog Heinz Leymann, işyerinde çalışanlar tarafından düşmanca davranışları tanımlamak için İngilizce "mobbing" terimini kullanan kişi oldu (EurWORK, 2017).

Mobbing olgusunu ifade etmek için kullanılan terimler, kültürden kültüre ve ülkeden ülkeye değişmektedir. Aynı zamanda bu terimler, farklı ülkelerin mobbing ile ilgili yasalarında yer alan metinlerde de kullanılmaktadır. Kuzey Avrupa’da “mobbing” kelimesi kullanılmaktadır. İsveç ve İtalya’da da aynı kelime kullanılır. İngiltere ve Avustralya’da “Bullyng Workplace” kelimesi tercih edilmektedir. Bazı Amerika devletlerinde, Amerika Birleşik Devletleri gibi, “Employee Abuse harassment, workplace terrorism” terimi kullanılmaktadır. Kanada’da ise “Harcèlement psychologique au travail” ifadesi tercih edilir. Almanya’da “Bossing”, Portekiz’de ise “Psycho-terreur” kelimesi kullanılır. Fransızca konuşan ülkelerde, özellikle Batı

Avrupa’da “Harcèlement moral” veya “Violence psychologique au travail” kelimesi tercih edilmektedir.(خلفان وأيت وراس، 410)

Mobbing, ahlak dışı ve diğer tarafın değerlerine saygısızlık nedeniyle ayırt edilen belirli bir çatışma halidir. Diğer çatışma türlerinden farklı olarak, mobbing kişiler arası ilişkilerde iyileştirmeler sağlamaz, aksine diğerlerini dışlar (SECO, 2005: 9).

Mobbing veya psikolojik terör, çalışma hayatında bir veya birkaç kişinin, bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir şekilde gerçekleştirdiği düşmanca ve etik olmayan iletişim anlamına gelir. Bazı durumlarda mobbing karşılıklı olur; bu durumda katılımcılardan birisi yenilene kadar bu psikolojik terör devam eder. Bu eylemler çoğu zaman, neredeyse her gün ve uzun bir süre boyunca (en az altı ay boyunca) gerçekleşir (Leymann, 1990:120). Mobbing, iş yerinde aşırı bir sosyal stres kaynağıdır. Mobbing, normal sosyal stres kaynaklarının aksine, daha uzun süren çatışma ile sıkça görülen taciz eylemlerinin sistematik olarak bir kişiyi hedef almasıdır (Zapf, 1999: 71).

İş yerinde mobbing, tekrarlanarak veya sistematik olarak bir kişinin haysiyetini veya ruhsal ya da fiziksel bütünlüğünü bozan, işini tehlikeye atan; çalışma ortamını aşağılayan herhangi bir küfür davranışı(jest, söz, davranış, tutum vb.) olarak tanımlanır. Burada bahse konu olan mobbing, küçük dokunuşlarla ölçülemeyen ancak çok yıkıcı bir niteliktedir. Ayrı ayrı alınan her saldırı gerçekten ciddi değildir; ancak mobbingde, sık ve tekrarlanan mikro travmanın kümülatif etkisi ile saldırı meydana gelmektedir (Hirigoyen, 1998: 252).

EurWORK’a (European Observatory of Working Life) göre, Avrupa düzeyinde, mobbing terimi için çoğunlukla kabul edilen bir tanım bulunmamaktadır. Leymann'ın tanımının yanı sıra, 2003 yılında yaygın olarak kabul edilen daha güncel bir tanımlama Norveçli akademisyen Stale Einarsen tarafından yapılmıştır:

İşyerinde zorbalık yapılması taciz, rahatsız etme, toplumsal olarak birisini dışlama veya birinin çalışma görevlerini olumsuz etkilemek anlamına gelmektedir. Zorbalığın söz konusu olabilmesi için saldırının düzenli bir şekilde (örneğin haftalık) ve belirli bir süre boyunca (örneğin altı ay boyunca) uygulanması gerekmektedir. Zorbalık, artan bir süreçtir. Bu sürenin sonuna gelince, zorbalığa maruz kalan kişi daha alt bir pozisyonda bulunur ya da sistematik olarak olumsuz sosyal eylemlerin hedefi haline gelir. Çatışma, izole edilmiş bir olay veya yaklaşık

olarak ‘eşit güçlü’ iki tarafın anlaşmazlığa düşmesi halidir. Bu durum, zorbalık olarak adlandırılmaz. (EurWORK, 2017)

CNCDH’ın tarifine göre mobbing, dünya çapındaki tüm ekonomik bağlamlarda ve mesleki kategorilerde, iş yeri şiddetinin en yaygın biçimlerinden biridir. İnsan haklarının kuruluş metinlerinde yer alan ilkeleri sorgular. Bu; çalışanın itibarına, haysiyetine, bütünlüğüne ve çalışma hakkına karşı bir tavır oluşturmaktadır. Sadece kişisel dengesini değil aynı zamanda kendisinin ve ailesinin sağlığını da tehlikeye sokar (CNCDH, 2000:1).

Mobbing, meslektaşlar arasında veya hiyerarşik üstler ve astlar arasında oluşturulur; dolayısıyla ilgili kişiye, bir veya daha fazla kişi tarafından tekrar tekrar ihanet edilir ve doğrudan veya dolaylı olarak kendisini yabancılaştırmak amacıyla saldırılır (İLO, 2016: 5). Mobbing, sosyal etkileşimi etkileyen ve tüm faktörler üzerinde stres oluşturan bir olgudur. Aylarca süren bir dönem içerisinde hemen hemen her gün kendisine yöneltilen baskılar ve saldırılar sonucunda birey, işten çıkar ya da çaresiz bir konuma düşürülür (Westhues, 2002:2).

1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişimi

Mobbing, daha önce İngilizce’de kullanılmayan bir kelimedir. Etolog Konard Lorenz tarafından hayvan grup davranışlarını tanımlamak için kullanıldı. Lorenz, büyük bir hayvanı tehdit eden küçük hayvanların saldırılarını “mobbing” diye tanımladı. Daha sonra, İsveçli Hekim Heinemann, çocuklarının ders saatleri arasında birbirlerine neler yapabilecekleriyle ilgilenmeye başlayınca bu terminolojiyi Lorenz’den aldı ve küçük gruplardaki çocukların (çoğunlukla) tek bir çocuğa yönelik yıkıcı davranışlarını “mobbing” kelimesi ile tarif etti (Leymann, 1996: 167).

Heinemann’ın ana odak noktası, bu davranışın kabul edilememesi ve her yönden karşı çıkılması gerektiği fikrini ortaya çıkarmaktadır. Konsept hemen dikkati çekti ve İsveç medyasında okullarda zorbalık konusundaki yaygın tartışmalar izlendi. Bu tartışmada “mobbing” terimine -bir fenomenin adlandırdığı terim- insanların aşına olduğu gibi görünüyor. Heinemann tarafından yapılan kavramsal buluş, çocuklar arasındaki zorbalığın sorunlu yönlerine dikkat çekiyor. O zamandan beri bu fenomen, sadece okullarda ve kamusal tartışmalarda değil aynı zamanda İskandinavya’daki sosyal

bilimlerde ve 1980'lerin ikinci yarısından itibaren bütün dünyada ilgi görmüştür (Larsson, 2008).

İş yerinde psikolojik yıldırma veya mobbing çalışması, 1982 yılında Alman endüstriyel psikolog ve tıp doktoru olan Dr. Heinz Leymann tarafından yapılmaya başlandı. Bir fenomen olarak adlandırmak için İngilizce “mobbing” kelimesini kullandı ve onunla ilgili yaptığı araştırmaları ve bulguları yayınladı. Mobbing, Avrupa'da iyi bilinen bir kavram haline geldi ancak Amerika'da, 1998 yılında “Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace” ve 2000 yılında “The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim your Dignity on the Job” adlı kitaplar yayınlanana kadar hiç bilinmiyordu (Motin, 2009: 292).

1980'li yılların başında Dr. Leymann, duygusal olarak istismar edilen insanlara yönelik dünyanın ilk kliniğini açtı. Dr. Leymann, araştırmalarında, psikolojik yıldırma maruz kalan insanları nasıl tedavi edebileceğine odaklandı. Dr. Leymann, zorbalık / mobbing stresine uzun süre maruz kalan insanların sağlık sonuçlarından endişe duyuyordu. Devam eden araştırmalar, Dr. Leymann'ın endişesinin doğru olduğunu kanıtladı. Zorbalık ve Travma Enstitüsü (şimdiki adı Zorbalık Enstitüsü: The Workplace Bullying Institute “WBI”) 2003 yılında iş yerlerinde sağlık ile ilgili bir anket gerçekleştirdi. Leymann, 1999 yılının ilkbaharında kanserden öldü. Kliniği kapandı ancak meslektaşları tarafından web sitesi sürdürülmeye ve güncellenmeye devam ediyor. Leymann'ın devrim niteliğindeki araştırması, zorbalık veya mobbing ile ilgili tüm araştırma literatürünün temelini oluşturuyor (Motin, 2009: 293).

1.3. Mobbing Davranışları

Mobbingin anlaşılması için öncelikle iş yerinde görülen ve psikolojik yıldırmanın habercisi olan davranışlara bakılmalıdır. Bunların bazıları tamamen negatif ve bazen kabul edilemez olarak; bazıları ise sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilir. Bir kerelik hoş görülebilen ya da davranışı yapan kişinin kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilen davranışlar da vardır(Leymann, 1996:170, Tınaz, 2011: 53).

Davranışların psikolojik taciz olarak kabul edilmesi için belli bir sıklık ve belli bir süre boyunca tekrarlanması gerekir. Olumsuz bir davranış bir kez yapıldıysa psikolojik taciz olarak tanımlanmamaktadır(Leymann, 1996:170; Tınaz, 2011: 53-54). Yapılan

araştırmalar neticesinde, iş yerinde psikolojik taciz olarak nitelenebilecek birçok davranış türü tespit edilmiştir(TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 19). 2007 yılında Palaz ve arkadaşlarının Türkiye’de yaptığı bir araştırmaya göre, iş yerinde en fazla karşılaşılan psikolojik taciz davranışları; yapılan işlerin sürekli eleştirilmesi, konuşanın sözünün sürekli kesilmesi ve astların üstlerine kendini gösterme olanaklarının kısıtlanmasıdır(Palaz vd, 2008: 50).

Heinz Leymann, kurban(mobbinge maruz kalan kişi) veya kurbanlara yönelen saldırgan veya saldırganların 45 davranışını gözlemlemiş olup 5 farklı kategoride sınıflandırmış; başka bir ifade ile 5 farklı saldırı tarzını ifade etmiştir. İş yerindeki psikolojik tacizi teşhis etmek için Leymann bu 5 kategoriye geliştirmiş ve Kuzey Avrupa’da yaygın olarak kullanılan Leymann Inventory Psychological Terrorism(LIPT)’de yer almıştır. Bahsedilen 5 kategori, davranışlarıyla birlikte aşağıda sunulmaktadır(Leymann, 1996:170; Arnould vd., 2005: 8-9; Tınaz, 2011: 54-57; TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 21-22; Palaz vd, 2008: 46-47):

1) İletişime Yönelik Saldırıları:

- Kurbanın kendini ifade etme olanağı kısıtlanır, sıklıca sözü kesilir
- Kurbanın konuşmaya başlayınca sözü kesilir
- İş arkadaşları, kurbanın kendini ifade etme olanağını sınırlar
- Kurban azarlanır veya küçümsenir
- Kurbanın yaptığı işler eleştirilir
- Kurbanın zel hayatı eleştirilir
- Kurban, tehdit edici telefonlar alır
- Sözlü tehditler yoluyla maruz bırakılır
- Yazılı tehditler alır
- Kurbanın iletişim çabası, uzaklaştırıcı bakış ve davranışlar ile reddedilir
- Dolaylı imalarda bulunularak kurbanla temas reddedilir.

2) Sosyal İlişkilere Saldırıları:

- Kurban, kimseyle bir iletişim kuramaz ve konuşamaz
- Kurbanı herhangi bir söz yöneltmez
- Kurban, alışma ofisi değiştirilerek uzaklaştırılır ve sosyal ilişki kurması engellenir

- Kendisiyle konuşulmadığı gibi başkalarının konuşması da yasaklanır
- Sanki öyle biri yokmuş gibi davranılır.

3) Sosyal Konuma Saldırıları:

- Kurbanın arkasından konuşulur
- Hakkında birtakım dedikodular yayılır, ortaya asılsız söylentiler atılır
- Gülünç durumlara düşürülür
- Akıl hastası olduğu yönünde iddialar yayılır
- Psikiyatri desteği alması için ikna edilmeye çalışılır
- Yürüyüş veya konuşma tarzı taklit edilerek gülünç bulunması sağlanır
- Fiziksel engeli bulunan kurbanlar, bu yönleriyle alay konusu edilir
- Kurbanın özel hayatıyla alay edilir
- Milliyetiyle alay edilir
- Politik düşüncelerine veya dini inançlarına saldırılır
- Kurban, onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılır
- Kurbanın verdiği kararlar sorgulanır
- Kurbanın iş performansı kötü niyetli bir şekilde kontrol edilir ve izlenir
- Kurbanı yönelik küfür ve aşağılayıcı sözler sarf edilir
- Cinsel imalarda bulunulur.

4) Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları:

- Kurbanı görev verilmemeye başlanır
- Kurbanın, yaratıcı bir düşünce çıkarmaması için her türlü faaliyeti engellenir
- Anlamsız işler verilir
- Kurbanın kapasitesinin altında, daha az yetenek gerektiren işler verilir
- Kurbanın özgüvenini etkileyecek işler verilir
- Kurbanın yeteneklerinin çok üstünde, zor işler verilir.

5) Sağlığa Yönelik Saldırıları:

- Kurbanı tehlikeli işler verilir
- Kurbanı, fiziksel şiddet tehditleri yapılır
- Bir ders vermek amacı güdülerek hafif fiziksel şiddet (tokat veya itme gibi) uygulanır
- Ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına zemin hazırlanır

- Kurbanı zarara sokmak niyetiyle çeşitli girişimlerde bulunulur
- Kurbanın iş yerinde veya evinde kazalara sebep olunur
- Kurbanı cinsel tacizde bulunulabilir.

Psikolojik tacizin gerçekleşmiş olması için yukarıda sayılan davranışların tümünün yaşanmış olması gerekmektedir (TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 22). Ayrıca bu davranışların psikolojik taciz çerçevesinde algılanabilmeleri için uzun bir süre içinde sık sık yaşanması gerekmektedir. Leymann'a göre bu davranışlar en az altı ay boyunca haftada bir kez tekrarlanırsa psikolojik taciz gerçekleşmiş olur (Tınaz, 2011: 53).

Leymann, iş yerindeki psikolojik tacizi oluşturan yukarıdaki davranışlara ek olarak 15 davranış daha belirlemiştir, bazıları aşağıda sunulmaktadır (Tınaz, 2011: 57-59):

- Kurbanı ait eşyalar (telefon, bilgisayar ve lamba gibi) birdenbire kaybolur veya bozulur. Yerine yenileri konulmaz
- Kurban, sigara kokusu veya dumanından rahatsızlık duyuyor ise bile bile sigarayı çok içen biri yanındaki masaya yerleştirilir
- Kurban, başkalarının ofisine gittiğinde konuşma hemen kesilip konu değiştirilir
- Kurban, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerden habersiz bırakılır
- Kurban hakkında çeşitli dedikodular çıkarılır, kulaktan kulağa fısıltılar yayılır
- Kurbanı, yetenek ve becerilerinin çok altında işler verilir
- Kurban, yaptığı işler dikkatle gözlenir; telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilir
- Kurban, diğerleri tarafından eleştirilir veya küçümsenir
- Sözlü ya da yazılı soru veya taleplerine yanıt verilmez
- Kurban, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine bilerek davet edilmez
- Kurbanın dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir
- Kurbanın işle ilgili önerileri reddedilir
- Aynı seviyede hatta daha alt seviyede çalışanlardan daha düşük ücret verilir.

Mobbing davranışlarıyla ilgili bir başka sınıflandırmayı ise Knorz ve Zapf yapmıştır. İki Alman araştırmacı olan Knorz ve Zapf, yukarıda bahsedilen davranışları dikkate alarak iş yerinde psikolojik tacize maruz kalan bireylerle görüşmeler yaptıktan sonra, iş yerindeki psikolojik tacizi ele alan 39 davranış örneği daha belirlemiş oldu. Knorz ve Zapf'a göre psikolojik taciz oluşturan örnek davranışların bazıları aşağıda sunulmaktadır (Tınaz, 2011: 59-62):

- Kurban, iş arkadaşların tarafından kışkırtılır
- Kurban veya kurbanların, kendilerini ilgilendiren herhangi özel bir konu hakkında çalışma arkadaşlarıyla konuşmaları yasaklanır
- Kurbanın çevresinde gizli bir şekilde düşmanca bir ortam yaratılır
- Kurbanla kibar olmayan tarzda ve düşmanca konuşulur
- Amir ve iş arkadaşları, kurbanı, özel günlerinde veya gösterdiği başarılarından ötürü kutlamazlar
- Kurbanı, aynı veya alt düzeydeki çalışanlara göre daha geç terfi verilir veya hiç verilmez
- Eğitim almasına izin verilmez
- Tüm mutsuzluklar, huzursuzluklar ve geçimsizlikler kurbandan bilinir
- Kurban, sürekli olarak bir ofisten diğerine gönderilir
- Kurban, hoşuna gitmeyen bir bölüme gönderilir
- Kurban, amir konumunda ise astları emirlerine uymazlar
- Yeni işlere başlanması durumunda hiç kimse kurbanı yardım etmez
- Kurban, işletmedeki problemlerden sorumlu tutulur
- Kurban, izin veya tatil isteğini bildirdiğinde kendisine her türlü zorluk çıkarılır

Psikolojik tacize örnek oluşturan bu davranışların yanı sıra, çalışanlarda gözlenebilen birtakım fizyolojik belirtiler de, bir işletmede mobbingin varlığına işaret edebilir. Bu belirtiler ise beyin, deri, gözler, boyun ve sırt, kalp, eklemler, sindirim sistemi, solunum sistemi ve bağışıklık sistemiyle ilgili olmak üzere 9 farklı gruba ayrılmaktadır (Tınaz, 2011: 63):

Beyinle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk.

Deriyle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Kaşınma, kızarma ve döküntü gibi deri hastalıkları.

Gözlerle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık.

Boyun ve Sırtla İlgili Fizyolojik Belirtiler: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.

Kalple İlgili Fizyolojik Belirtiler: Hızlı ve düzensiz kalp çarpıntıları, kalp krizi.

Eklemlerle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları.

Sindirim Sistemiyle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser. Bazı ileri olgularda bulimia.

Solunum Sistemiyle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları.

Bağışıklık Sistemiyle İlgili Fizyolojik Belirtiler: Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme.

1.4. Mobbingin Süreci ve Aşamaları

İş yerinde psikolojik taciz(mobbing) olgusu, sürekli değişen bir süreçtir. Bu sürecin aşamaları, ülkelerin kültürel farklılıklarına ve zamanla değişen sosyal ortama göre de değişiklikler göstermektedir(Çınar, 2016: 23). İş yerinde psikolojik taciz sürecinin aşamaları, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanmaktadır. Yıldırma sürecine ilişkin en kapsamlı değerlendirmeler Davenport vd.(2003), Leymann(1990) ve Einarsen(1999) tarafından yapılmıştır. Davenport vd.(2003)'ne göre yıldırma süreci; kişinin, saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olması ile kendini göstermektedir(Avcı ve Kaya, 2013:5).

Psikolojik yıldırma süreci birtakım aşamaların ilerlemesiyle meydana gelmekte ve devam etmektedir. Zaman geçtikçe, her aşama bir öncekinden daha acı koşullarla, hızlı bir şekilde ve sarmal biçimde meydana gelmektedir. (Çelenk, 2015: 67). Ancak şunu unutmamak gerekir ki, iş yerindeki psikolojik taciz, sürdürülmesine izin verildiği kadar devam etmektedir. Mobbing süreci ise, kurbanı zarar verici bir uygulama ile başlar, en ağır sonuca ulaşmadan, önceki çeşitli aşamalarda son bulabilir (Tınaz, 2011: 64).

Einarsen, mobbing sürecini beş aşamalı süreç olarak tanımlamış: Çatışma aşaması, kişiselleştirilmiş çatışma aşaması, agresif çıkışlar aşaması, iş yerindeki

psikolojik taciz aşaması ve işine son verilme aşamasıdır (Einarsen, 2005: 5).Einarsen'in belirttiği mobbing sürecinin aşamalarına göre, iş yerinde psikolojik tacizin olup olmadığına ancak dördüncü aşamada anlaşılır. Leymann, incelediği psikolojik taciz süreçlerinin 4 aşamadan meydana geldiğini belirtir. Söz konusu aşamalar ise: Kritik olay aşaması, mobbing ve damgalanma, yönetimin sürece katılması ve işten ayrılma ya da kovulma (Leymann, 1996: 171).

Fakat Leymann bazı çalışmalarda da; çatışma aşaması, saldırgan eylemler aşaması, işletme yönetiminin devreye girmesi aşaması, yanlış yakıştırmalarla veya tanılarla damgalanma aşaması ve işine son verilme aşaması olmak üzere beş aşamalı başka bir mobbing süreci tanımlamıştır (Çolak ve Kaya, 2015: 103; Tınaz, 2011: 64-66):

Söz konusu iş yerindeki psikolojik taciz süreciyle ilgili 5 aşama aşağıda sunulmaktadır:

1) Çatışma Aşaması: İş yerinde kritik bir olay yaşanır, genelde çatışma olur, bu aşamada çatışmanın psikolojik tacize dönüşmesinin sebepleriyle ilgili fazla bilgi yoktur. Kuramsal olarak, psikolojik tacizin birinci aşamasının kısa sürmesi halinde, mağdurun meslektaşları veya bölüm yönetimi tarafından mağdurun damgalanmasına yönelik hareketler ortaya çıkar ve ikinci aşama başlamış olur. (Bu ilk aşamadaki durumda henüz psikolojik taciz söz konusu değildir) (TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 23-24).

2) Saldırgan Eylemler Aşaması: Daha önce bahsedilen mobbing sürecindeki davranışlar ortaya çıkmaya başlar ve hemen hemen her gün ve uzun bir süre boyunca düşmanca bir amaçla devam eder, bu davranışlar zaman içerisinde şekil değiştirip saldırgan eylemlere dönüşebilir (Tınaz, 2011: 64-65).

3) İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi: Bu aşamada yönetim, sürecin önceki aşamasına katılmamışsa, bir önceki aşamada çıkan olaya ön yargıyla yaklaşabilir, olayı yanlış yargılayıp suçu da yalnız bırakılan mağdurda bulabilir. Böylece yönetim, negatif döngü içinde yer almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işiyle ilgili temel nitelikleri değil, kişisel özellikleri ile ilgili hataları bulurlar ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar. Bu halde yönetim, özellikle

üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psiko-sosyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddetmiş olur; mobbing süreci içindeki yerini alır ve döngüye katılır(Tınaz, 2011: 65).

4) Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma: Mobbinge maruz kalan kişi, sorunlarını çözebilmek için psikolog ya da psikiyatrısten yardım almaya çalıştığında, iş yerindeki arkadaşları tarafından yapılan yanlış yorumların öznesi olur ve “zor insan”, “paranoyak kişilik” veya “akıl hastası” olarak damgalanır. Bütün bunlara bir de mobbing konusunda bilgisiz sağlık uzmanlarının isabetsiz teşhisleri eklenirse, negatif döngü hızlanır. Çalışanın, aldığı destek ve yardımla tekrar işine dönmesinin sağlanması yerine, uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılma yoluna gidilir. Sonuçta işten çıkarılma veya zorunlu istifa kaçınılmaz olur (Yavuz, 2007: 28).

5) İşine Son Verilme: Psikolojik şiddet, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar meydana gelir. Mağdur, işini bıraktıktan sonra mobbingin etkilerinden kurtulmuş olduğu anlamına gelmez (Tutar, 2015: 137).

1.5. Mobbing Türleri

İş yerindeki psikolojik şiddetin veya mobbingin dikey veya yatay olarak çıktığı söylenebilir. Dikey veya basamaksal mobbing, astların üstlerine veya üstlerin astlarına uygulandığı bir şiddettir. Yatay veya işlevsel mobbing ise, iş görenlerin kendi mevkidaşlarına uyguladığı psikolojik şiddettir.

1.5.1. Dikey (Basamaksal) Mobbing

Dikey yıldırma davranışları, aşağıdan yukarıya doğru veya yukarıdan aşağıya doğru oluşum göstermektedir. Başka bir deyişle, yıldırma, üstler tarafından alt kademe çalışanlara yönelik uygulanabilir; ya da alt kademede yer alan çalışanlar üstlerine karşı yıldırma uygulayabilir. Bu yıldırma çeşidi, “hiyerarşik yıldırma” şeklinde de adlandırılmaktadır. (Kaya, 2009: 32).

1.5.1.1. Yukarıdan Aşağıya Mobbing

Üstlerin astlarına uyguladığı bu psikolojik şiddet çok görülen bir durumdur. İş gören, işini kaybetmemek için her isteneni yapması gerektiğini düşünür. Yöneticiler de sahip oldukları güçleri ve yetkileri abartılı bir şekilde kullanmaktadırlar, denetimi

kaybetmemek amacıyla iş yerinde psikolojik şiddet uygulamaktadırlar. Yöneticiler kendilerini yüceltmek için alt kademedeki çalışanları ezme ve sindirme gereksinimi duymaktadır. Biçimsel yapıya sahip olan örgütler, bu mobbing çeşidinin meydana gelmeye elverişli olduğu bir ortam yaratır, yöneticiler kendilerini ispatlamak için yetki devrine gitmezler ve astlarına güvenmezler. Dolayısıyla biçimsel yapıları örgütlerde çalışanlar kendilerini değersiz hisseder ve zamanla örgüte karşı yabancılaşırlar (Çalış, 2012: 23).

Üstlerin astlarına yönelik psikolojik uygulamasının çeşitli sebepleri vardır. Örneğin; iş görenin sevimsiz gelmesi ya da o iş görene karşı duyulan kıskançlık, çekememezlik gibi duygular sebep olabilir. Ama en yaygın ve en bilinen nedenler ise; sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma, politik nedenler olarak sıralanabilir(Çalış, 2012: 23-24). Amerika’da yapılan bir araştırmada, üstlerin astlarına yönelik psikolojik şiddet vakaları oranı, tüm psikolojik şiddet vakaları içindeki oranının %81’i olarak belirlenmiştir. Avrupa’da ise bu oran daha düşük (%57) ama yine de en çok yaşanan psikolojik taciz tipidir (TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 25).

1.5.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Mobbing

Örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru mobbing, astlar tarafından, üst kademedeki kişinin yetkisi tartışılır duruma geldiği takdirde meydana gelir. Bu durumda saldırgan genelde birden fazladır. Hatta bazı durumlarda bir bölümün tüm çalışanları, istemedikleri üstlerine karşı, bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler. Saldırganlar, kurbanı üst yönetim karşısında zor duruma düşürmek amacıyla, mobbingin en yaygın davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte uygularlar (Tınaz, 2006: 8).

Astların bu yöndeki davranışları şu şekillerde görülebilir: Amirlerinin talimatlarına uymaz; onları, üst yönetim nezdinde zor duruma düşürmek için bile bile yanlış yaparlar. Hakkında asılsız söylentiler çıkarırlar. Kurban durumundaki amirlerini dikkate almayıp, işle ilgili talimatları, istek ve bilgileri, bir üst amirden almayı tercih ederler. Böylece kurban, günden güne daha fazla dışlanıp tükenir. Kendini haklı çıkarmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunsa da bundan bir sonuç alamaz (Tınaz, 2006: 8).

Astların üstlerine uyguladıkları psikolojik taciz, üstlerin astlarına yönelik psikolojik taciz davranışlarına oranla daha az görülür. Örneğin; İtalya'da, astların üstlerine yönelttiği psikolojik taciz vakalarının oranı %10'un altındadır. Eski yöneticinin çok sevilmesi ve ona aşırı bağlılık duyulması; yeni yöneticinin bu görevi hak etmediğinin düşünülmesi ve yöneticilik görevinin aslında başka bir çalışanın hakkı olduğunun düşünülmesi, bu tür psikolojik tacizin nedenleri olarak görülmektedir (TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 25-26).

1.5.2. Yatay (İşlevsel) Mobbing

Yatay veya eş değerler arasında mobbingde, mağdur olan kişi ve saldırganlar aynı konumda bulunmaktadır. Kurban, emsalleri arasından seçilmiştir. Genelde yeni alınan, tayin edilen veya terfi ederek gelen yeni bir çalışandır. Yetenekli, başarılı, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker (Tınaz, 2006: 6).

Yeni gelene yönelik kıskançlıklar, fısıltılar, ardından gizliden gizliye oynanan oyunlar, kendisine kurulan ufak tuzaklar zamanla kendini göstermeye başlar. Çoğu kez yeni gelen bireyin üstleri ve astlarının saldırganlığı ve dedikodularından da etkilenen eş değerler, yeni gelene karşı rekabet ve hoşlanmama duygularını bir arada yaşamaya başlarlar. Önceleri örgüt içi biçimsel iletişimden çok bireysel algılamaya ve duyarlılığa bağlı biçimsel olmayan iletişimden kaynaklanarak adeta bilinçsizce başlatılan bu oyun, ilerde yol açacağı büyük zararları hesaplamaksızın haksız ön yargılarla ve yersiz sapkın korkularla devam eder (Tınaz, 2011: 135).

Örgüt yönetimi yatay mobbinge taraf olursa, mobbing, örgüt politikası haline gelir. Böyle bir durumda kurban, çalışma arkadaşlarından ziyade, üst yönetimle mücadele etmek zorunda kalır. Böylece mağdurun örgütsel izolasyonunu hızlanır; onun örgütsel kuralların baskısıyla anomiyeye uğraması ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşması kaçınılmaz olur (Çalış, 2012: 24).

Eş değerler arasındaki mobbing, çok görülen bir mobbing tipidir; hatta üstlerin astlarına yönelik uyguladığı mobbingden sonra en sık rastlanan mobbing tipidir (TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 26). Çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden gelme veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden

olma, ırk farkı ve politik ayrılık, yatay mobbing nedenleri arasında sayılabilir (Tınaz, 2006: 7).

1.6. Mobbing Sürecinde Rol Alan Aktörler

İş yerindeki psikolojik şiddet veya mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm iş yerlerinde çıkabilen bir olgudur, iş yerindeki mağdur adaylarıyla ilgili henüz bir sınıflandırma geliştirilmemiştir. İş yerindeki tüm çalışanlar, mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Güçlü, mücadeleci ve başarılı bir iş gören, kendisini kıskanan bir amirin tacizci davranışına maruz kalma ihtimali vardır. Başka bir iş gören, herhangi bir örgüt nedeni veya kendi kişiliğinin sapkınlığının yansıması olarak başkalarına yönelttiği davranışlarla, mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilir. Diğer bir çalışan ise, iş yerinde psikolojik şiddet uygulandığında ve bir birey hedef alındığında kendisini bir süreç içinde izleyici konumunda veya belki bir süre sonra taciz uygulayıcının ortağı olarak bulabilir (Tınaz vd, 2008: 36). İş yerindeki psikolojik taciz sürecinde oynanan rollerle ilgili üç grup insan ayırt edilebilir. Her grubun kendi özellikleri ve etkinlikleri vardır, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir (Tınaz vd, 2008: 37).

Bunlar:

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

1.6.1. Mobbing Uygulayanlar

Mobbing uygulayanlar iş yerindeki psikolojik tacizin asıl aktörleridir (Yıldız, 2015: 53), Mobbing uygulayanların davranışları ve özellikleri genelde saldırgan olarak nitelendirilmiş, sadece bazı ampirik araştırmalarda mobbing saldırganı bir konu olmuştur (Matthiesen ve Einarsen, 2007: 736). Mobbing uygulayanlar, çıkar odaklıdırlar, iktidar ve itibar açlığı hissederler, yetki ve gücü paylaşmak istemezler, farklılıklara değer vermezler, empatileri zayıftır, kıskançlık ve haset gibi özelliklere sahiplerdir (Yıldız, 2015: 53).

Aslında mobbing uygulayanların ruhsal durumlarıyla ilgili yapılmış deneysel bir araştırma henüz mevcut değildir. Ancak insanların mobbinge başvurdukları nedenler üzerine yapılan araştırmalarda, genelde uygulayanların psikolojik durumları ve

eylemleri temel alınarak daha çok bu kişilerin eksikliklerini gidermek amacıyla mobbinge başvurdukları görülmektedir (Tınaz, 2011: 68).

Walter'e göre, iş yerinde psikolojik taciz uygulayanlar, bazı davranışlara sahiplerdir (Tınaz vd, 2008: 38):

- Davranış seçenekleri arasında daha saldırgan olanını seçerler
- Mobbing ortamı gördükleri anda, çatışmanın sürmesi ve kızışması için uğraşırlar
- Mobbingin, mağdurda yaratacağı olumsuz etkileri umursamaz şekilde bilir ve kabul ederler
- Kendilerini suçlu hissetmez
- Sadece suçsuz hissetmez, aynı zamanda kendisinin iyi bir şey yaptığını zanneder
- Başkalarını suçlar, kendilerinin sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanırlar.

Mobbing uygulayanların bu tarz davranışlarının nedenlerinin kurbanda aranması gerektiğini ve kurbanın bu davranışları hak ettiğini savunmaktadırlar. Mobbingciler, kişilik özellikleri değişkenlik gösteren bireylerdir. Çünkü çeşitli durumlarda aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmadıkları bilinmektedir. Tanımlanabilmeleri ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla mümkündür (Tınaz, 2011: 69).

Mobbingcilerin profilleri, narsisist, hiddetli, iki yüzlü yılan, megaloman, eleştirici, hayal kırıklığına uğramış, fesat, tesadüfi, pusuda, dalkavuk, zorba, korkak, kıskanç ve hırslı mobbingciler olmak üzere 14 tane farklı mobbingci profili tanımlanmaktadır(Tınaz, 2011: 69-88).

1.6.1.1. Narsisist Mobbingciler

Mobbingci profillerinden en tehlikeli olanı sapkın narsisist profilidir. Ünlü Fransız psikiyatr ve psikoterapist Marie-France Hirigoyen, kitabında “ Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien”, sapkın narsisistler, semptom vermeyen psikotiklerdir, duymaya aciz olmaları ve kabul etmeyi reddetmeleri nedeniyle iç çatışma

yaşıyorlar. Dolayısıyla, dengelerini bulmak amacıyla bu iç çatışma başkalarına yüklenmektedir (Hirigoyen, 1998: 152).

Narsisist mobbingci, kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşır, sahip olduğu ve gösterdiği başarıları olağanüstü şekilde görüp abartır. Kendisi büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olduğu için, her şeyi hak ettiğine inanır. Yeterli başarı göstermemekle birlikte kendisinin başkalarından üstün birey ve değerli bir kişilik olarak görülmesini bekler. Kurbanlarına karşı küstah olur, beklediği hayranlık ve takdiri kendisine göstermeyenlere karşı acımasızdır (Tınaz, 2011: 70-71).

1.6.1.2. Hiddetli Mobbingciler

Hiddetli mobbingciler tipik mobbingcilerdir, duygularını kontrol edemezler. Hiç sebep yokken etraflarındakilere bağırır çağırır, küfür ve beddua ederler; sonra hiçbir şey olmamış gibi işlerine dönüp çalışırlar. Her şeyin söyledikleri gibi yapılmasını isterler ve diğer çalışanlara sürekli kendilerinin amir veya patron oldukları hatırlatırlar. Fevri davranırlar, bencildirler, diğerlerinin gereksinimlerini önemsemezler, toplantıları veya konuşmaları sürekli bölüp diğerlerini rahatsız ederler.

Onlarla yaşamak zordur; hatta onlar karşısında mobbinge uğramamak da mümkün değildir. Öfkelerini dizginleyemedikleri ve sorunlarıyla başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Hedef aldıkları bireyleri, işlerinden etmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler (Tınaz, 2011: 71-72).

1.6.1.3. İkiyüzlü, Yılan mobbingciler

Bu tarz mobbingciler, kurbanlarını hiç rahat bırakmazlar, onları strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Başkalarının arkasından işler çevirirken iyi adam rolünü oynarlar. Saldırganlıklarını gizlemek amacıyla sürekli gülümserler, arada bir iyilik de yapabilirler. Mobbing yapmaktan büyük bir zevk duyarlar, suçu başkasının üzerine atarlar, masum olduklarını kanıtlamak için hemen yemin etmeye hazırdırlar. İkiyüzlü mobbingciler kurbanına karşı esnek davranmazlar, dolayısıyla mobbinge maruz kalan kişi, haksız ve acımasız davranışı azaltmak için hiçbir şey yapamaz (Tınaz, 2011: 72-73).

1.6.1.4. Megaloman Mobbingciler

Megaloman mobbingcilerin en önemli özellikleri ise, diğerlerinin beceri ve yeteneklerine önem vermeme ve kendilerini büyütme gereksinimi duyma ve numara yapmaktır. Kendilerine güvensizlikleri; başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır. Hedef seçtikleri kişilere sürekli kendilerinin üst olduklarını kabul ettirme gereği duyarlar. Yapılacak tüm işlerde mutlaka kendilerinden onay alınmalıdır. Kurbanlara karşı sessiz işkence yaparlar. Koşullara göre yeni kurallar uydururlar ve kendilerinden başka herkes bu yeni kurallara uymak zorundadır. Dolayısıyla işyerindeki başarılarıyla kariyer yolları açık olan kurbanlarının, kariyer yollarını kapatmaya çalışırlar (Tınaz, 2011: 84).

1.6.1.5. Eleştirici Mobbingciler

Eleştirici mobbingciler sürekli olumsuzdurlar, konuşurlar, hata ararlar ve şikâyet ederler. Başkalarının yaptığı işlerden hiç memnun kalmazlar ve sürekli eleştirirler. İşyerinde memnuniyetsiz ve gerginlik dolu bir örgüt iklimi oluştururlar, yaptıkları tüm eleştirilere karşın kendileri de herhangi bir çözüm önermezler Etraflarındaki herkesi, şikâyetleri ile yıldırıp çalışanların motivasyonlarını azaltırlar (Tınaz, 2011: 85).

1.6.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler

Hayal kırıklığına uğramış mobbingci, yaşadığı tüm olumsuzlukları, yetersizlik veya kötü deneyimleri başkalarına boşaltır. Diğer insanlar, benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıkları için, onları kendisinin düşmanı olarak görür, başkalarına karşı daima haset ve kıskançlık duyar (Tınaz vd, 2008: 40).

1.6.1.7. Fesat Mobbingciler

Bu tür mobbing uygulayıcıları; insanların başarılı olmasını istemez; devamlı yeni kötülükler peşinde olup, devamlı açıklarını bulmak için, her türlü iftira ve yalanlarla psikolojik taciz uygulamaktadırlar (Tınaz vd, 2008: 39). Kişilik yapılarında farklı özellikler olduğu gibi bireylerin mobbing uygulama tarzları da farklılık olduğu görülebilir, bu bireyler kişilik özelliklerinin doğru olduğunu düşündükleri için mobbinge devam etmekte ve bunu bir problem olarak görmemektedirler. Fakat

idarecilerin tedbir alması ve mobbinge uğrayanların haklarını aramada desteklenmesi bu tarz mobbingcileri önleyici bir etki yapabilmektedir (Mavi, 2015: 55).

1.6.1.8. Tesadüfi Mobbingciler

Tesadüfi mobbingciler, bir çatışmanın gelişmesi sonucunda kazananın yanında olma özelliği kazanarak sadece raslantısal bir şekilde ortaya çıkarlar. Karşılarında hedefe koydukları kişiyi tamamen yok etmeye hazırdırlar (Tınaz, 2011: 86). Bu tip mobbing yapanlar bir çatışma sonrasında üstün olan tarafın yanında olarak tesadüf olarak ortaya çıkmakta ve karşı tarafı mağdur etmek için ellerinden geleni yapmaktadırlar (Mavi, 2015: 55).

1.6.1.9. Pusuda Mobbingciler

Pusuda mobbingci izleyici olarak görünür. asla hedef kişiye bariz bir şekilde saldırıp çatışma içinde bulunmaz ama fırsat beklerler. Mağdura karşı yapılan psikolojik tacizi engellemek için hiçbir çözüm bulmaz (Tınaz, 2011: 86). Bu tip mobbingciler kendilerini açık bir şekilde ortaya koymaz ve izleyici gibi görünseler de sessiz olarak mağdurun yanlışı bulmaya çalışırlar. Mobbing sürecinde hiçbir şekilde bunu engellemek için bir şey yapmamalarında bu grubu mobbing uygulayanlar ile aynı duruma getirmektedir (Mavi, .2015: 55).

1.6.1.10. Dalkavuk Mobbingciler

Dalkavuk mobbingciler ise kendilerini yükseltmek amacıyla her şeyi yapmaya hazırdırlar, amirlerinin gözüne girmek amacıyla amirlerinin dalkavuşu rolünü oynayıp devamlı yaranma halindedirler. Aynı zamanda üstlerine kendilerinin çalışkan olduklarını göstermek için astlarına bağırıp çağırır, adeta terör estirirler (Tınaz, 2011: 86-87).

1.6.1.11. Zorba Mobbingciler

Kendilerini herkesin üstünde gördükleri için herkese köle gibi, gayri insani davranırlar; başkalarının ihtiyaçlarına, isteklerine hiç önem vermezler (Tınaz, 2011: 87). Kendilerinin dışında ki bütün herkesi kendilerinden aşağıda görmektedir ve narsist, sadist kişilik özelliği göstererek mağdura acımasız ve kötü davranabilmektedir (Mavi, 2015: 55).

1.6.1.12. Korkak Mobbingciler

Bu tip mobbingciler kendilerini korumak için psikolojik taciz uygulamayı tercih ederler. Korkak mobbingciler, diğerlerinin kendilerinden başarılı ve daha hızlı yükseleceğini düşündüklerinde iyice paniğe kapılırlar. İşlerinin veya konularının, rakipleri tarafından ellerinden alınacağından korkarlar (Tınaz, 2011: 87).

1.6.1.13. Kıskanç Mobbingciler

Kıskanç mobbingciler, bu kişilik özelliğindeki bireyler başka bir çalışanın kendilerinden daha başarılı olmalarını asla hazmedemezler. Dolayısıyla iş yerindeki başarılı kişiyi yok etmek ve uzaklaştırmak amacıyla psikolojik taciz silahına başvurup hedeflerine ulaşmak için saldırıya başlarlar (Tınaz, 2011: 87).

1.6.1.14. Hırslı Mobbingciler

Hırslı mobbingciler tek kelime ile tanımlamak istersek eğer çok acımasız kelimesi kullanılabilir, çünkü bu tip mobbingciler kendi beceri ve yeteneklerinin üstünde dahi olsa bile, hedeflerindeki yere ulaşmak amacıyla her şeyi göze alırlar. Yasal olmayan yollara kaçınmadan başvururken, tüm kuralları çiğneyip her şeyi ezerler. (Tınaz, 2011: 87).

1.6.2. Kurbanlar (Mobbing Mağdurları)

Mobbing kurbanları veya mağdurları, iş yerinde yaşanan psikolojik şiddet aşamalarında birtakım bedeller ödeyen, git gide yaşam kaliteleri düşen, hayata bağlılığı azalan, otokontrolünü kaybeden, sahip olduklarını (sağlık, iş, huzur, aile, sosyal ilişkiler vb.) birer birer kaybeden kişilerdir (Erdost Çolak ve Kaya, 2015: 102).

Mobbing araştırmalarından çıkan sonuçlara göre, iş yerindeki psikolojik taciz mağdurlarının kişilik yapıları arasında ayırt edici özellikler yoktur. Bu tip saldırı herkesin başına gelebilir. Yapılan araştırmalarda görüşülen mağdurların ortak özellikleri, çalıştıkları yere olan sadakatleri ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmalarıdır. Davenport'a göre, yaratıcı insanların mobbinge maruz kalma ihtimalleri yüksektir çünkü yarattıkları yeni fikirler ve yöntemler diğer çalışanları rahatsız edebilir. Aynı şekilde üst kademedeki çalışanlar başkalarının mevkilerine tehdit oluşturdukları için hedef olarak seçilebilirler (Tutar, 2004: 113)

Mobbing mağdurlarının temel kişilik özellikleri, mağdurun savunmasızlığı, aşırı derecede başarılı olması, grup normlarına uymaması, sosyal becerisinin ve özgüvenin eksik olmasıdır. İş yerinde maruz kalan kişi genelde çok başarılı bir kişidir. Dolayısıyla kötü niyetli iş arkadaşları bu başarıyı fark ettiklerinde, kendilerinin yerine onun terfi edebileceğini düşünerek performansı ile ilgili açık aramaya başlarlar. Bu durum daha ileri boyutlara ulaşıncaya psikolojik tacize maruz kalan kişi çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşamaya başlar. İş yerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin özellikleri genelde dürüst, iyi niyetli ve içe kapanık olmasıdır. Psikolojik tacizin mağduru, sorunu kendi kendine çözebileceğini düşünerek genelde konuşmaktan kaçınır, kendini savunmak yerine dış dünyadan kopar. Bazı durumlarda, ortaya çıkabilecek suçlanma durumunda tanık bulabilmek amacıyla, iş arkadaşının dikkatini, *mobbing uygulayanın davranışlarına* çekmeye çalışabilir. Kurban yalnız kalmamak ve saldırılardan korunmak amacıyla iş arkadaşlarıyla birleşebilir (Tokat vd. 2011: 53-54).

İş yerindeki psikolojik taciz olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak yalnız, acayip, başarılı ve yeni gelen olmak üzere iş yerlerinde dört tane farklı tipteki kişiler, mobbing mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Tınaz, 2011: 104-105).

- **Yalnız bir kişi:** İş yerinde erkeklerin arasında çalışan tek bir kadın veya kadınların arasında çalışan tek bir erkek olabilmektedir.
- **Acayip bir kişi:** Bir şekilde diğerlerinden farklı ve kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu farklılık, bireyin tarzında bulunabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen iş yerinde bekarların arasında bulunan tek bir evlinin veya evlilerin arasında bulunan tek bir bekarın, mobbinge maruz kalma ihtimali vardır. Ayrıca, azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge maruz kalma ihtimali çok yüksektir.
- **Başarılı bir kişi:** Önemli bir başarı göstermiş, üstlerinin takdirini kazanmış veya bir müşterinin övgüsünü kazanmış bir kişidir. Kolayca iş arkadaşları tarafından kıskanılabilir.
- **Yeni gelen kişi:** O pozisyonu daha önce dolduranın çok seviliyor olması veya daha fazla özelliğe sahip olması, yeni gelenin mobbing mağduru olma riskini

artırır. Daha kaliteli, hatta sadece daha genç ya da güzel olmak mobbingciler için yeterli sebeptir.

Niedle, mobbing kurbanları arasındaki ortak noktaları saptamaya çalıştı ve bireyin dört farklı niteliğini ortaya koydu. Bu dört nitelik ise yaş, cinsiyet, iş sektörü ve meslek türü. Niedle'e göre, yaş arttıkça psikolojik tacize maruz kalma ihtimali artmaktadır. Cinsiyet ile ilgili herhangi bir fark bulunmamaktadır fakat Amerika'da, kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla mobbinge daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgular dikkat çekicidir. İş sektöründeki mobbing süreci, her sektörde gerçekleştirilebilir ve gelişimi izlenebilir. Meslek türü olarak ise, kayda değer bir farklılık görülmemekle birlikte Niedl, yöneticilik pozisyonlarında saptanan olguların sıklığının, diğer çalışanların arasında görülenlere kıyasla daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır (Tınaz 2011: 105-106).

1.6.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing izleyicileri veya tanıkları, mobbing sürecini algılayanlardır, onlar mobbinge ilgi gösterenler, mobbinge ilgisiz kalanlar ve mobbinge karşı duran kişilerdir (Yıldız, 2015: 54). Mobbing tanıkları, iş arkadaşları, amirler veya yöneticiler olabilmektedir. Bu tanıklar, mobbing sürecine doğrudan doğruya karışmayıp bir şekilde süreci algılayıp yansımaları yaşarlar, bazı durumlarda ise mobbing sürecine de katılabilirlerdir (Tınaz, 2011: 113).

Mobbing sürecine mağdur kalan kişi, yardıma muhtaç bir kişidir, ancak bazı mağdurlar, çekingen veya gururlu olmalarından dolayı yardım istemezler. Kurbanın çevresinde bulunan diğer arkadaşlar ise, mobbing sürecinde rol almıyor gibi gözükseler bile, gerçekte dolaylı roller vardır. Fakat unutulmaması gereken bir gerçek var ki bir olayla ilgili susan bir kişi varsa eğer, bu olay bu kişi tarafından kabul edildi demektir (Tokat vd, 2011: 55). Bu yüzden mobbingi izleyenler, mobbing uygulayanla birlik olarak mobbing uygulayıcısı olabilmektedir (Gürhan, 2013: 33).

İş yerindeki psikolojik taciz sürecinde tacizi uygulayan rolü alan kişinin hiyerarşik konumu ne kadar önemli ise, izleyicinin konumu da o kadar önemlidir. Örneğin; aynı düzeydeki iş arkadaşları arasında bir mobbing süreci yaşanıyorsa, dolaylı olarak karışan izleyici, üst kademedeki bir şef, müdür veya herhangi bir amir, taciz sürecinin devamına izin verecek veya engel olacak kadar güce sahiptir (Tınaz vd, 2008: 49-50).

Mobbing izleyicilerini tipllemek istersek, beş tane tip olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar: Diplomatik, yarıdakçı, meraklı, bir Şeye karışmayan ve sahte masum izleyicilerdir (Tınaz vd, 2008: 51; Tınaz, 2011: 117-119; Gürhan, 2013: 33-34).

1. **Diplomatik İzleyici:** Çatışma olgusu içinde aracılık rolünü üstlenen kişilerdir. Sevilen veya nefret edilen bir insan olabilir. Bu tip izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler neticesinde, bir gün mağdur konumuna düşebilir.
2. **Yarıdakçı:** Mobbingciye sorgusuz sualsiz bağlıdır, ne söylenirse yapar, ama bu yönüyle fark edilmek istemez.
3. **Meraklı:** Herkes ve her Őeyle çok fazla ilgilenen izleyici tipidir. İnsanların özel alan ve konumlarına zorla girmeye çalışır; ısrarcıdır. Her yardıma açık olan kurban bile, zamanla rahatsız olur ve bu tipten kaçmaya çalışır.
4. **Bir Şeye Karışmayan:** Uygulanan psikolojik tacize karşı tamamen ilgisiz ve duyarsız bir izleyicidir. Herhangi bir Şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz, aksi takdirde başkalarının, onun bu işte parmağı olduğundan Őüpheleneceklerinden korkar ve tüm olan bitenlerden uzak durmaya çalışır, konuyla ilgili hiçbir fikir beyan etmez.
5. **Sahte Masum:** İkiyüzlü yılan bir izleyicidir, görünüşte hiçbir Şeye karışmamaktadır ama gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Kendine psikolojik tacizin uygulanacağından korkar, dolayısıyla mağdura yardım etmeyi reddeder veya saldırgana destek çıkar. Bu tip izleyicinin davranış tercihi, kendini korumak yönündedir. Öyle ki hiç psikolojik tacizin uygulandığını fark etmediğine dair yalan dahi söyleyebilir.

İş yerindeki psikolojik taciz izleyicilerinin tiplerine baktığımızda, mobbing ortakları, ilgisizler ve karşıtlar olmak üzere üç ana gruba ayrılmaktadır. Mobbing ortakları, mobbingcilere destek verip işbirliği yaparlar ve yardım ederler. Bu grupta yarıdakçı, sahte masum ve meraklı izleyiciler yer almaktadır. İlgisiz izleyiciler, mobbingcinin davranışlarına karşı sessiz kalır, belki zevk de duyabilirler. Mobbing sürecinin devamına göz yumarlar, bu grupta bir Şeye karışmayan izleyiciler de yer almaktadır. Karşıt izleyiciler ise iş yerindeki gergin havadan hoşlanmazlar, mağdura yardım ederler veya en az bir çözüm üretmeye çalışırlar. Diplomatik izleyicilerin bulunduğu gruptur (Tınaz vd, 2008: 50).

1.7. Mobbingin Nedenleri

İş yerindeki psikolojik taciz karmaşık bir süreçtir, meydana çıkma sebebi tek bir nedene ait değildir. Aksine birbirlerini etkileyen ve güçlendiren farklı psikolojik, sosyolojik yönetsel sebeplere aittir (Hirigoyen, 2016: 577). Mobbingin meydana çıkmasının birçok sebebi vardır, hem kişinin psikolojik özellikleri ile ilgili nedenleri, hem kişinin davranışı ve duyguları gibi (hasat ve korku)nedenleri hem de örgütsel sorunları ile ilgili nedenleri vardır (Safina ve Podgornaya, 2014: 190).

İş yerindeki psikolojik taciz nedenlerinden biri de mağdurdan kaynaklanan nedenlerdir. Bu görüş medyanın bir kısmı, işverenler, mobbing kurbanlarını tedavi eden bazı doktorlar ve klinik psikologların tarafından desteklenen bir görüştür. Bu doktorlar ve psikologlar, kurbanda görülen ciddi semptomların kurbanın çalışma durumundan kaynaklandığına inanmıyor. Leymann'a göre, mobbing nedenleri örgütsel nedenlerdir, özellikle örgütte yaşanan iş organizasyonu ve liderlik problemlerinden kaynaklı nedenlerdir. Adams kitaplarında bulunan başka bir görüş ise, mobbing nedenleri saldırgan tarafından kaynaklanan nedenlerdir ve en son görüş Schuster görüşüdür. Bu görüşe göre gelişim ve sosyal psikolojisinin bulgularına dayanarak, sosyal sistem ve sosyal dışlanma süreci, potansiyel mobbing nedenleri olarak savunulmaktadır (zapf, 1999: 71).

1.7.1. Kişisel Nedenler

Kişisel nedenler, kurbandan ve saldırgandan kaynaklı olmak üzere iki genel grup altında aşağıdaki konularda ele alınmaktadır.

1.7.1.1. Kurbandan Kaynaklanan Nedenler

İş yerindeki psikolojik tacizin kurbandan kaynaklanan nedenleri ile başlamak istiyoruz. Bazı durumlarda psikolojik şiddetin meydana gelme sebebi, kurbanın özelliklerinden kaynaklanan sebeplerdir (Constantinescu, 2014: 512-513). Bu görüş ile ilgilenen araştırmacılara göre, bazı kurbanların hassas davranışları veya önceden var olan bozukluğu, saldırganın tacize başvurma sebebi olabilir (Serin vd, 2014: 8). Kurbanlar genelde çok başarılı ve çok vicdanlı kişilerdir (SECO, 2005: 14).

Mobbinge uğrayan kişiler, duygusal yönden zeki insanlardır. Esnek, hassas, kendi davranışlarını gözden geçirebilen, başkalarının davranış ve duygularını yüksek düzeyde

hissedebilen, yeni düşünceler üretip farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen insanlardır. Eğitim, dış görünüş, entelektüel birikim açısından parlak iş görenlerdir. Dolayısıyla rekabetçi ve bencil kişilik sahibinin dikkatini kolayca çekmektedir ve onun hedefi olabilmektedirler (Alparslan ve Tunç, 2009: 153).

Bazı durumlarda kurbanın farklı olması mobbinge maruz kalma nedeni olabilir. Örneğin; rengi, cinsiyeti, aksanı, temsil ettiği sınıfı, yaşı, arkadaşlara göre daha az ya da daha çok terbiyeli ve görgülü olması gibi farklı özelliklerden dolayı mobbingin kurbanı olma ihtimali ile karşı karşıyadır. Kişinin diğerlerinden farklı olan iyi ya da kötü özellikleri, diğerlerinin dikkatini çekmekte ve onların, mobbinge niyetli olan saldırganların denetimine girmesi olasılığını arttırmaktadır (Çalış, 2012: 9). Hatta engel olmak mobbinge maruz kalma ihtimali beş kat artar. Engel olan iş görenlerin diğer iş arkadaşlarından beş kat fazla mobbinge maruz kaldıkları gözlemlendi (Vicario, 2003: 7).

İş yerindeki psikolojik tacizin, cinsiyetten dolayı çıkma sebebi olabilmektedir. Başka bir deyişle, birçok araştırmacıya göre, çalışan kadınların çalışan erkeklere göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları belirtilmektedir. Salin araştırmalarına göre, kadınların farklı bakış açılarına ve yeteneklere sahip olmaları, işle ilgili sorunları evlerine taşımaları ve kadınlar arasındaki rekabetin erkek çalışanlardan daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan kadınlar çoğunlukla örgütte yönetilen mevkideler, çalışan erkekler ise yönetici pozisyonundalar. Dolayısıyla mobbing davranışının oluşumunda, cinsiyetler arası farklılığın etkili olduğu sonucuna varan araştırmalar da vardır (Yılmaz vd, 2008: 337).

1.7.1.2. Saldırgandan Kaynaklanan Nedenler:

Psikolojik taciz faillerinin psikolojik durumları ve davranışları konusunda yapılan araştırmalara göre, saldırganlar, kendi eksikliklerini gidermek amacıyla bu davranışları gerçekleştirmektedir. Psikolojik taciz failleri, genellikle “sosyal beceri eksikliği” içinde oldukları için, kendilerine aşırı ilgi ve övgü gösterilmesini istemektedirler (TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 14).

İş yerindeki psikolojik tacizin meydana gelme sebeplerinden bazıları, saldırgan kişilik yapısından kaynaklanmaktadır. Saldırganın kendisini üstün hissetmesi, öfkeli olması ve kendisinin güçlü olduğunu hissettirmesi gibi özellikler, saldırganın mobbinge

başvurma sebepleridir (Serin vd, 2014: 9). Saldırganların ahlak ve yasa dışı yapısal özellikleri nedeniyle mobbing meydana gelmektedir. Onlar iş yerinde her şeyi yapabilirler diye düşünmektedirler (Vicario, 2003: 7).

Yönetici mobbingi yönetim aracı olarak kullandığında, mağdur olan kişi tek kişi değil, çok kişi olmaktadır. Üstler ile astlar arasındaki ilişkinin sıkıntılı olması, sadece üst kademedeki kişilerin tüm yeteneklere sahip olduğunun düşünülmesi, astlardan özel yeteneklere sahip olanların kendisine tehdit olduğunun düşünülmesi mobbinge başvurulmasına sebep olur (SECO, 2005: 4).

Bazı durumlarda, saldırgan mobbinge başvurduğunun farkına varmamaktadır. Özellikle zayıf iletişim olduğu zaman hiç bir reaksiyon verilmemektedir veya az reaksiyon verilmektedir. Bu durumda saldırganlar, aldıkları tepkileri kendi davranışlarına karşı değil, mağdurun abartılı, uygunsuz ve mantıksız bir tepkisi olarak algırlar (CGSLB: 2016: 19-20).

Psikolojik tacizde bulunanların, çocukluk travmaları geçirmiş, kötü ebeveynlere sahip veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmaları mümkündür. Bu sebepler, bu kişilerin psikolojik taciz davranışları olarak dışarıya yansıyabilmektedir (TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 15).

1.7.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenler, Örgüt İklimi ve Kültüründen, Örgüt İletişiminden, ve Örgüt yapısından kaynaklı olmak üzere üç genel grup altında aşağıdaki konularda ele alınmaktadır.

1.7.2.1. Örgüt İklimi ve Kültüründen Kaynaklanan Faktörler

Hızla büyüyen rekabet ortamında işletmeler, pazar paylarını ve kâr marjlarını korumak için büyük çaba gösteriyor. Bu sıkı baskıyla, örgütlerin masraflarını azaltarak kaybettikleri gelirleri geri kazanacaklarına inandıkları için örgütü küçük ölçekli, reforma veya katman kaldırmaya hazır hale getirmektedirler. Bu tür tedbirler örgütler için her zaman yararlı değildir. İş yerindeki psikolojik şiddetin örgütsel nedenleri, kişisel nedenlerden daha yüksektir. Buna ek olarak, çoğu katılımcıya göre, iş yerlerindeki kötü örgüt ikliminin bir sorun olduğu belirtilmektedir (Serin vd, 2014: 9).

Örgüt iklimi ise, çalışanlar tarafından örgütün algılanan havası demektir. Örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve örgüte egemen olan özelliklerdir. İş yerindeki psikolojik tacizin ortaya çıkmasındaki en önemli faktörlerden biri elverişsiz örgüt iklimidir. Yöneticilerin önderlik anlayışı, örgütte rol çatışma düzeylerinin yüksekliği ve sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi gibi faktörler mobbing nedeni olan örgütsel iklim faktörlerdir (Tokat vd, 2011: 32).

Literatürde mobbing ile örgüt iklimi arasındaki ilişki incelenmiş, örgütlerde iş tatmininin azalmasının ve örgüt ikliminin negatif olmasının mobbing oluşumuna neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Einarsen ve Raknes'in bir araştırmasında, örgüt ikliminin kapalı, sert, katı ve kötü olmasının mobbinge neden olduğu belirtilmiştir. Özellikle erkek egemen iş yerlerindeki örgüt ikliminin kötü davranış biçimlerine neden olduğu ve bunların sonucunda mobbingin meydana çıktığı ifade edilmektedir. Başka bir çalışmada ise yetersiz danışmanlık, görevler ve amaçlar hakkındaki belirsizlik ve çalışanlar arasındaki rekabet sonucunda zorlayıcı ve kötü örgüt iklimi oluşur ve bunun sonucunda damobbing meydana gelir. Hogh ve arkadaşlarına göre (2005), negatif örgüt iklimi, psikolojik sağlık ve mobbing arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu yüksek düzeyde görülmektedir. Hoel ve Cooper ise (2000), aşırı iş yükü, negatif örgüt iklimi, iş tatminsizliği ve mobbing arasında istatistiki açıdan pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Yılmaz vd, 2008: 342).

İsviçre'deki Ekonomi Devlet Sekreterliği (SECO: Secrétariat d'état à l'économie), iş yerindeki psikolojik tacizin belli bir nedeninin olmadığını belirtmiştir. Fakat iş yerindeki bazı çalışma koşulları ve bazı yönetim tarzları bu fenomeni kolaylaştırır. Mobbing nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (SECO, 2005: 13-14):

- Örgütte kötü bir sosyal iklimin, kötü iletişimin olması
- Çalışma ekibinde, hüsrana, kıskançlık ve bir günah keçisi bulma arzusunun bulunması
- Stresli bir işin, bulanık bir çalışma organizasyonundaki rollerin ve görevlerin iyi tanımlanmamış olması (bu şartlar altında, iletişim kuracak ve uyuşmazlıkları çözmeye çalışacak zamanı bulmak zordur)
- Sürekli baskı altında (aşırı iş), rekabetçi durumda veya aksine iş eksikliğinde bulunan bir ekip olması

- Örgütte sosyal desteğin ve dayanışmanın eksik olması
- Belirsiz personel yönlendirmesi ve sosyal becerilerin az olması (özellikle çatışma tanımlama eğilimi)

Örgüt kültürü, örgütteki çalışanların düşünce ve davranışlarını şekillendiren egemen değer ve inançlardır. Başka bir ifadeyle, yönetimin yönetilen ortamı nasıl görüp buradaki değişimler karşısında ne tutum sergilediklerini belirleyen, paylaşılan inançlar toplamıdır (Tokat vd, 2011: 30-31).

Örgüt kültürünün oluşması, iş görenlerin toplu yaşamasının sonucudur. Örgüt kültürünün gücü; örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak kabul etmesini, ortak kural ve değerleri içselleştirmelerini, paylaşmayı ve psikolojik desteği sağlar. Bu durum, örgütün verimliliği ve sosyal ilişkilerine önemli bir katkı sağlar. Öte yandan, örgüt kültürünün zayıf olması, örgüt içi sorunları çoğaltır ve zararlı hale getirir. Mobbing, genellikle, örgüt kültürünün zayıf olduğu durumlarda görülmektedir (Çalış, 2012: 14-15).

Örgütteki çalışanların değerlendirilmesinde objektif kriterlerin yokluğu, belirsizlik ve haksızlıkların olması, değerlendirmelerin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması; iş görenlerin kaygı ve endişe duymasına, kronik gerilim (kişinin sürekli olarak işinde başarısız olacağı kaygısı) yaşamasına sebep olur. Bu durum yoğun biçimde yaşanırsa mobbing sebebi olabilmektedir (Gücenmez, 2007: 39).

Örgütler komuta pozisyonlarında mobbinge katlanır çünkü doğal olarak iyi liderin bir zorbanın özelliklerine sahip olduğuna inanılır. Çoğu saldırgan liderlik rollerinde ve avantajlı pozisyonlarda çalışıp hedeflerine acıyı sokarlar. Herhangi bir örgüt düşmanca ve aşağılayıcı eylemleri ele almazsa, bu davranışların kabul edilebilir olduğu anlaşılır. Çalışanlar "işler burada bu şekilde yapılır" şeklinde inandıklarında kötü davranış, örgüt kültürünün bir parçası haline gelir. Yönetim, mobbinge maruz kalma şansını iki şekilde etkileyebilir; ya görünmeyerek ya da iktidar konumundaki kişilerin davranışları ile. Yetersiz liderlik boşluk yaratır. Çalışanlar neyin önemli, kendilerinden neler beklenir ve nasıl hareket edilir noktasında tereddüt yaşarlar (Serin vd, 2014: 9).

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı, mobbingin varlığını büyük oranda etkileyen temel faktörleri sırasıyla aşağıda gibi tanımlamaktadır (Divincová ve Siváková, 2014: 22):

- Gelecek konu ile ilgili yeterli bilgisi olmayan örgüt kültürü
- Örgütte beklemeyen değişiklerin olması
- Oynaklık ve iş güvensizliği
- İş yerindeki çalışanların veya üstlerle astların arasındaki ilişkinin memnuniyetsiz ve kötü olması
- Aşırı beklentiler
- Stresli durumlara çok maruz kalma
- Çıkar çatışması ve diğer...

1.7.2.2. Örgüt İletişiminden Kaynaklanan Faktörler

İletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışların; sözlü, yazılı ya da sözsüz olarak iletilmeleri sürecidir. İnsanlar, örgütler ve kurumlar arasındaki etkileşim, iletişim sayesinde gerçekleşir (Demirtaş, 2010: 413).

Örgütsel anlamdaki iletişim, insan davranışlarını etkilemek amacıyla kaynağın hazırladığı mesajlara, bu mesajları iletmek için bulunan kanallara ve mesajı algı düzeyinde deşifre eden alıcılar üzerine odaklanır. (Tanrıverdi vd, 2010: 105). Örgütsel iletişim, işleyişi sağlamak ve amaçları gerçekleştirmek için, hem örgütün çeşitli bölüm ve öğeleriyle dış çevresi, hem bölümler arasındaki sürekli bilgi ve düşünce alışverişini mümkün kılan, hem de bölümler arasında verimli ilişkilerin kurulmasını sağlayan toplumsal bir süreçtir (Demirtaş, 2010: 413).

Her iletişim faaliyetinin belli amaçları vardır. Örgüt ve yönetim işlerinin sistemli olarak koordinesi, örgüt üyeleri arasındaki verimli bilgi alışverişi, yaşanan sorun ve çatışmaların çözülüp önlenmesi, ancak etkin iletişimle gerçekleşir. Çalışanların birbirleriyle ve üstleriyle kurdukları iyi iletişim, motivasyonu arttırmaktadır (Demirtaş, 2010: 413).

Örgütsel iletişim etkin bir şekilde yapılırsa işletmelerin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. İletişim sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir şekilde bir araya getirmektir. İletişim süreci etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi, örgütün amaçlarını da daha iyi kavramış olacaktır (Ada, 2007: 544).

Mobbing sürecinde görülen davranışlar; kurbanın kendini ifade etmemesi veya sürekli sözünün kesilmesi, benlik imgesinin yeniden tanımlanması ve kimliğinin buna göre kurulması, bir dışlama süreci ile ilgili olarak bir çeşit kara propaganda olarak da yorumlanabilir. Bu propaganda da örgütteki iletişimin yapısında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütte üstler ile astların arasındaki basamak sayısının fazla olması ve örgütlerin büyüüp karmaşıklaşması iletişimi zorlaştırmaktadır. Başkalarına ulaşamayan, işle ilgili gelişmelerin dışında bırakılıp dışlanan çalışan, kendini değersiz hissetmeye başlamaktadır. Bu durumu fırsat bilen mobbing uygulayıcı, mobbing için uygun ortamı yaratıp asılsız söylentilere, dedikodulara ve mağdurun itibarını zedeleyici faaliyetlere başlamaktadır. Ancak etkili bir iletişim sağlandığında örgütsel çalışma sürecinde bu tarz yanlış anlaşılmalara önlenir, beklentilerde doğruluk sağlanabilir ve ön yargılar yıkılabilir (Çalış, 2012: 17).

Mobbing, kurbanın kendisi ve çevreyle kurduğu iletişime bağlı olarak da meydana gelmektedir. Bazen suçun kurbandan ya da sosyal gruptan kaynaklandığını söylemek zordur. Bazı nedenlerden dolayı, farklı kişilik özellikleri olan kişilerle bütünleşmek mümkün değildir. İş görenlerin mobbinge maruz kalmalarında, sosyal konulardaki eksikliği, performans düşüklüğü, zor adam olması, saldırgan olması ya da her şeyden şikâyet edip sızlanması gibi özellikler taşımalarının sebep olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örgütün bütün birimleri arasındaki iletişim, örgütsel iletişim kanalları sayesinde gerçekleştiğine göre iletişimi gerçekleştiren kanalların herhangi bir aksama ya da tıkanıklığa uğraması sonucu çatışmalar yaşanabilmektedir. Eğer iletişim sorunları çözülmezse ileride şiddetini artırıp mobbing eylemlerine zemin hazırlanmış olur (Çalış, 2012: 17).

1.7.2.3. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Faktörler

Yapı (structure) sözcüğü, "structor" kelimesinden gelmiş olup, Latince yapan, inşa eden anlamına gelmektedir. Robert sözlüğünde "genellikle, sürekli ve bir bütün özelliklerine sahip karmaşık bir sistemin bölümlerinin düzenlenmesi" olarak tanımlanır. Bu tanımlama, faaliyet unsurlarının ahenkli bir biçimde yerleştirilmesini ve ayarlanmasını kapsayan, bir örgüt yapısının incelenmesinden doğmaktadır (Demir, 2017: 28).

Örgüt yapısı ise iş rollerinin resmi dağılımı, işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi amacıyla yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir. Örgüt yapısı vazgeçilmez bir araçtır. Yanlış yapılanmalar varsa eğer işletme performansına ciddi zararlar verebilmektedir (Demir; Okan, 2009: 58-59).

İş yerinde yıldırma görülmesi örgüt yapısıyla da ilgilidir. Hiyerarşik yapısı katı olan örgütlerde, insan unsuru fazla önemsenmediği için, mobbinge yol açılması olasıdır. Yine büyük örgütlerdeki yıldırma oranının, daha küçüklere göre az olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, büyük örgütlerde yaşananlar, küçüklere göre daha kolay örtbas edilebilir. Yetersiz örgütlenmeler ve iş doyumunu olmayan örgütlerde psikolojik şiddetin baş göstermesi ise daha kolay gerçekleşmektedir (Toker Gökçe, 2009: 5).

Yıldırma davranışını tetikleyen birtakım faktörler olarak şunları sıralamak mümkündür: Hiyerarşik yapı ve takım çalışmasının yetersizliği, sorun çözmede kurumsal yetersizlik, çatışma yönetiminin etkisizliği, şikayet yöntemlerinin belirsizliği ve bunlardan bir sonuç alınamaması Denetim alanının dar ya da geniş olması, otorite ya da yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün dikey ya da yatay oluşu, demokratik ya da otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler örgütsel yapıyı belirlemektedir. Dolayısıyla, yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye karşı korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısına sahip olan örgütlerin, mobbingin meydana gelmesi için uygun koşullara sahip oldukları düşünülmektedir (Çalış, 2012: 18).

1.8. Mobbingin Sonuçları

Mobbing, uygulanması suç unsuru taşıyan, son derece tehlikeli ve zarar verici bir olgudur. Hedef olarak seçilmiş bireyin, uygulanan mobbing ve psikolojik terörle yıldırılması, bezdirilmesidir. Sonuç olarak bu süreçte en fazla zarar gören, psikolojik taciz mağduru birey ve çalıştığı örgüttür (Tınaz, 2011: 157).

1.8.1. Kurbanına İlişkin Sonuçlar

İş yerindeki psikolojik taciz olgusunda en çok zarar gören birey, mağdur bireydir. Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş biriken zararlar şeklinde ortaya çıkar. (Tınaz, 2011: 157).

Mobbingin mağdura verdiği zararların, ekonomik ve sosyal alanda, ayrıca sağlık açısından sonuçları bulunmaktadır (Tınaz, 2011: 157-158; SECO, 2005: 14). Sağlığa olumsuz etkisi, her geçen gün bozulan ruhsal durum ve peşi sıra gelen fiziksel rahatsızlıkların giderilmesi için hastanelere ödenen paralar düşünüldüğünde, ekonomiyle yakından ilgilidir (Tınaz, 2011: 157-158). Çalışan işten ayrılması veya çıkarılması, herhangi başka bir iş bulamaması durumuna dönüşebilir, dolayısıyla iş gücü piyasasından kovulmuş olur (Leymann, 1996: 174).

İş yerindeki yıldırmanın kurbanda gösterdiği sosyal sonuçlar ise bireyin sosyal imajının zedelenmesidir. Kurbanın depresif bir şekilde konuşması veya davranmasından dolayı iş arkadaşları veya özel arkadaşları, onu yavaş yavaş terk etmektedirler. Çevresindeki insanlar, artık onu “başarısız ve elindekileri kaçırmış” bir birey olarak değerlendirmektedirler. Aynı zamanda iş yerinden dışlanmış ve mesleki kimliğini kaybetmiş çalışan, bir süre sonra sosyal çevre ve ailedeki yerini de kaybetmektedir (Tınaz, 2011: 158).

Mobbing kurbanları, hem fiziksel hem de psişik açıdan çeşitli sağlık sorunları yaşamaktadırlar: psikosomatik etkiler (baş ağrısı, sırt ağrısı, gastrointestinal bozukluklar, vb.), uyku bozuklukları, depresyon, travma sonrası stres bozukluğu, konsantrasyon zorlukları, kronik yorgunluk, kendine güven kaybı, saldırganlık ve umutsuzluk (SECO, 2005: 14).

Psikolojik tacizin sonuçları her şeyden önce acıyı güçlendiren yalnızlık ve izolasyon hastalığıdır. İş yerindeki psikolojik tacizin sonuçları ciddi olabilmektedir. İlk başta stres belirtileri ile başlar: kaygı, uyku bozuklukları, hipertansiyon, vb. Daha sonra ruhsal bozukluklar ortaya çıkmaya başlar: dikkat bozuklukları, cesaret kırıcılık, kötümserlik, suçluluk, izolasyon, kendine güven kaybı, depresyon ve daha sonra kişilik bozukluğu, sağlıkta bozulma ve iş kaybı (Autosanté.com, 2018).

Ünlü Fransız doktor Marie-France Hirigoyen, PasseportSanté.net ile yaptığı görüşmede mobbingin, mağdurda gösterdiği ilk belirtilerin gerginlik, sinirlilik, sigaraya

geri dönmesi, rahatlamak amacıyla içkiye başlaması olduğunu söylemiştir. Dikkati çeken şey, ilk belirtilerin genellikle psikosomatik belirtiler olmasıdır. Yani kişi, bir şeyin yanlış olduğunu fark etmeden önce, kendisini sıkıntılarla baş başa bulur(baş ağrısı, mide ağrıları, egzama, hipertansiyon ve çok şey daha). Dr. Hirigoyen'e göre, bayanlar dörtnala meme kanseri geliştirdiler. Bunun açıklaması ise, bayanların potansiyel olarak meme kanseri sahip olduklarıdır. Fakat mobbing süreci başladığında, bütün bağışıklık savunmaları düşmüş ve artık kendilerini savunmamışlardır. Ayrıca, başka mobbing sonuçları olarak da şiddetli depresif durumlar ve intihar gibi depresif durumlar görülmektedir (PasseportSanté.net, 2008).

Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre, mobbing mağdurlarından takip edilen kişilerden 98,7%'sinin çalışma kabiliyetinden etkilendikleri, demotive oldukları; şüpheli, sinirli; güvensiz hale geldikleri ya da "sosyal çekilme" ve "iç istifa" ya zorlandıkları belirlendi. Mobbing mağdurlarının üzerinde görülen etkiler şunlardır (EurWORK: 2002):

- 43,9%'u hasta oldu.
- 30,8%'i örgütteki iş yerlerini değiştirdiler.
- 22.5%'i işten ayrıldı.
- 14,8%'i işten çıkarıldı.

Aşağıdaki tablo mobbing eyleminin iş görenler üzerindeki etki derecelerini özetlemektedir (Çalış, 2012: 29).

Tablo 1.8.1.1. Mobbing Eyleminin İş Görenler Üzerindeki Etki Dereceleri

1.. Derece	2.. Derece	3.. Derece
<ul style="list-style-type: none"> • Ağlama • Uyku bozuklukları • Alınganlık • Konsantrasyon Bozukluğu 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek tansiyon • Kalıcı uyku bozuklukları • Mide ve bağırsak sorunları • Konsantrasyon bozukluğu • Aşırı kilo alma ya da verme • Depresyon • Alkol ve ilaç alışkanlığı • Örgütten kaçma • Alışılmadık korkular 	<ul style="list-style-type: none"> • Şiddetli depresyon • Panik ataklar • Kalp krizleri • Diğer ciddi rahatsızlıklar • Kazalar • İntihar girişimleri • Üçüncü kişilere yönelik şiddet

Kaynak: Çalış, 2012: 29.

1.8.2. Örgüte İlişkin Sonuçlar

Mobbing olgusunun mağdur üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçlar vardır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında ağır sosyal sonuçlar da meydana gelmektedir. Örgüt çalışanları arasındaki olumsuz şekilde yaşanan olayların dışarıda anlatılma ihtimali vardır. Örgüt içindeki ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarına ulaşılmasının engellenmesiyle, firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur.

Mobbingin işletmelerin verimliliği ve çalışanların morali açısından çok olumsuz etkileri olabilir. Mobbing mağdurları örgüte maddi yük getirirler. Yaşanan çeşitli saldırılar nedeniyle, çalışanların dikkati, kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulur ve güvensizlik ortamı yaratılır. Fakat sadece mobbing mağdurları değil, mobbing tanıkları da, bir gün kendilerinin mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Ayrıca, mobbing nedeniyle iş yerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri artırır, buna karşılık verimliliği düşürür. Mobbing mağdurları, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadele de, işverene daha fazla mali yük getirmektedir (Tınaz, 2011: 161-163).

Mobbinge maruz kalan iş gören, yönetim stratejisi olarak kendisine uygulanan psikolojik şiddete ne kadar fazla direnirse, örgütün ödeyeceği bedel de o kadar artar (Çalış, 2012: 31). Mobbingin işletme üzerindeki başka etkileri ise: devamsızlık, turnover, motivasyon kaybı, yaratıcılığın azalması, üretkenlik kaybı, kötü çalışma ortamı, sosyal iklimin bozulması, işe alma zorlukları, iş kazaları, firmanın imajının lekelenmesi vb. (inrs, 2018: 4).

Ayrıca, iş yerindeki psikolojik tacizin toplum üzerinde de etkileri vardır. Kurbanların sağlık giderlerinin artması, erken emeklilik istemeye eğilim göstermeleri, sosyal, sağlık ve emeklilik sigortası sistemi üzerindeki yükü arttırması gibi etkilerdir (Mercanlıoğlu, 2010: 40). Mobbingin mağdur, örgüt ve toplum üzerindeki etkilerinden ziyade, aile üzerinde de etkiler vardır. Aşağıdaki tablo mobbingin maliyetlerini özetleyecek şekilde sunmaktadır:

Tablo 1.8.2.1. Mobbing'in Maliyetleri

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER		PARASAL MALİYETLER	
BİREYLER	*Stres *Kazalar *Sakatlıklar *Tecrit edilme *Ayrılık acıları	*Duygusal rahatsızlıklar *Fiziksel rahatsızlıklar *Mesleki kimlik kaybı *Arkadaşlıkların kaybı *İntihar/Cinayet	*Terapi *İşsizlik *İş arama *Taşınma *Kaza masrafları	*İlaçla ayakta tedavi *Doktor, hastane faturaları *Sigorta primleri *Avukat ücretleri *Kapasite altı çalıştırılma
AİLELER	*Ayrılık / boşanma acısı *Çocuklara etkileri	*Çaresiz kalma acısı *Karmaşa ve çatışmalar	*Ailenin gelir kaybı *Terapi	*Ayrılma/ boşanma masrafları
ÖRGÜTLER	*Anlaşmazlıklar *Hastalıklı Şirket Kültürü	*Düşük moral *Kısıtlanmış Yaratıcılık	*Hastalık izinlerinin artması *Yüksek iş gücü devri *Düşük verim *Düşük iş kalitesi *Uzmanlık kaybı	*Çalışanların tazminatı *İşsizlik maliyetleri *Yasal işlem *Erken emeklilik *Yükselen personelin yönetim maliyetleri
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: Mercanhoğlu, 2010: 41.

1.9. Mobbinge Mücadele

İş yerindeki psikolojik taciz veya mobbing, bir veya birkaç kişiye yönelik, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik psikolojik saldırıların uygulanmasıdır. Mobbingin hem mağdur, hem örgüt, hem de aile ve toplum üzerindeki maliyeti yüksektir. Dolayısıyla, mobbing olgusuna karşı bir takım önlemler alınmalıdır. Bu önlemleri iki genel başlık altında ele almak mümkündür. Bunlar bireyin ve örgütün bu konuda yapması gerekenler şeklinde incelenebilir.

1.9.1. Bireysel Mücadele:

Mobbinge maruz kalan kişinin endişe, üzüntü ve moral çöküntüsü içinde olması doğaldır, ancak kurban bu üzüntüyle hayatını sürdüremez. Bu süreç içinde

kurbanın, ayakta kalabilmesi için bir takım önlemler alması gerekmektedir. Aksi takdirde kendisini geri dönülmez bir psikolojik bozukluk içinde bulabilir (Tokat vd, 2011: 61).

Mağdurların, haklarını iyi bilmeleri, mobbing ile bireysel olarak mücadele edebilmeleri için oldukça önemlidir. Buna dayanarak haklarını aramaktan çekinmemeleri, mesleki niteliklerini geliştirerek öz güvenlerini yüksek tutmaları gerekir. Kişi, kendisini 'kurban' psikolojisinden çıkarmalı, bilinçli adımlarla önündeki tüm seçenekleri değerlendirmelidir (Mizrahi, 2013: 448).

Araştırmacılar, mobbing mağdurlarının en az düzeyde zarar görmeleri için aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır (Tokat vd, 2011: 61):

- Zorbalığa açıkça itiraz edilmeli, taciz edici söz ve davranışların önüne geçilmelidir. Mağdur iş gören, yanında güvenebileceği ve gerekirse tanıklık edebileceği bir iş arkadaşını bulundurmalıdır.
- Yaşananlar, anlamsız emirler ve uygulamalar not alınarak kaydedilmelidir.
- Zorbalık yapanlar, gecikmeden üst makamlara rapor edilmeli; zorbaca davranışlar, üst yönetim ve insan kaynakları birimlerine belgeli olarak bildirilmelidir.
- Lazımsa psikolojik yardım alınmalı ve bu önlem kanıt olarak gösterilmelidir.
- Mağdur kişi, durumu iş arkadaşlarına anlatmalıdır. Bir grubun rahatsızlığı, durumun düzeltilmesi için yapılacak başvuruyu daha etkili kılabilir.
- Çalışan, değişimin değerine inanmalı ve sevdiği unsurlardan güç almalıdır.
- Kurban stesle başa çıkma yöntemleri öğretilmeli veya yardımcı olunmalıdır. İyi ilişkiler, mobbing için iyi bir önlem olabilir.
- Kurban, duyarlılık eğitimi verilerek saldırganla konuşurken rahat olabilmesi sağlanmalıdır. Özgüven, gerektiğinde dinlenme, hak arama, gerektiğinde hayır diyebilme gücünü geliştirme, ancak bu tür bir eğitimle mümkün olabilir.

Çalışanlar, mobbing ile bireysel mücadele sırasında, yönetim ve işe karşı önyargıdan, bencillikten ve gruplaşmaktan kaçınmalıdır. Takım çalışması, empati kurma, aidiyet hissi, yeni yaklaşımlar geliştirme, olumsuz duygularını iyi tanıyarak bunlardan kaçınma önemlidir. İletişimi ilk başlatan olmak, iş birliği yapmak, yerine göre taviz vermek, yardımı reddetmemek, aşırı beklenti içinde bulunmamak fayda

verecektir. Çalışan paylaşımcı ve öğrenmeye açık olmalıdır (Töremen; Çankaya, 2008: 46).

Bunların yanı sıra, mobbing mağdurunun yakın çevresi, mağduru bulunduğu çaresizlikten kurtarabilir veya en az zararı görmesini sağlayabilir. Bunu sağlamak amacıyla kurban yakın çevresiyle yürüyüşe çıkabilir, sinemaya gidebilir. Mağdura yakın çevresinden yardımcı kitaplar önerilebilir, kart veya çiçekler gönderilebilir. Bu tip davranışlar mağdur için çok önemlidir. Bunların yanı sıra yakın çevre, yasal danışman önerebilir, avukat isimleri bulabilir hatta randevu alabilir. Bu davranışlar, mağdurun yanında durmayı ifade eden en güzel yöntemdir. Kurbanın yakın çevresiyle bütünleşmesi, onların kendisini anladığından emin olması kurbanı önemli bir destek oluşturmaktadır (Tokat vd, 2011: 62).

Mağdur, maruz kaldığı durumdan kendisini de sorumlu tutabilir ve bu sebeple herhangi bir mücadeleye girişmeyebilir; hukuk yoluyla hak arama konusunda kararsız kalabilir. Yani, kurbanı hukuki yoldan alıkoyan birtakım endişeler söz konusu olabilir. Örneğin; mağdur, psikolojik tacize ilişkin yeterli bir kanıt olmadığını düşünebilir. Hukuk mücadelesinin pahalı olması, bu yolla sonuç almanın stresli ve uzun bir süreç olması ve sonunda iddiasının reddedilmesi ihtimali de mağduru, bu tarz mücadeleden alıkoyabilir (TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 35-36).

Mağdur, hukuki yola başvurmaya karar verirse, dava açmadan önce titiz bir hazırlık yapmalıdır. Çünkü her hukuki olayın kendine özgü bir altyapısı vardır ve hâkim, psikolojik taciz olayının niteliklerine bakarak ispat yükünün saldırganda mı yoksa mağdurda mı olduğuna karar verecektir. Bu bakımdan, psikolojik taciz nedeniyle dava açmış pek çok mağdurun önerdiği husus; psikolojik taciz sürecinde yaşanan olayların tarihi, yeri ve şahitleri belirtilerek yazılmasıdır. Yazılı bilgiler, psikolojik tacizin varlığının ispatı istenirse mağdura hatırlatıcı olarak yarar sağlayacaktır (TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, 2016: 35-36).

Son olarak, Türkiye’de, iş yerindeki psikolojik taciz konusunda kazanılan ilk davada, davacının avukatlığını yapan Ayşe Altıparmak, iş yerinde psikolojik tacize uğrayanların mutlaka mücadele etmesi gerektiğini tavsiye ederek şunları belirtmiştir (Tolga Korkut <http://bianet.org/bianet/insan-haklari/108471-isveren-psikolojik-tacizi-onlemek-zorunda>):

*Mümkün olduğunca delil toplayın. Mobbing genelde bire bir ortamlarda yapılır. Bu yüzden başkalarının önünde konuşmaya çalışın. Daha çok tanık yaratın.

*İş veren ya da yöneticiler mobbing'den bihaber olabilir, kabul etmek istemeyebilir. Yargıtay'ın bu kararını anımsatın.

*Yargı yoluna başvurun. Hukukçulara Yargıtay'ın mobbing kararını anımsatın.

1.9.2. Örgütsel Mücadele

İş yerindeki psikolojik taciz veya mobbingin, hem kurban, hem örgüt, hem de aile ve toplum üzerinde olumsuz etkiler vardır. Maliyet konusunda çok ağır maddi ve manevi faturalar çıkar. Dolayısıyla her zaman olduğu gibi önlemek, tedavi etmekten daha iyidir. Mobbingi önlemek en mantık mücadele yoludur fakat mobbing ile örgütsel mücadele, bireysel mücadeleden daha çok önem taşımaktadır.

Öncelikle örgüt içinde mobbinge neden olan çatışmayı yönetme yolları uygulanmalı, çatışmayı yönetme mekanizmalarına işlerlik kazandırılmalıdır. Bu yol ve yöntemlerden bazıları aşağıda sunulmaktadır (Tokat vd, 2011: 63):

- Çatışma halindeki gruplar bir araya gelerek sorunlarını bütün boyutlarıyla masaya yatırabilir, yüz yüze tartışabilirler.
- Tarafların daha kapsamlı ve önemli bir amaç etrafında toplanması ve işbirliği yapmaları sağlanmalıdır. Böylece kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesine geçebilirler.
- Çatışmanın sebebi örgütsel yapı ise, örgüt yapısı değiştirilerek ilişkiler sağlıklı hale getirilebilir.
- Objektif davranabilen üçüncü bir şahsın veya grubun hakemliğine başvurulabilir.
- Kısa dönemli değil, uzun dönemli iş birliğinin taraflara getireceği yararlar vurgulanarak, sorunlar çözülebilir ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi sağlanabilir.

Mobbingi önlemek veya ortadan kaldırmak için mobbingin nedenleri ve kaynakları tespit edilerek işe başlanır, sonra mobbingi önlemeye ve ortadan kaldırmaya yarayan tedbirler alınır. Mobbinge karşı pasif kalmak yanlış bir davranıştır ve bu davranışın tek etkisi ise mobbingin ömrünü uzatmaktır. Diğer taraftan, mobbing ortaya çıktıktan sonra üzerine cesurca gidilmelidir. Başka bir deyişle, her örgüt mobbingi

önleyecek, ortaya çıkmasını engelleyecek yapısal tedbirlerin alınmasını sağlamalıdır. Mobbinge karşı çıkılması ve iş yerindeki mobbing mağdurlarının örgütsel destek görmesi, mobbinge neden olan faktörlerin sorgulanması, risk analizlerinin yapılması ve önleyici mekanizmaların geliştirilmesi, mobbingle örgütsel mücadelenin önemli adımlardır. Örgütte, mobbingin hiçbir şekilde kabul edilmeyeceği açıkça ilan edilmeli, örgütteki tüm çalışanların emin oldukları bir güven kültürünün yerleştirilmesine çalışılmalıdır. Mobbingle mücadelede örgütsel anlamda alınan önlemler şunlar olabilir (Tutar, 2015: 210-212):

- Mobbing konusunda, örgütteki çalışanların bilinç düzeyleri ve farkındalıkları artırılmalıdır, bunu sağlamak için kısa bir seminer verilmelidir.
- Mobbingle ilgili hukuki önlemler alınmalı, bunun için genelge ve yönetmelik hazırlanmalı, mobbingle ilgili disiplin suçu ve cezaları net bir şekilde belirtilmelidir.
- Herkesin haysiyeti ve onurunu korumak amacıyla önlemler alınmalı, bunun karşısındaki davranışların cezalandırılacağı iyice belirtilmelidir.
- Çalışanların iştiraki ile mobbing önlemeye yönelik olarak ortak bir örgütsel politika ve strateji geliştirilmelidir.
- Olayla ilgisiz kesimlere bilgi verilmemeli, tarafların güvenini azaltabilecek her türlü işlemde kaçınılmalıdır.
- Şikâyetler hızlıca incelenmeli ve konunun hemen sonuçlandırılmasına gayret edilmelidir.
- Örgütte adalet ve güven hissiyatını azaltabilecek her türlü söz ve eyleme müsaade edilmeyeceği yetkili kişiler tarafından duyurulmalıdır.
- Şikâyetlerle ilgili olarak detaylı inceleme yapılmalı, her şikâyet aynı derecede önemli görülmelidir.
- Mobbingle ilgili olarak şikâyetlerin araştırılması için metodlar ve yöntemler belirlenmelidir.
- Mobbing mağdurlarının biyolojik ve ruhsal sağlığı için gerekli destek verilmelidir.
- İş güvenliği uzmanlarından gerekli destek alınıp örgütün sağlığını koruyucu her türlü önlem alınmalıdır.

- Mobbing mağdurlarının iş faydalarını, motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırmak gayesi ile her türlü önlem alınmalıdır.
- Mağdurun sıkıntılarının çözülmesi için maddi ve manevi zararın belirlenmesi ve bunun yazılı olarak ilgili taraflara iletilmesi gerekmektedir.
- İntikam almaya fırsat verilmemeli, aksi halde başka bir mobbing durumunun ortaya çıkabileceği herkes tarafından bilinmelidir.

Mobbingin varlığı tespit edilirse, saldırgan veya saldırganlar ile ilgili her türlü ceza uygulanmalı, bu konuda örgütsel bir kararlılık bulunmalıdır. Bu süreçte mağdura her tür örgütsel destek verilmeli, çalışanlarının mobbinge maruz kalmamaları ile ilgili bir güvence, toplu görüşme ve toplu iş sözleşmesi hizmet akdine eklenmelidir. Mobbinge karşı örgüt politikasının belirlenmesi hususunda, çalışanların örgütsel ortamda yapmak ve yapmamakla yükümlü oldukları davranışları belirlemek için bir kılavuz hazırlanmalı ve konuya ilişkin temel değerler oluşturulmalıdır. Mobbinge izin vermeyen bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Örgütte uygulanan kurallar açık ve net bir şekilde belirtilmelidir. Tüm çalışanlar, çalışma ilişkilerinde birbirlerinin onur ve saygınlığına azami özen göstermekle yükümlü olup, sözleşme tarafları bu tür tutum ve davranışların engellenmesinde ve vukuu halinde çözüme kavuşturulmasında iş birliği içinde hareket etmelidirler (Tutar, 2015: 212-213).

Örgütsel mücadelede, sendikal örgütlenme mekanizmalarının harekete geçirilmesi ve aynı örgütte, aynı sendikaya kayıtlı iş görenlerin durumu hakkında bilgilendirilmesi, mobbingi birlikte yenmek amacıyla atılacak gerekli adımlardır. Mobbing mağdurlarının sorunlarını söyleyeceği ve çözüm yolları geliştirebileceği danışmanlık birimlerinin örgüt tarafından sağlanması, onların örgüt içerisinde çaresizlik hissine kapılmalarının önüne geçebilir. Özellikle, danışmanlık birimlerinin örgüt dışından seçilmesinin tarafsızlık algısının sağlanmasında kurban için daha faydalı olacağı da belirtilmektedir. Mobbing ile örgütsel mücadele yaklaşımlarının başarısı büyük ölçüde, söz konusu politika ve kuralların tavizsiz bir şekilde uygulanmasına bağlı bulunmaktadır. Eğer örgütler iddiaları araştırmaz ya da görmezden gelirse ya da ciddi olarak üzerine gitmezse, oluşturulan mekanizmaların iş görenlerin gözündeki inanılabilirliği düşecek, politika ve eğitim çabaları yararsızlaşacaktır (Çalış, 2012: 35).

1.10. Mobbinge İlgili Yasalar

Mobbing, iş yerindeki duygusal taciz veya bireyi örgütten kaçırmak amacıyla uygulanan psikolojik bir baskıdır. Mobbing konusu, Batı’da 1980’li yıllarda tanımlanıp incelenmeye başlanmıştır. Daha sonra da değişik ülkeler mobbinge, iş ve ceza yasalarında yer vermiştir. Fransa Kanunu 17.1.2002’de, İş Yasası ve Ceza Yasası değişikliği ile, Belçika Kanunu 11.6.2002 t. Yasa ve 4.8.1996. t. İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası (m.32) ile, Hollanda Kanunu İş Koşulları Yasası’nın 3. m. ile ve İş Denetim Teşkilatı’nın 10.5.2001’de yayınladığı iç yönerge ile (ancak ağırlıklı olarak Yargı Kararları) mobbing kavramını yasal bir düzenlemeye kavuşturmuştur (Tınaz vd, 2008: VII).

Türkiye’de ise Anayasa’nın 12. maddesine göre herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir. İş yerindeki psikolojik taciz veya mobbing de Anayasa’da düzenlenen birçok temel hak ve özgürlüğün ihlali niteliğindedir. Örneğin, Anayasa’nın 17. Maddesinde, herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Kimseye işkence ve eziyet yapılamayacağı, kimsenin insan onuruyla bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamayacağı düzenlenmektedir. İş yerindeki psikolojik taciz, insan onuruyla bağdaşmadığından, Anayasa’nın bu hükmünün açıkça ihlali niteliğindedir (Kasapoğlu Turhan, 2013: 92)

1.10.1. 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu

İş yerlerindeki psikolojik taciz ifadesi, mevzuatımıza ilk kez, “İşçinin Kişiliğinin Korunması” başlıklı 417’nci maddesinin altında düzenlenerek Türk Borçlar Kanunu ile girmiştir. Böylece, işçinin iş yerindeki mobbinge karşı hukuki güvence altına alınması konusunda önemli bir adım atılmıştır. İşverenin bu maddeye aykırı davranışları sonucu ortaya çıkan zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tâbi tutulmuştur. Söz konusu madde metni aşağıda sunulmaktadır (ÇSGB: 2014: 31):

İşçinin Kişiliğinin Korunması (madde 417): İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak, işçiye saygı göstermek ve iş yerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzen sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, iş yerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak,

araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.

1.10.2. 4857 Sayılı İş Kanunu

İş yerlerindeki psikolojik tacizin temel unsurlarından biri, olayların iş yerinde gerçekleşmesidir. İş yerinin tanımı 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2'nci maddesinde şu şekildedir: “İşveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddî olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime iş yeri denir. İşverenin iş yerinde ürettiği mal veya hizmet ile nitelik yönünden bağılılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen yerler (işyerine bağlı yerler) ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve meslekî eğitim ve avlu gibi diğer eklentiler ve araçlar da iş yerinden sayılır. İş yeri, iş yerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlar, oluşturulan iş organizasyonu kapsamında bir bütündür.” (ÇSGB: 2014: 32). İş Kanunu hükümlerinde iş yerlerindeki psikolojik taciz kavramına doğrudan yer verilmemiş olmakla birlikte (ÇSGB: 2014: 32):

- “Eşit Davranma İlkesi” başlıklı 5'inci madde,
- “Çalışma Koşullarında Değişiklik ve İş Sözleşmesinin Feshi” başlıklı 22'nci madde,
- “İşçinin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı” başlıklı 24'üncü madde,
- “İşverenin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı” başlıklı 25 inci madde kapsamında iddia ve uyuşmazlıkların değerlendirilmesi mümkündür.

1.10.3. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu:

Devlet Memurları Kanunu'nun “Davranış ve İşbirliği” başlıklı 8'inci maddesi, devlet memurlarının iş birliği içerisinde çalışmasının esas olduğunu; “Amir Durumunda Olan Devlet Memurlarının Görev ve Sorumlulukları” başlıklı 10'uncu maddesi ise amirlerin memurlarına hakkaniyet ve eşitlik esasına dayanarak davranmasını belirtir. Söz konusu madde metinleri aşağıda sunulmaktadır (ÇSGB: 2014: 33):

Davranış ve İşbirliği(Madde 8): Devlet memurları, resmi sıfatlarının gerektirdiği itibar ve güvene layık olduklarını hizmet içindeki ve dışındaki davranışlarıyla göstermek zorundadırlar. Devlet memurlarının iş birliği içinde çalışmaları esastır.

Amir Durumda Olan Devlet Memurlarının Görev ve Sorumlulukları(Madde 10): Devlet memurları, amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli ve sorumludurlar. Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır.

1.10.4. 2011/2 Sayılı İş yerlerindeki Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi

Genelgesi:

Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör iş yerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre içinde çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği, gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür (ÇSGB: 2014: 34):

- İş yerindeki psikolojik tacizle mücadele, öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri almalıdır.
- Bütün iş görenler psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak durmalıdırlar.
- Toplu iş sözleşmelerine, iş yerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilmelidir.
- Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanmaktadır.
- Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde; Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulabilmektedir.
- Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandırmalıdır.

- Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iŖ ve iŖlemlerde kiŖilerin özel yaŖamlarının korunmasına azami zen gösterilmelidir.
- alıŖma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel BaŖkanlıđı ve sosyal taraflar, iŖ yerlerindeki psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenlemelidir.



İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK

Bu bölüm kapsamında öncelikle, örgütsel bağlılık sonrasında ise duygusal bağlılık ve ilişkili konular ele alınmaktadır.

2.1. Örgütsel Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık unsurlarından birisidir. Dolayısıyla duygusal bağlılığı açıklamadan önce örgütsel bağlılık üzerinde durmak gerekir. Bu kavramın daha iyi anlaşılması için önce “bağlılık” kavramı üzerinde durmak gerekir. Bağlılık, sözlük anlamına göre, birine veya bir şeye bağlı olma; sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme durumu, merbutiyet ve sadakat olarak tanımlanmaktadır. (Türk Dil Kurumu, 1980: 130). Online Cambridge sözlüğe göre, bağlılık (commitment), istekli bir şekilde, zaman ve enerjinizi inandığınız bir şeye verme veya bir şeyler yapmaya dair bir söz ya da karar olarak tanımlanır (<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/commitment>; 14.03.2017).

Bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde vardır ve toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna, bireyin ailesine sadık olması vb. Genel olarak, bağlılık, en yüksek derece duygusudur. Ergun’a (1975) göre, bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterip, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade eder. (Balay, 2000:14).

Kelman’a(1958) göre, bağlılık bir tutum olarak tanımlanmıştır. Fakat bu tutum üç farklı güdüleyici süreç altında meydana gelebiliyormuş. Tutum ve davranışlar, belirli amaç veya ödüllere ulaşmak için veya belirli cezalardan kaçınmak için meydana geliyorsa, “zorunlu” bir bağlılık sergilenir. Bir doyum ya da hoşlanılan bir durum varsa “özdeşleşmeye dayalı” bir bağlılık olur. Bireyin değerler sistemine uygun olduğu için nesneye uyumlu davranışı ve tutumları oluşuyorsa “içselleştirme” adında bir bağlılık şekli sergilenir. İşletmecilik yazınında ise bağlılık, genel anlamda bağlanılan nesnelere açısından ele alınarak farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Buna göre: mesleki bağlılık, işe bağlılık, çalışmaya bağlılık, çalışma grubuna bağlılık, yöneticiye bağlılık, sendikaya

bağlılık veya örgütsel bağlılık gibi çeşitli şekillerde meydana gelmektedir (Seyman, 2008:134).

İngilizce yazında ‘organizational commitment’, Türkçe yazında örgütsel bağlılık şeklindeki çevirisi yaygındır fakat bazı Türkçe kaynaklarda örgütsel adanmışlık şeklinde de kullanılmaktadır. (Seymen, 2008: 134). Balay örgütsel bağlılığın tercih edilme nedenini, bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının adanmışlığın karşılığı olarak belirtir fakat araçsal bir birlikteliği anlatan uyum boyutunu da kapsayan daha genel bir terim ile adlandırılması gerektiğini açıklar (2000: 14-15). Örgütsel bağlılık kavramı yeni bir kavram değildir, literatürde ise çok farklı biçimlerde kullanıldı (İnce ve Gül, 2005: 2). Karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır (Seymen, 2008: 135).

Schermerhon ve arkadaşları (1994) örgütsel bağlılığı, birey ve çalıştığı örgüt arasındaki birliğin kuvvetli olması ve bu örgütün bir parçası olarak kendini hissetmesi diye tanımlamışlardır (İnce ve Gül, 2005: 2-3). Mowday, Steers ve Porter’a (1979) göre örgütsel bağlılık, sahip olunan ortak değerleri, örgütte kalma isteğini, örgüt adına isteyerek çaba göstermeyi ve örgüte duygusal anlamda yakın olmayı ifade eden bir kavramdır (Seymen, 2008: 139). Corser’e (1998) göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inançla bağlı olmaları ve örgütün değer sistemi ile bütünleşmelerini içeren karmaşık bir sadakat duygusudur (Carney, 2007: 651).

Mowday’a (1979) göre örgütsel bağlılık, bireyin belli bir örgüt ile özdeşleşmesini ve örgüte katılmasını sağlayan relatif bir güçtür. Wiener’e (1982) göre, örgütü hedeflerine ve faydalara ulaştıracak yönde hareket etmeyi sağlayan normatif baskılar toplamıdır. O’Reilly ve Chatman’a (1986) göre örgütsel bağlılık, kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağdır. Bu bağ, kişinin, örgütün özelliklerini ya da yaklaşımlarını benimseme veya onları içselleştirme derecesini yansıtır. Mathieu ve Zajac’a (1990) göre örgütsel bağlılık, kişinin örgüte bağlanmasıdır; Allen ve Meyer’e (1990) göre örgütsel bağlılık ise, bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumdur (Meyer ve Herscovitch, 2001: 302).

İlk çalışmalarda, örgütsel bağlılık, örgüte inanmak, örgütün hedefi ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek diye tanımlanmıştır. Daha sonraki çalışmalarda, Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığın, psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışan ile örgüt

arasındaki ilişki ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır. Yazarlar, örgütsel bağlılığı, üç boyutlu genel bir model formüle etmişlerdir: duygusal, normatif ve devam bağlılığı. Bu modelde duygusal bağlılık, çalışanların duygusal açıdan örgüte bağlanma arzusudur. Örgütte kalmakta sebebi tamamen çalışanların kendi duygusal tercihleridir. Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmasının beraberinde getireceği maliyeti, yani olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak çalışmaya devam etmesi olarak açıklanmaktadır. Normatif bağlılık ise, çalışanların ahlâki bir görev duygusu ile çalışmalarını ve ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir (Seyman, 2008: 136).

Açıklandığı gibi duygusal ve normatif bağlılıkta, çalışan isteyerek örgütte kalmaktadır. İkisi de duygusal sebepten dolayı çalışanın örgüte bağlı olması ile sonuçlanır. Devam bağlılığı ise tam tersi, duygusal sebepten değil; mantık, menfaat ve ihtiyaçtan dolayı çalışanın örgütte kalmak zorunda olmasıdır.

1984 yılında Allen ve Meyer, bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir. Bu modelin ise duygusal ve devamlılık bağlılığı olarak iki boyutlu olduğunu belirtmişlerdir. 1990 yılında Allen; Meyer, örgütsel bağlılığın üçüncü unsuru olarak normatif bağlılığı ilave etmişlerdir (Meyer vd., 2002: 21). Meyer; Allen'e (1991) göre örgütsel bağlılık üç ayrı temaya ayrılır: Örgüte karşı duygusal bağ, örgütten ayrılma ile ilgili algılanan maliyet olarak bağ ve örgütte kalma yükümlülüğü olarak bağlılık. Bu üç bağlılık biçimi duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1993: 539).

Duygusal Bağlılık: İş görenler isteyerek örgütte kalmaya devam ederler, bireyin örgüte karşı güçlü bir duygusal bağı olduğu için örgütün hedefleri ve amaçlarıyla özdeşleşir (Balay, 2000: 21).

Gelecek bölümlerde daha detaylı bir şekilde duygusal bağlılıktan bahsedilecek.

Devam Bağlılık: İş görenin örgütte kalmasının getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 491). Örneğin, iş görenin örgütten sağladığı yararlar, oradan ayrılmanın getirisinden daha yüksekse bu iş gören örgütte kalmaya karar verir ve örgüte bağlı olur. Başka bir ifadeyle, devam bağlılık, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir (Balay, 2000: 22).

Normatif Bağlılık: İş görenin örgütte kalma sebebi, yükümlülük duygusuna aittir. Bireyin örgüte bağlı olmasının sebebi kendi yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandığı içindir. Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, psikolojik bir bağlıdır ve bu bağ, iş görenler ile örgütün arasındaki ilişkiyi yansıtır. Ona göre birey, örgütte kalıp kalmayacağına karar verir.

Başka bir ifadeyle duygusal bağlılık, "Bu örgütte kalmak istiyorum" diyen iş gören örgüte yüksek derecede bağlı olur; " Bu örgütte kalmaya ihtiyacım var" diyen iş gören ihtiyaçlarından dolayı örgütte kalmaya karar verir. " Bu örgütte kalmalıyım" diyen iş gören kendine mecbur hissettiği için örgütte kalmaktadır (Meyer ve Allen, 1993: 539).

2.2. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık kuramını açıklamadan önce duygu kavramının ne olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Duyguların davranış modellerimizi etkilediği düşünüldüğünde, bunun gerekliliği daha iyi anlaşılır. Duygu, hem psikologlar hem de felsefecilerin konusu olmuştur. Felsefeciler, duygunun nasıl tarif edilmesi gerektiği konusunda henüz fikir birliğine ulaşamamışlardır. Bunun nedeni duyguların karmaşıklığıdır. Bu karmaşıklık gelişim, derinlik derecesi, süreklilik, değişkenlik, çeşitli ve farklı oluşları nedeniyledir. Duygunun tanımı çok çeşitli açılardan yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmaktadır (Maboçoğlu, 2006: 22).

- Dr. Ahmet Cevizci, hazırlamış olduğu Felsefe Sözlüğü'nde duyguyu şu şekilde tanımlamaktadır, "Duygu, duyduğumuz, duyumsadığımız her şey; özellikle tüm tutkularımızın, hafif veya ortalama şiddetteki heyecanlarımızın, aşk, sevgi gibi genel hallerimizin, genel ve içgüdüsel eğilimlerimizin genel adıdır".
- "Duygu, ruhta tecrübe edilen şeylerin ve onların en verimli beslenme yerlerinin ana kaynağıdır".
- "Duygu, şuurun etkisi olmadan iç ve dış olaylara bir reaksiyon olarak beliren ve ekseriya dil ile anlatılması zor olan hoş ya da hoş olmayan ruhsal olgulardır".

Duygu kavramı, Latince hareket etmek anlamını taşımaktadır. Bireyin tepkisi veya yanıt biçimi olarak ortaya çıkan olumlu (heyecan, mutluluk, neşe, iyimserlik vb.)

ya da olumsuz duygular (keder, üzüntü, korku, kızgınlık, öfke şiddet, kıskançlık vb.) olarak tanımlanır (Mete ve Akpınar, 2013: 75). Oxford İngilizce sözlüğüne göre ise duygu, “Herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum” olarak tanımlanıyor (Maboçoğlu, 2006: 23).

Duygular, genellikle hedef odaklı davranışlarımızı etkiler ve destekler. Fakat fazla duygu yoğunluğu zekâyı devre dışı bırakır. Bu durumda kişide isteksizlik, verimsizlik, konsantrasyon kayıpları, odaklanamama, algı bozuklukları gibi sorunlar yaratır ve bireyin hayatını ve başarısını olumsuz etkiler. Tüm yapılan araştırma bulgularından ortaya çıkan yargılar şöyle özetlenebilir (Mete ve Akpınar, 2013: 75-76):

- Duygular karar almada ve harekete geçmede oldukça etkilidir.
- Duygular beden dilini tetikler; beden dili, duyguları yansıtır.
- Duygular, insanları birbirine bağlama gücüne sahiptir.
- Duygular, insanlarla doğru ve iyi iletişim kurmaya yardımcı olur.
- Duygular, insanlara yardım edecek gizli güce sahiptir.

Duygular, tehlike, acı, kayıp, zorluklara rağmen bir hedefe doğru ilerleyişini sürdürme eşine bağlılık ve bir aile kurma gibi aklın yetersiz olduğu durumlarda yol göstericidir. Her duygu, insanı farklı bir tarzda hareket etmeye yönlendirir, hayatında tekrarlanan zorluklarla mücadele edebilecek şekilde insanı yönlendirir. İnsan, duyguları sayesinde hayatla mücadele edebilir. Önemli olan bu duyguları tanımak ve onların gücünden en iyi bir şekilde yararlanmaktır. Aynı zamanda her duygu, her insanda farklı bir şekilde ortaya çıkar. Duygularımız da kendimiz gibi tektir, bize aittir. Duygu insanın hayatını modellendirir, insana yön verir. İnsan duygularına göre davranış gösterir. Çoğu insan hiç düşünmeden, sadece duygularıyla yaşar (Maboçoğlu, 2006: 24). Bazı kuramcılar temel duygu kümelerini şu şekilde sıralamaktadır (Koçyiğit, 2016: 211-212):

Öfke: Hiddet, hakaret, içleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada patolojik nefret ve şiddet.

Üzüntü: Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon.

Korku: Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet; patolojik olduğunda ise fobi ve panik.

Zevk: Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani.

Sevgi: Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet.

Şaşkınlık: Şok, hayret, afallama, merak.

İğrenme: Hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma.

Utanc: Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet.

2.3. Duygusal Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde, örgütsel bağlılığın en yaygın yaklaşımı ise duygusal bağlılıktır. Bu tür bağlılıkta iş gören örgüte güçlü bağlı olur ve katılır, örgütle özdeşleşir ve örgüt üyeliğinden hoşlanır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Bu yaklaşım Buchanan tarafından da kabul edildi. Kendisi örgütsel bağlılığı; örgütün hedeflerine ve değerlerine, bireyin örgütsel amaçları ve değerleri ile ilgili rolü ve sadece örgüt adına duygusal bağlılığı olarak tanımlamıştır (Buchanan, 1974: 533). Duygusal bağlılık, iş görenin örgütle olan ilişkilerini karakterize eden psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1993: 539).

Duygusal bağlılık yaklaşımı belki de en iyi Porter ve arkadaşları tarafından belirtildi. Onlara göre örgütsel bağlılık, kişinin belli bir örgütle özdeşleşmesi ve belli bir örgüte katılma gücüdür (Allen ve Meyer, 1990: 2). İş yerindeki duygusal bağlılığa göre iş gören, örgütün belli bir hedefi veya daha fazla hedefleriyle ilgili bir eylem planına kuvvetle bağlanmaktadır. Bu kuvvet, belli bir zihniyet ile (duygusal), örgütün hedeflerine duygusal bağlılığını ve özdeşleşmesini yansıtmaktadır. Dolayısıyla iş yeri davranışlarının şekillendirilmesinde ve motive edilmesinde etkili olur (Meyer ve Allen, 1991: 67; Meyer ve Herscovitch, 2001: 301; Meyer vd, 2004: 993).

Duygusal bağıllık, iş görenin örgüte karşı duygusal bağıını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılmasını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2; Chen ve Francesco, 2003: 491). Duygusal bağıllık; birey, devamlılık, vatandaşlık davranışları, iş performansı gibi istenen iş yeri davranışları ve uyumlu ilişkiler ile meydana gelmektedir (Meyer vd, 2006: 666).Duygusal bağıllık, bireyin bir örgütle özdeşleşmesi ve bağlanması kuvvetidir. Üç kriter ile karakterize edilir (Langevin ve Mendoza, 2014: 18; Seyman, 2008: 175):

- Örgütün hedefleri ve değerleri şiddetle benimsenmektedir.
- İsteyerek örgüt adına önemli çaba gösterilmektedir.
- Güçlü bir istekle örgüt üyeliğinde kalma sürdürülmektedir.

Duygusal bağıllıkta, birey örgütle özdeşleşir, örgütün hedefleri ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütte üye kalmaya bağlı olur (McGee ve Ford, 1987: 638). Duygusal bağıllıkta iş gören, kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü için Allen ve Meyer'e göre bu tür bağıllık çok önemli bir bağıllıktır. Güçlü duygusal bağıllıkta iş gören örgütte kalmaktadır ve örgütün hedefleri ve değerlerini kabullenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40).

Duygusal bağıllıkta, iş görenin örgütte kalma sebebi herhangi bir ihtiyaca ait değil, tamamen iş görenin isteğine bağlıdır. (Dawley vd., 2005: 513).Duygusal bağıllıkla ilgili yapılan çok teorik ve ampirik araştırmalara göre, bu bağıllık türü sürecin içinde geliştirir, girişten sonra hızla bir azalma olur, sonrasında istikrarlı bir artış gösterdiği varsayımına dayanmaktadır (Beck ve Wilson, 2000: 114).

2.4. Duygusal Bağıllık Faktörleri

Meyer ve Allen'e göre, bağıllığın boyutları arasındaki fark, bağıllık faktörlerinde bulunur. Bu faktörler, bağıllığın gelişmelerini ve davranışlarını açıklamakta yardımcı olabilmektedir. Literatürde, örgütsel bağıllığın faktörleriyle ilgili yapılan araştırmalar, farklı değişken kategoriler üzerine yapılmıştır (Duchesne, 2005: 18).

Meyer ve arkadaşları, örgütte duygusal bağıllığın faktörlerini iki kategoriye ayırdılar. Bunlar kişisel özellikler ve iş yaşantıları özellikleri (Meyer vd., 2002: 22), kişisel özelliklerin içindeki demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, örgütte görev süreci, vb.) ve duygusal bağıllığa yatkınlık kazandıran değişkenlerdir (kişilik, değerler). İş

yaşantılarının özelliklerinde ise destek ve algılanan örgütsel adalet meydana gelmektedir (ST-Pierre, 2009: 29).

Mowday ve diğerleri (1982), duygusal bağlılık faktörlerinin dört kategoriye ayrılmasını önermektedirler. Bunlar: kişisel özellikler, role ilişkin özellikler, iş yaşantıları özellikler ve yapısal özellikler. Ayrıca, Meyer ve Allen'in (1987) belirttiği gibi, iş yaşantıları faktörlerin en güçlü kanıtıdır. Özellikle meydana gelen iş yaşantıları nedeniyle organizasyondaki çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak, iş görenlerin rahat hissetmelerini ve iş rolünde yetenekli olmalarını sağlamak amaçlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Duygusal bağlılığın örgütle ilgili (katılım, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı) ve kişiyle ilgili (stres ve iş-aile çatışma) sonuçları, en güçlü ve en olumlu korelasyonlara sahiptir (Meyer vd., 2002: 20).

2.4.1. Allen ve Meyer'in Modeline Göre Duygusal Bağlılık Faktörleri:

Allen ve Meyer'in modeline göre duygusal bağlılık faktörleri, aşağıdaki gibi sunulmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 8-9, Kayasandık, 2013: 41-42).

- İşin Güçlüğü (job challenge): Örgütte yapılan işin, iş yaparı yeterince zorlayan, mücadele vermesini sağlayan ve sıkılmasına mani olan heyecan verici bir iş olması
- Rol Açıklığı (role clarity): O işi yapan kişiden neler istenildiğinin net bir şekilde belli olması
- Amaç Açıklığı (goals clarity): İş görenin yaptığı işin neyi amaçladığının açıkça belli olması
- Amaçların Güçlüğü (goals difficulty): Kişinin yaptığı iş gereklerinin, yapabileceğinin üstünde olmaması
- Yeni Fikirlere Açıklık (management receptiveness): Örgütün üst yönetiminin, astlarından gelen fikirlere yeterince önem vermesi
- Örgüte Güven (organizational dependability): İş görenin, örgütün söz verdiği konuların gerçekleştireceğine dair güven duygusu
- Çalışanlar Arası Uyum (peer cohesion): İş görenlerin kendi aralarındaki uyumu
- Eşitlik (equity): Örgütün, hak edene hak ettiği gibi muamele yapıldığına duyulan güven

- Kişisel Önem (personal importance): İş görenin, yaptığı işin örgüt açısından önemli faydalar sağladığına olan inancı
- Geribesleme (feedback): Bireyin performansına ilişkin devamlı olarak bilgi alabilmesi
- Katılım (participation): Bireyin, iş, iş sonuçları ve performansı ile ilgili süreçlere katılabilme oranı.

Bu faktörlerin bağlılığa etkisi, örgütün ve çalışanların algısına göre farklılık gösterebilir.

2.4.2. Mowday ve Diğerlerine Göre Duygusal Bağlılık Faktörleri

Mowday ve diğerleri (1982), duygusal bağlılık faktörlerinin dört kategoriye ayrılmasını önermektedirler. Bunlar: kişisel özellikler, role ilişkin özellikler, iş yaşantıları özellikler ve yapısal özellikler. Bu konular aşağıda ele alınmaktadır.

2.4.2.1. Kişisel Özellikler

Örgüte duygusal bağlılık faktörlerinden, kişilik özellikleri başlığı altında yer alan yaş faktörü ile başlamak istiyoruz. Yaş faktörü ile duygusal bağlılık arasında olumlu ilişkili bulunmaktadır. Steers'in geniş kapsamlı olarak hastanelerde yaptığı çalışmada yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Steers, 1977: 52). Aynı şekilde Luthans, McCaul ve Dodd (1985), Allen ve Meyer (1993), Benkhoff (1997) da örgütsel bağlılık yaş ile arasındaki ilişkinin olumlu olduğunu belirtmişlerdir (Kayasandık, 2013: 43). Bu ilişki ile ilgili birçok sebep olabilir; iş görenin işten çok memnun kalması veya süper hiyerarşik konumlarına ait olması gibi (Duchesne, 2005: 21).

Bazı çalışmalarda görev süreci ile birlikte yaş faktörü de ele alınmıştır. Wilson ve arkadaşları (2000), yaş ve görev sürecinin yüksek düzeyde duygusal bağlılığı meydana getirdiğini görmüşlerdir. Onlara göre bu sonuç, sadece yaşa ait değil, bu iki değişkenin (yaş ve örgütte görev süreci) bir araya getirilmesinden dolayı duygusal bağlılığın ortaya çıkmasıdır. Örneğin, 10 yıllık tecrübeli bir çalışan grubu ile bir yıllık tecrübeli başka bir çalışan grubunun yarattığı duygusal bağlılığı kıyas edersek, on yıllık çalışan grubunun daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık meydana getirdikleri görüldü. Bununla birlikte, eğitim standartlarındaki artış nedeniyle, az tecrübeli grubun üyelerinin hepsi üçüncül

yeterliliklere sahiplerdir. Sonuç olarak, alternatif işi bulmalarının kolay olduğuna inandıkları için şimdiki işverene az bağlı olduklarını göstermişlerdir (Wilson ve Beck, 2000: 116-117).

Duygusal bağlılık ve görev süreci arasındaki ilişkide, Morrow ve McEiroy'un (1987) çalışmalarında iki ayrı grup bulundu. Bir grubun 2 yıldan az görev sürecine, diğer grubun ise 10 yıldan fazla görev sürecine sahip oldukları belirlendi. Bu çalışmalarından enteresan sonuçlar çıktı. İki grupta da görev süreciyle ilgili pozitif bir duygusal bağlılık görüldü (Duchesne, 2005: 22).

Mathieu ve Zajac (1990: 178) görev sürecini ikiye ayırdılar; örgütteki görev süreci ve işteki görev süreci. Onların analizine göre işteki görev süresi, örgütteki görev süresine göre daha yüksek duygusal bağlılık göstermektedir. Meyer ve arkadaşlarına (2002) göre duygusal bağlılık, hem örgütteki görev sürecinde hem de işteki görev sürecinde pozitif bir ilişki göstermektedir. Bazı araştırmalara göre örgütteki görev süreci, pozitif düzeyde düşük bir duygusal bağlılık göstermektedir (Duchesne, 2005: 22).

Bazı araştırmacılara göre cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında önemli bir ilişki görülmez. Mathieu ve Zajac'ın yaptıkları meta-analiz'e göre, cinsiyet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki yüksek görülmedi (Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Meyer ve arkadaşları da (2002) aynı sonuçları buldular. Halbuki Belghiti-Mahut ve Briole'nin (2004) duygusal bağlılık ile ilgili görüşlerine göre, erkekler bayanlara göre daha yüksek duygusal bağlılık göstermektedirler. Onlara göre, bayanların düşük duygusal bağlılık göstermelerindeki sebep kendi ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamaktan kaynaklanıyor. Bayanlar, başarılı bir kariyeri ve gelişen bir aile yaşamını kolayca uzlaştıramamaktadır (Duchesne, 2005: 21). Mowday ve diğerleri (1982) kadınların, erkeklere göre örgüte karşı daha fazla duygusal bağlılık hissettiklerini ifade etmişlerdir (Kayasandık, 2013, 44).

Angle ve Perry'ye göre iş görenin aldığı maaş ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki, yüksek düzeyde görülmemektedir (Angle ve Perry, 1983: 126). Oysa Duchesne'ye göre yüksek maaş alan iş görenler, daha yüksek duygusal bağlılık hissettiklerini ifade etmektedirler (Duchesne, 2005: 22).

Eğitim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki çok düşük bir pozitif korelasyon ile belirlendi (Angle ve Perry, 1983; Lok ve Crawford, 1999, Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve arkadaşları, 2002). Bunun sebebi, eğitimi kişilerin daha yüksek beklentilere sahip olması ve örgütlerin bu yüksek beklentileri karşılamamasıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 177).

Kişisel özelliklerden en fazla duygusal bağlılığı meydana getirdiği düşünülen olgu yetenektir (St-pierre, 2009, 30-31). İş görenlerde algılanan yetenek yüksek düzeyde olduğunda, duygusal bağlılığın da yüksek düzeyde meydana geldiği belirlendi (Mathieu ve Zajac, 1990: 178). Meyer ve Allen'e göre, bu yüksek düzeydeki duygusal bağlılığın meydana gelmesinin sebebi, yetenekli iş görenlerin daha ödüllendirici işlere veya daha kaliteli kuruluşlara seilmeleridir (St-pierre, 2009: 31). Protestan iş etiği, zor iş değerlerini, işin kendi başına bir amaç olarak görüşünü, örgütün içselleştirilmiş değerlerinin doyurulduğu vazgeçilmez bir yapı olduğunu, potansiyel olarak örgütsel bağlılığın faktörü olarak görmüştür (Mathieu ve Zajac, 1990: 179).

2.4.2.2. Rol Faktörleri

Görev tanımındaki belirsizlikler, sorumluluk-yetki dengesizlikleri gibi sorunlardan kaynaklanabilen rol belirsizlikleri ve üstlenilen sorumlulukların gerekli şekilde yerine getirilmemesi ile ortaya çıkan rol atışması, örgüte bağlılığı etkilemektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının bireyin rolüyle alakalı olarak duygusal bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu belirlendi. Hrebiniak ve Alutto (1972) yaptıkları çalışmalarda, rol ile alakalı olarak gerilim düzeyi ve tatminsizliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Kayasandık, 2013: 45).

Tam zamanlı çalışan öğrenciler üzerinde yapılan ölçüm ile rol çatışmasının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisi ortaya konulmuştur. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın da, rol atışması, sadakat ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri düzenlediği gözlenmiş; iş ve ev rolleri arasındaki çatışmanın da örgütsel bağlılığa negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Balay, 1999: 239). Rol atışması yoğun yaşanıırken iş doğumu da buna paralel olarak düşmektedir (İnce ve Gl, 2005: 83).

2.4.2.3. İş ve İş Çevresi Faktörleri

Zenginleştirilmiş işlerin örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde olumlu ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Beceri çeşitliliğinin ise, örgütsel bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Tek bulunan negatif korelasyon yarı zamanlı çalışanlar arasında bulunmuştur (Still, 1983). Still, tam ve yarı zamanlı çalışan öğrenciler arasındaki tutum farklılıklarını incelemiş, beceri çeşitliliği ve duygusal bağlılık arasında hafif bir negatif ilişki bulmuştur. Buna göre, iş görenlerin işleri ikinci rol olduğunda bağlılık düzeyi üzerinde hafif bir etki görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 179).

Özerklik ve işin zorluğu, örgütsel bağlılıkla olumlu ilişki yaratmaktadır. Ayrıca işin zorluğu (job challenge) örgütsel bağlılıkla pozitif ilişki göstermektedir. Özellikle yüksek büyüme ve güçlenme gereksinimi duyan çalışanlarda daha yüksek örgütsel bağlılık yaratmaktadır. İş alanı (job scope) ise, diğer iş faktörlerinden daha yüksek ve sürekli bir şekilde örgütsel bağlılığı göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 179). Morris ve Steers'e göre (1980) çalışanlar, yüksek fonksiyonel bağımlılık yaşadıklarında, organizasyona ve çalışma gruplarına ilişkin katkılarının algısı daha yüksek olur. Dolayısıyla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hissederler (Mathieu ve Zajac, 1990: 179-180).

Burada değerlendirilmesi gereken konulardan biri de liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisidir. Liderin, yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin örgütsel bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişkisi vardır. Doğru ve zamanında iletişim kuran bir yöneticinin iş çevresini güçlendirdiği ve böylece çalışanların bağlılığını yükselttiği göz önüne alındığında, lider iletişiminin bağlılıkla olumlu ilişkisi kanıtlanır. Katılımcı liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda ise, çeşitli liderlik davranışları ile bağlılık arasındaki ilişkinin, iş çevresinin diğer faktörlerine bağlı olarak durumsal özellikler içerdiği anlaşılmaktadır (Balay, 2000: 74).

DeCotiis ve Summers (1987) ise, örgüt kültürünün de duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Örgüt kültürü, bir sözlü anlaşmalar sistemi olan normlar, gelenekler, imgeler ve oluşturduğu çerçeve ile hem örgüt içinde hem de örgüt dışında, örgüt hakkındaki imajın belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların, örgüt kültürüyle uyum sağladığı ve birbirini desteklediği örgütlere daha fazla bağlı olduklarını belirtmişlerdir. Gaertner ve Nollen (1989)'e göre örgütün, yükselme, iş ve

istihdam güvencesi, eğitim ve gelişme olanakları sağladığının bireylerce algılanması, örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir. Konovsky ve diğerleri (1987) ise, örgüt içi sistemlerin adaletli işleyişi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Kayasandık, 2013: 46).

Ödül, performansı yüksek olan çalışana teşekkür etmenin bir yoludur ve “Sen bizim için önemlisin!”, “Başarını takdirle karşılıyoruz!” mesajını taşır. Çalışan kişi, işi karşılığında hak ettiği maaşını alır. Ödüllendirme, işinde özel bir çaba sarf eden ve başarılı olan çalışanın kendini daha değerli hissetmesini sağlar. Bu açıdan örgütsel ödüller, bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etkiler yapar. Ödülü hak eden kişi, yeterli ve adil şekilde ödüllendirilirse, örgüte daha yüksek düzeyde bağlanacaktır. Ancak, ödüle kolay ulaşılmamalıdır. Yani bir çalışan, örgütsel ödüllere kolayca ulaşabiliyorsa, bunlar, uğrunda çalışılması gereken değil, örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanabilir. Öte yandan statüsü düşük bile olsa, bir iş gören, büyük ödüller elde edebilecek ise, örgütsel bağlılığı artmaktadır (Oksay ve Hos, 2015: 7).

2.4.2.4. Yapısal Faktörler

Yapısal değişkenlerin, örgütsel bağlılığa olumlu ilişki göstermesi, kararlarının ademi merkezileşmesi (Brook vd., 1988; Morris ve Steers, 1980), politika ve prosedürün biçimselleştirilmesidir (Morris ve Steers, 1980; Podsakoff vd., 1986). DeCotiis ve Summers (1987), merkezileşmenin örgütsel bağlılıkla olumsuz bir ilişki içinde olduğunu belirterek önceki bulguları desteklemiş oldular. Steers (1977), örgütlerde yüksek olarak algılanan özerkliğin daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiğini tespit etmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 180).

Lincoln ve Kalleberg (1985) yetki dağıtımının ciddi olarak yapıldığı ve hiyerarşik kademelerin fazla olduğu örgütlerde daha fazla bağlılık olduğunu belirtmiştir. Çünkü bu tip örgütlerde muhtemel terfi imkânları kılındığı için çalışanların örgüte daha bağlı olacağını belirtmiştir (Tuna, 2009: 77).

Sendika ve sektör ilişkileri uyumlu olduğunda çalışan daha az rol çatışması yaşamakta ve işiyle ilgili bir sorun yaşadığında arkasında iş birliği yapan bir sendika olduğu için, kendini güvende hissedebilmektedir. Dolayısıyla sendikaların güçlü olduğu sektörlerde sendika ile sektör arasındaki ilişkilerin bağlılık üzerine olumlu etkisi vardır (Kayasandık, 2013: 47).

2.5. Duygusal Bağlılığın Sonuçları

Duygusal bağlılıkta, çalışanın örgütte kalmasında herhangi bir baskı olmadığı için, çalışan tamamen kendi isteği doğrultusunda bir bağlanma oluşturduğu için ayrı bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla sonuçlar açısından da büyük bir önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık sonuçlarıyla ilgili çalışmalar büyük bir ilgi görmektedir. Örgütsel bağlılık ile yapılan iş arasında beklenen pozitif ilişkiyle ilgili çok sayıda makale yayınlanmıştır. Örneğin, örgütsel bağlılık ve iş performansı (Larson ve Fukami, 1984; Petty ve ark., 1984), iş ile ilgili sosyal davranışlar (Brief ve Motowidlo, 1986; Williams ve Anderson, 1991) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Brief ve Motowidlo, 1987; Williams ve Anderson, 1991) gibi pozitif bir ilişki bulunmuştur (Tuna, 2009: 77).

2.5.1. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Gücü Devrine İlişkin Sonuçlar

Duygusal bağlılıkla, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, bu değişkenler arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Meyer vd., 2002: 36). Klasik tek boyutlu kuramlara dayanan araştırmalarda, genellikle örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde ortalama bir etkiye sahip olduğu görülmüşken; çok boyutlu teorileri temel alan araştırmalarda işten ayrılma niyetiyle en çok duygusal bağlılık boyutu ilişkisi ortaya çıkmıştır. Araştırmaların bazıları aşağıdadır (Fakhreeva, 2008: 38-39):

- Uyguç ve Çımrın (2004), DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı'nda yapılan araştırmaya göre, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler incelendikten sonra, çalışanların işten ayrılma niyetlerini en çok duygusal bağlılığın etkilediği sonucuna varılmıştır.
- Hackett ve arkadaşları (1994), örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin diğerlerine oranla daha kuvvetli olduğunu saptamışlardır.
- Meyer ve arkadaşlarının (2002) yaptıkları meta-analizine göre, bağlılığın üç unsuru da işten ayrılma oranı ile ters yönde ilişkili olup, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

- Çekmecelioğlu (2006), iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının, işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmaya göre iş tatmini ile duygusal bağlılığın, işten ayrılma niyetini azaltan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak iş tatmininin ayrılma niyeti üzerindeki etkisi daha kuvvetli meydana gelmiştir. Literatürde yer alan araştırma bulgularında da tatmin ile bağlılığın ayrılma niyetinin önemli bir göstergesi olduğu saptanmış olmasına rağmen, genellikle örgütsel bağlılığın, iş tatminine oranla, işten ayrılma ile devamsızlığın daha iyi bir belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir.
- Sabuncuoğlu (2007), eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinde çalışan 637 kişi arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre, “yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği” dışındaki tüm eğitim değişkenlerinin, işten ayrılma niyetini, örgütsel bağlılık aracılığı ile etkilediğini; doğrudan etkilerinin ise, dolaylı etkilerinden daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

2.5.2. Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlar

2.5.2.1. İş Performansı

İş performansı (job performance), bir görevin gerçekleştirilmesi için, çalışana üçüncü şahıs tarafından verilen talimatlara, gereksinimlere ve hedeflere bağlılığın sonucudur. Örneğin bir çalışan, beklenen kalite kriterlerine veya uygulanan oranlara saygı gösterdiğinde etkili çalışan sayılır, aksi halde verimsiz bir çalışan olarak algılanır (Paillé, 2008: 23).

Çoğu yazar tarafından, ya kendinden bildirdi, ya da dış veya nesnel önlemlere dayanarak, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Sadece duygusal bağlılığın, nispeten sabit bir şekilde, çalışanların örgütteki rollerine ilişkin performansı ile pozitif ilişkili olduğunu belirtildi (yani, çalışanın açıkça gerekli olan görevlerin başarılması). Örneğin, Meyer ve diğ. (1989), çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılığın, üstlerinin değerlendirdikleri gibi, “tanıtım potansiyeli” ve genel iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Bentein vd, 2000: 142).

Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha yüksek performans göstermekte, örgütsel destek mekanizmaları ile bu süreç kendini besleyen bir döngü hâline gelebilmektedir. Aynı şekilde Meyer ve diğerleri (1989) ile Konovsky ve Cropanzano (1991) da performans ile duygusal bağlılığın pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Kayasandık, 2013: 47-48).

Meyer ve arkadaşlarının yaptıkları meta analizine göre, iş performansı ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, diğer bağlılık türlerine (normatif ve devamlılık) göre daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir (Meyer vd, 2002: 36; Özutku, 2008: 85). Aynı şekilde Özutku'nun (2008) yaptığı araştırmaya göre, örgüte duygusal bağlılıkla bağlı çalışanlar ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterdi (Özutku, 2008: 92).

Bununla beraber, bazı araştırmalarda duygusal bağlılıkla performans göstergeleri arasında bir ilişki bulunmamış (Ganster ve Dwyer, 1995; Williams ve Anderson, 1991, aktaran Meyer ve Allen, 1997). Ya da (Shim ve Steers, 1994) duygusal bağlılık, ile bir performans göstergesi arasında pozitif ilişki çıkmışken, diğer performans göstergesi ile arasındaki ilişkinin olumsuz olduğu belirlenmiştir (Fakhreeva, 2008: 42).

2.5.2.2. İşe Katılım

Birçok çalışma, örgüte olan duygusal bağlılık ve işe katılım arasındaki ilişkiyi (ya da tersi, devamsızlık) incelemiştir. Örgüte olan duygusal bağlılığın, işe katılımın bir faktörü olduğunu göstermektedir (Mathieu et Zajac, 1990: 184). Şüphesiz, çalışanların örgütlerine karşı duygusal bağlı oldukları için ona karşı olumlu bir tutum geliştirirler ve bu nedenle, işleyişinde ve hedeflerine ulaşmasında daha aktif bir şekilde yer almak isterler. Ayrıca, birçok araştırmaya göre (Gellatly, 1995; Hackett vd., 1994; Meyer vd., 1993; Somers, 1995), örgüte duygusal bağlı olarak çalışanlar, gönüllü olarak daha az sıklıkla yok olurlar. Yani gelip gelmeme seçeneğine sahip olduklarında, daha az sıklıkla yok olmalarını tercih ederler (Bentein vd, 2000: 142).

Meyer ve arkadaşları (2002) gerçekleştirdikleri meta-analizlere göre, duygusal bağlılıkla devamsızlık arasında olumsuz bir ilişki görmüşlerdir. Duygusal bağlılıkla isteğe bağlı devamsızlık arasındaki ilişkinin, duygusal bağlılıkla isteğe bağlı olmayan devamsızlık arasındaki ilişkiye göre daha güçlü olduğu saptanmıştır (Meyer vd, 2002: 36).

2.5.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bağlılığın, performansın daha ihtiyari yönleri ile, yani ekstra rol davranışları veya bağlamsal performans ile arasındaki ilişki de incelenmiştir (Bentein vd, 2000: 143). Organ (1988); ekstra rol davranışları veya örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilmektedir. Bu davranışların sergilenmesinin kişisel seçime dayalı olduğunu ve yerine getirilmediğinde herhangi bir cezanın uygulanmadığını simgelemektedir (Gürbüz, 2006: 50). Bu özellik, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bağlamsal performans (contextual performance) açısından neden ele alındığını açıklar (Paillé, 2008: 23). Borman ve Motowidlo'nun (1993) önerilerine göre, bağlamsal performans terimi, ekstra rol davranışlarına tercih edilmektedir (Bentein vd, 2000: 143).

Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre, bağlamsal performans (örgütsel vatandaşlık davranışları) işin görevleri ile ilgili olmayan bireysel çabadır ancak psikolojik, sosyal ve örgütsel ortamı şekillendirdikleri için önem arz eder. Pek çok örnek davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının katkısının niteliğini takdir etmemizi sağlayacaktır (Paillé, 2008: 23-24).

Bu davranışlar çeşitli hedeflere yönlendirilebilir (McNeely ve Meglino, 1994; Williams ve Anderson, 1991), örgüt gibi (örn. iş hayatıyla ilgili toplantılara katılmak). Meslektaşlarına (örneğin, yeni gelenlerin takımın bir parçası olmalarına yardımcı olmak), üstüne (örneğin, işin önemli bir fazlalığı ile karşı karşıya kaldığında ona yardım etmek için gönüllü olmak), veya müşterilere (örneğin, talepte bulunacak bir hizmeti olan müşterilere yardımcı olmak) (Bentein vd, 2000: 143).

Çoğu çalışmada, örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanların, bağlamsal performans davranışlarında daha sık yer aldıkları görülmektedir (örneğin: Moorman vd., 1993; Shore ve Wayne, 1993). Organ ve Ryan (1995), örgüte duygusal bağlılık ve iki tür bağlamsal performans davranışı (bu durumda, şirkete özgecilik ve genel uygunluk) arasındaki ilişkinin, .23 ($p < .05$) ve .30 ($p < .05$) arasında korelasyonu olduğunu bildirmişlerdir. Bu korelasyonlar ise, örgüte bağlılık ve iş performansı arasındaki

ilişkinin meta-analizlerle geleneksel olarak bildirilenlerinden daha önemlidir (Bentein vd, 2000: 143).

Türkiye’de gerçekleştirilen bir araştırmada, Gürbüz (2006), duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarını (diğergamlık ve centilmenlik, nezaket ve bilinçlilik, sivil erdem) incelemiş, sonuçlara göre genelde örgütsel vatandaşlık davranışları ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle, örgüte duygusal bağlılık arttıkça sergilenen ÖVD da artmaktadır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenen alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında bir farklılık görülmüştür. Duygusal bağlılık ile diğerkamlık, centilmenlik ve sivil erdem arasında anlamlı ilişki çıkmışken, duygusal bağlılık ile nezaket ve bilinçlilik boyutlarının anlamlı bir ilişki içinde olmadığı ve herhangi bir etkileme ve açıklama bulunmadığı saptanmıştır (Gürbüz, 2006: 66-69).

Gautam ve arkadaşları (2004), Nepal’da gerçekleştirdikleri araştırmalarında, yine duygusal bağlılıkla örgütsel vatandaşlık davranışının arasında diğerkamlık ve uyum alt boyutları arasında olumlu ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Fakhreeva, 2008: 43).

Yukarıdaki araştırma sonuçları örgütsel vatandaşlık ve duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösterirken, bazı araştırmalara göre farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneğin, Fransa'nın batısı Nantes bölgesindeki bir banka şubesinde, Paillé'nin yaptığı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından özgecilik, uzlaştırma, nezaket ve toplumsal erdemler, duygusal bağlılık, işle memnuniyet ve işle gelişme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak duygusal bağlılıkla herhangi bir örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki bulunmadığını söylemiştir (Paillé, 2008: 34). Bunun açıklaması ise yukarıda belirtildiği gibi, örgüte duygusal bağlılık, çalışanın örgütün hedefleri ve değerleriyle özdeşleşmesini sağlamaktadır. Reichers'e (1985) göre bir birey, örgütün, onu tanımlamanın zorluğunu artıran bir soyutlama olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemediğini açıklayabilmektedir (Paillé, 2008: 36).

2.5.2.4. İfşa (Whistleblowing)

İfşa(whistleblowing), herhangi bir örgüt içinde yaşanması muhtemel olumsuz ve yanlış davranışların rapor edilmesi ya da açığa çıkarılmasıdır. İfşa, bir kurum içindeki yasadışı ve gayriahlaki davranış ve fiillerin; iç veya dış başka şahıs veya kurumlara

zarar vermemesi için, durumu bilenler tarafından, problem çözme kapasite ve yetkisi bulunan iç ve dış makamlara iletilmesi olarak da tanımlanabilir (Aktan, 2006: 1).

İfşa(whistleblowing), örgüt içinde veya örgütle ilişkili yapıda kanun dışı, etik dışı, gayrimeşru olay veya uygulamalar yapılırken, örgüt üyesi olan bir kişi tarafından, bu uygulamaları durdurmak veya düzeltmek amacıyla, örgüt içi veya örgüt dışı güç veya yetkiye sahip olan kişi veya kurumlara bildirilmesi davranışıdır. Kelimenin kabul görmüş evrensel bir tanımı yoktur. Ancak temel parametre, örgütsel usulsüzlük olarak kabul edilebilecek kanun dışı, etik dışı, gayrimeşru, kötü yönetim(liderlik) uygulamaları gibi olayların örgüt üyesi tarafından açığa çıkarılmasıdır (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 17).

Wilks, Portekiz'in kuzeyinde çeşitli meslek ve örgütlerde, 126 tane tam zamanlı çalışan iş görenler üzerinde yaptığı araştırmaya göre örgüte bağlı olan çalışanların, örgüt içinde gerçekleşen etik dışı veya usulsüz davranışları kabul etmedikleri ortaya çıkmıştır (Wilks, 2011: 16). Bayrakçı ve Kayaların akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, etik dışı davranışlara karşı duygusal bağlılık düzeyindeki akademisyenlerin ilk tercihi ve en yüksek frekansa sahip davranış olasılığı "içsel ifşa"dır (%50). İçsel ifşanın yapılacağı ilk yer, bağlı oldukları ilk üst makam olacaktır (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 26).

İfşayı (whistleblowing) pro-sosyal davranış olarak kabul eden araştırmacılar ise (Ahmad, Smith, Ismail ve Yunos, 2011; Near ve Miceli, 1995; Street, 1995) örgütsel bağlılık ile ifşa arasındaki ilişkiyi pro-sosyal açıdan incelemişlerdir. Buna göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha fazla prososyal davranışta bulunmaları beklenmektedir. Bu bakış açısına göre, yüksek bağlılık, ifşa (whistleblowing) olasılığını artıracaktır. Ancak dışsal ifşa örgüte daha fazla zarar vereceği için bu ifşa türünün pro-sosyal bir davranış olarak kabul edilemeyeceğini, içsel ifşanın ise örgütteki usulsüzlük büyümeden, bir skandala dönüşmeden, örgütün imajı zedelenmeden düzeltme imkanı vereceği için pro-sosyal davranış olarak kabul edilebileceğini savunan araştırmacılar bulunmaktadır (Staw, 1984). Bu bakış açısına göre ise, bağlılık düzeyi ile içsel ifşa arasında olumlu, dışsal ifşa arasında olumsuz ilişki olması beklenmektedir (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 21).

Bu olasılık Allen ve Meyer'in araştırmalarını desteklemektedir. Allen ve Meyer'in yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, duygusal bağlılıkla dışsal whistleblowing (yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin polis, yargı makamları, medyaya bildirilmesi) arasında bir ilişki bulunmamışken, duygusal bağlılıkla içsel whistleblowing (işletmenin st yönetimine bildirme) arasında tersine çevrilmiş U-şeklinde bir ilişki saptanmıştır. Buna göre, orta derecede örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanların, güçlü veya zayıf duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlara göre örgütte yaşanan haksızlıkları st yönetime bildirmesi ihtimali daha yüksektir (Fakhreeva, 2008: 44).

2.5.3. Çalışanların Refahı

Bazı araştırmacılar, çok güçlü duygusal bağlılığın, özel hayata harcanan zamanı azaltarak, çalışana zararı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Fakat yapılan araştırmalar bu varsayımı desteklememektedir. Örneğin Romzek, kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptığı uzun vadeli çalışmasında, duygusal bağlılıkla, çalışanların kariyerleri ve özel hayatlarının çeşitli yönleri ile ilgili duygularını incelemiştir. Araştırma, duygusal bağlılığın hem kariyer tatminiyle hem de işle ilgili olmayan hayata yönelik tatminle olumlu yönde ilişkili olduğunu saptamıştır. Aynı şekilde Kirchmeyer, güçlü duygusal bağlılığa sahip olan işgörenler, düşük duygusal bağlılığa sahip olanlara göre ebeveynliğe ve cemiyet etkinliklerine daha çok zaman harcamaya istekli olduklarını göstermiştir (Fakhreeva, 2008: 45).

Bazı çalışmalarda, örgütsel bağlılığın çalışanların refahı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Genelde bu araştırmalarda duygusal bağlılık ve çalışanların esenliği arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar duygusal bağlılığın, psikolojik stres ve tükenmişliğin (burnout) eşitli endeksleri ile negatif ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Başka bir deyişle, örgüte duygusal bağlı olarak çalışanlar, iş stresi kaynaklarına karşı daha "dirençli" hale gelirken, çalışanlara kişisel faydalar sağlayabilir (Bentein vd, 2000: 144). Meyer ve arkadaşlarının gerçekleştirdikleri meta-analizlerine göre, duygusal bağlılık ile öz raporlama ltleri ile ölçülen stres, iş-aile atışması arasında olumsuz yönde ilişkiler vardır (Meyer vd, 2002: 37).

zdevecioğlu ve Aktaş'ın Antalya ve Nevşehir illerindeki turistik tesislerde 406 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, bireylerin örgütlerine bağlı olmalarının onların

yaşam tatminlerini nasıl etkilediğini ve bu etkileşimde iş-aile çatışmasının aracılık rolünü ele almışlardır. Bulgular, duygusal bağlılığın, yaşam tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Özdevecioğlu, Aktaş, 2007: 11). Bunun yanı sıra, duygusal bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki dolaylı etkisi, doğrudan etkisinden daha yüksektir. Bunun açıklaması ise, örgüte örgütsel bağlılık, iş-aile çatışması ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir ve pozitif etkiyi güçlendirmiştir. Çünkü artan bağlılık, iş-aile çatışmasını azaltmış ve azalan iş-aile çatışması da yaşam tatminini artırmıştır (Özdevecioğlu, Aktaş, 2007: 12).

Aşağıdaki tabloda özetli bir şekilde bağlılık düzeylerinin olası sonuçları sunulmaktadır (Doğan; Kılıç, 2007: 53):



Tablo 2.5.3.1. Duygusal Bağlılığın Olası Sonuçları

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyleri	Düşük	<ul style="list-style-type: none">•Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük•İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	<ul style="list-style-type: none">•Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme•Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler•Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	<ul style="list-style-type: none">•Düşük performanslı iş görenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni iş görenler alma ve örgütsel morali yükselterek iş gücü devir hızını azaltma•Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	<ul style="list-style-type: none">•Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,•Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Orta	<ul style="list-style-type: none">•İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev•Yaratıcı iş görenler•Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	<ul style="list-style-type: none">•Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları•Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	<ul style="list-style-type: none">•Artan iş gören kıdemi•Sınırlı ayrılma isteği•Sınırlı iş devri•Yüksek iş tatmini	<ul style="list-style-type: none">•İş görenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması•İş görenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi•Örgütsel etkinliğin azalması
	Yüksek	<ul style="list-style-type: none">•İş görenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması•Olumlu davranışların ödüllendirilmesi•İş görenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	<ul style="list-style-type: none">•Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması•Değişime karşı bürokratik direnç•Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim•İş görenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği•Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	<ul style="list-style-type: none">Güvenli ve istikrarlı işgücü•Daha yüksek üretim için iş görenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi•Görev ve performans açısından iş görenler arasında yüksek rekabet•Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	<ul style="list-style-type: none">•İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı•Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu•Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma•Aşırı çaba gösteren iş görenlere öfke ve düşmanlık besleme•Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişime

Kaynak: Doğan, Kılıç, 2007: 53.

2.6. Duygusal Bağlılık Nasıl Sağlanır?

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin meydana getirdiği ya da önemini artırdığı yeni bir yönetim ifadesidir. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile iş görenlerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.

İş görenler, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi ortaya çıkacaktır. Güçlendirilmiş iş görenler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissedecekler ve bunun sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk sahibi olacaklardır. İşlerin yapılmasında inisiyatif alacaklar, işlerinden memnun olacaklar ve bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri artacaktır (Doğan., Kılıç, 2007: 56).

Personel güçlendirme sayesinde iş görenler, kendi çalışma ortamları ve çalışma yöntemleri ile ilgili değişiklikler yapabilme konusunda kendilerini daha güçlü hissedeceklerdir. Böylece çalışanların örgüte karşı besledikleri bağlılık hissi de artacaktır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt faydasına olacak şekilde davranışlar ortaya çıkarması, örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir inançla kabullenmesi, kendisini örgüt ile bütünleştirmesi ve örgütsel süreçlere katılımı olarak tanımlanabilmektedir (Doğan, Kılıç, 2007: 55).

Ayrıca Kanada'da Montréal kentinde insan kaynakları konusunda çoklu hizmet danışmanlık şirketi VIACONSEIL ise, örgüte duygusal bağlılık sağlamak amacıyla dört tane yöntem sunmaktadır: netlik, beceriler ve kaynaklar, katılım ve katkı, tanıma ve bağlılık (Viaconseil: <https://viaconseil.ca/engagement-et-mobilisation/augmentez-la-valeur-de-votre-entreprise-en-developpant-lengagement-affectif/#comments>).

- **Netlik:** Roller açık olmalı, çalışanlardan neler beklendiği bilinmeli, buna net bir cevap almak için üst yönetim iş görenlerin yerine cevap vermemeli aksine çalışanlara sormalıdır. Yönetim alabileceği cevap şaşırtıcı olabilir. Genelde yönetim, kendi çalışanlarına, onların yapacakları işi iyi bir şekilde açıkladığını zanneder ama çalışanlar bunu anladılar mı, nereye gideceklerini biliyorlar mı, hedeflerini biliyorlar mı gibi sorunların cevapları çok önemlidir. Çünkü örgütün hedeflerini bilmeyen bir iş gören yönetime yardımcı olamaz.
- **Beceriler ve Kaynaklar:** Çalışanların, işte kendi güçlü yanları kullanma imkanı sunulmaktadır. Başarı ve iyi performans gösterme, en iyi teşvik eden elemanlardır. Bunun gerçekleşmesi için çalışanların kendi uzmanlık alanlarında görevler verilmelidir. Çalışanların tam potansiyellerini kullanabilmesi için kendi becerilerine göre iş verilmelidir ve en önemlisi, hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları şeylere sahip olduklarından emin

olmalıdırlar (kaynaklar, eğitim, zaman, vb.). Ne yapması gerektiğini bilmesi iyidir ancak bunu nasıl yapacağını bilmek zorundadır.

- **Katılım ve Katkı:** Örgüt ile ilgili alınacak kararlara, çalışanların katılmaları büyük bir önem taşır, onları etkileyen kararlarda söz hakkı sahibi olmalıdırlar. İş görenlere neler olduğu konusunda biraz kontrol sahibi oldukları hissettirilmesi, örgüte bağlılığın gelişmesinde büyük bir önem taşır. Daha da iyisi, iş görenler fark yaratabileceklerini bilince, şirketin başarısına katkıda bulunur. Dolayısıyla yöneticiler korkmak yerine, çalışanlara fikirlerini sormalıdır.
- **Tanıma ve Bağlılık:** Örgüt, hedeflerine ulaştığında çalışanlara söylemeli, üst kademedeki yöneticiler korkmamalıdır. Çalışanlar büyük egolara sahip olmayacaklar, şirketi bırakmayacaklar ve verimlilikleri azalmayacaktır. Her iş görene, istisnasız olarak çalışması için teşekkür edilmesi gerekiyor. Hem sonuçlar için hem de çabalar için bir insan olarak, önemsendiklerini hissetmeleri gerekir. İş yerinde arkadaşları olan ve işini zevkle yapan çalışanların, sabah işe gelmek istemeleri daha muhtemeldir. Bu çalışanlar, zamanlarını konuşarak boşa harcamazlar, aksine işbirliği yaparlar.

Ayrıca ‘‘Les éditions Tissot’’, iş yerinde duygusal bağlılığı sunabilmek için dört ana uygulamaya odaklanmaktadır: bilgi paylaşımı, güç paylaşımı, beceri yönetimi ve sembolik tanıma (Brière, 2017: <https://www2.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/developper-l-engagement-organisationnel-queelles-pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines>).

- **Bilgi Paylaşımı:** Sembolik, yararçı ve stratejik bilgilerin, hiyerarşik piramidin tepesinden aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru iletilmesiyle ilgilidir. Bu uygulama, çalışanların bağlılığının ve katılımının temelidir. Çünkü bir yandan çalışan, kendisinden beklenenleri anladığında işe karışabilir, diğer yandan onun yokluğunda karar alma sürecine katılımı imkânsızdır.
- **Güç paylaşımı:** Karar vermenin yerleşmesi ve çalışanların danışmanlığı anlamına gelir. Bu şekilde, ‘‘örgütün ve çalışmasının kendisine ait olduğunu ve elde edilen sonuçlar üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşünürse çalışan motive olur’’. Bu uygulama çalışanların gerçek etkilerini arttırmaktadır.

Mesele çalışanların otonomisini ve çalışma görevlerindeki inisiyatifleri geliştirmektir.

- **Beceri yönetimi:** Çalışanın örgüt içindeki becerilerini geliştirmesi olasılığını ifade eder. Çalışanına gerekli bilgi ve becerileri sunmayan örgüt, iş görenin işini düzgün bir şekilde yapmasını engeller ve onun işe dahil olmasını zorlaştırır. Zorunlu eğitimden ziyade öğrenme fırsatlarına erişim, işverenin, uzun vadede karşılıklı bir ilişki kurmak için çalışanın geliştirilmesine yatırım yapmak istediğine işaret etmektedir.
- **Sembolik tanıma:** Hiyerarşik üst ve / veya liderin kendiliğinden, gerçek ve sık tebrik etmesi neyin iyi gittiğini fark ettiğini gösterir. Sadece iyi sonuçları değil, özellikle çabaları vurgulamak da önemlidir. Genellikle yönetsel uygulamalardan yoksun olan bu güçlü manivela, işte bir güven ve daha büyük bir sollama ortamı yaratır. Çalışan tarafından bir değerlendirme ve örgütsel destek olarak algılanan bu uygulama, büyük ölçüde duygusal bağlılığın artmasına katkıda bulunmaktadır.

Yeni uygulamaların gerektirdiği yatırımı en üst düzeye çıkarmak, çalışanların duygusal bağlılıklarını teşvik etmek amacıyla örgütler, adalet iklimi, adalet ve saygı ortamını geliştirmek için her türlü ilgiye sahiplerdir. Bu uygulamalar, güçlü insan kaynakları stratejileridir, şirketler için insan kaynaklarının katma değerini artıran belirgin bir avantajdır (Brière,2017:<https://www2.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/developper-l-engagement-organisationnel-queles-pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines>).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ

BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve sınırları, ana kütle ve örneklem, araştırma hipotezleri, veri toplam ve analiz yöntemi, verilerin analizi ve bulgular gibi konular yer almaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın temel amacı, mobbing (işyerinde psikolojik şiddet) ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak, araştırmada izlenen metodolojiye ilişkin bilgiler ve ayrıntılar verilmiştir. Literatüre bakıldığında, bu ilişkinin var olduğu ve mobbingin, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını etkilediği görülmektedir. Bu araştırma da, yeni verilerle bu düşüncüyü desteklemeyi hedeflemektedir.

Araştırmalarda somut konularla ilgilenmek gözlemler ve sonuçlar için daha kolay ve net sonuçlar doğurabilirken, mobbing gibi doğrudan elde edilemeyen, kişiden kişiye, örgütten örgüte değişen hassas ve etik kapsamlı bir konu birçok belirsizliği ve sorunu da beraberinde getirmektedir.

Bu tür araştırmalarda etkili olan veri toplamaya ilişkin kısıtlar dikkate alınarak, araştırmada cevaplayıcıların geçerli ve güvenilir şekilde cevaplayabilecekleri konulara ilişkin sorular sorulmuştur. Bu kapsamda katılımcılarının isimlerinin belirlenmesini istenmemiştir. Cevaplayıcıların anket sorularını doğru biçimde ve aynı şekilde anladıkları, gerçek durumu yansıtan cevap ve bilgileri verdikleri kabul edilmiştir.

3.3. Ana kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini, Malatya Yeşilyurt Belediyesinde 2018 yılı mart ayı verilerine göre halihazırda çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Bu iş görenler çeşitli birimlerde çalışan yöneticiler, şefler, öğretmenler, büro personelleri, mühendisler,

teknikerler ve işçilerdir. Bu iş görenlerden oluşan ana kütleimiz toplamda 1000 kişiden oluşmaktadır.

Araştırma örnekleme, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu örnekleme yönteminde ana kütle belirlendikten sonra ana kütle oluşturulan birimleri gösteren listeden birimler tesadüfen belirlenir. Araştırma kapsamına alınan örnekleme toplam 410 kişi dahil edilmiştir. Örnek kapsamındaki iş görenlerle yüz yüze görüşülerek anket formları doldurulmuştur.

Malatya'nın Yeşilyurt Belediyesinde 456 iş görene uygulanan soru (anket) formlarından 46'sı, cevaplayıcılar tarafından eksik veya yeterli ölçüde cevaplanmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Geri dönüşümü sağlanan anket formlarından 410'u değerlendirmeye uygun bulunmuştur. %95'lik güven aralığında ve %5'lik hata payı dikkate alınarak yapılan hesaplama, 1000 kişilik bir ana kütle temsil etmesi gereken örneklem sayısı 278 olarak hesaplanmıştır. Yapılan araştırmada ulaşılan örneklem sayısı ise 410 dur. Bu sayı ana kütle temsil etme bakımından oldukça yeterlidir. Malatya'nın Yeşilyurt Belediyesinde çalışan iş görenlerden araştırmaya katılanların ana kütle oranı yaklaşık olarak %41'dir. Bu sonuca göre, örnek büyüklüğünün, araştırmanın amacı açısından ana kütle temsil etmeye yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma iş yerinde yaşanan psikolojik taciz veya mobbing ile örgüte karşı çalışanın hissettiği duygusal bağ arasındaki ilişkiyi tespiti yönelik olduğundan tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır.



Şekil 3.4.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacına bağlı olarak test edebilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₀= Mobbing ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H₁= Mobbing ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

3.5. Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri

Araştırmamızda, Malatya'nın Yeşilyurt Belediyesinde çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalmaları ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, yüz yüze anket yöntemi kullanılarak, verilere birincil kaynaktan ulaşılması hedeflenmiştir. Hazırlanan anket formları, öncelikle pilot bir uygulamaya tabi tutulmuştur. Bu uygulamanın amacı, anket formundaki ifadelerin yeteri kadar açık ve anlaşılabilir olup olmadığını ve güvenilirlik düzeyini belirlemektir. Uygulama sonucunda anketlerin güvenilirlik derecelerinin yeterli ve ifadelerin anlaşılabilir olmasıyla birlikte, çalışanlardan bire bir alınan sözlü tavsiyeler de dikkate alınarak, birkaç düzeltme yapılmış ve çalışmaya son şekli verilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde bulunan 8 adet soru, katılımcılara ilişkin kişisel bilgileri öğrenmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. İkinci bölümünde, katılımcıların mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıklarını belirlemek üzere 42 soru (Leymann tarafından mobbing ile ilgili belirtilen 45 davranışı ile ilgili sorulardır) sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise, katılımcıların örgüte bağlı hissedip hissetmediklerini belirlemek üzere 8 soru (Allen ve Meyer'in tarafından ifade edilen duygusal bağlılık ile ilgili sorulardır), 5'li Likert tipi (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikri yok, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum) olarak ölçeklendirilen toplam 50 adet soru bulunmaktadır. Daha sonra araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22 programına aktarılarak analiz edilmiştir. Burada çalışanların mobbing davranışlarını ve örgüte duygusal bağlılığını ölçen sorulardan alınan sonuçlara ilişkin frekans dağılımları hesaplanmış ve sonrasında aralarındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon testi uygulanmıştır.

Tablo 3.5.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Soru grupları	Soru sayısı	Alpha değeri
Duygusal bağlılık soruları	8	0,923
Mobbing soruları	42	0,986
Toplam soru	50	0,950

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla likert tipi ölçekler için en uygun olan Cronbach's alpha katsayısı SPSS programıyla hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğine ait anketlerin güvenilirliği 0,923 olarak, mobbing anketlerinin güvenilirliği ise

0,986 olarak hesaplanmıştır. Hem mobbing hem de duygusal bağıllık anketlerine birlikte bakıldığında güvenilirlik 0,950 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik sonuçlarına bakıldığında anket sorularının ve araştırma verilerinin güvenilir olduğu görülmektedir.

3.6. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma sonuçlarına dair, ilk olarak anketlere katılan kişilere ilişkin elde edilen tanımlayıcı istatistikler, daha sonra frekans dağılımlarına ilişkin bilgiler ve son olarak da araştırmada ileri sürülen hipotezleri test edebilmek üzere yapılan korelasyon testleri, tablolar yardımıyla incelenecek ve değerlendirilecektir.

3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında, ankete katılan cevaplayıcılara ait; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, çalışma süresine, unvana, gelire, çalıştığı birime, eğitimine gibi kişisel özelliklere ilişkin elde edilen verilerle oluşturulan tablolara ve genel değerlendirmelere yer verilmektedir.

Tablo 3.6.1. Katılımcıların cinsiyeti

	%		Toplam %
Kadın	46	11,2	11,2
Erkek	364	88,8	88,8
Toplam	410	100,0	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerinin dağılımına bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık olarak 11%'i kadın, 89%'unun erkek olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki katılanların büyük çoğunluğunun erkek iş görenlerden oluşması ve oranın çok yüksek olması dikkat çekici bir durum olarak nitelendirilebilir.

Tablo 3.6.2. Katılımcıların yaş grupları

Yaş grupları	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
20 ve altı	1	,2	,2
20-29 arası	126	30,7	31,0
30-39 arası	162	39,5	70,5
40-49 arası	94	22,9	93,4
50-59 arası	27	6,6	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

Araştırmamıza katılan iş görenleri yaşları 5 gruba ayrılmaktadır. Çalışanların yaş gruplarına bakıldığında %0,2'i 20 yaş ve altı, %30,7'si 20-29 arası, %39,5'i 30-39 arası, %22,9'u 40-49 arası, %6,6'sı 50-59 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında 60 ve üstü yaş arası hiçbir iş gören bulunmamaktadır. Aynı zamanda 20 ve altı yaş tek bir iş gören çalışmaktadır. %70'ı 20-39 yaş arasında bulunmaktadır ve diğer kalan kısmı oluşturan %29,5'i 40-59 yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 3.6.3. Katılımcıların medeni durumu

Medeni durumu	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
Evli	293	71,5	71,5
Bekar	117	28,5	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

Araştırmaya katılan iş görenlerin medeni durumlarına bakıldığında %71,5'i evli, %28,5'i bekar kişilerdir. Araştırma kapsamındaki kişilerin büyük çoğunluğunun evli olması dikkat çekici bir durum olarak nitelendirilebilir. Bu durum bekâr ve evli üyeler açısından örgüte duygusal olarak bağlı olmak ve mobbinge maruz kalmak, etkilenme ve farklılığı ortaya çıkarma adına araştırma için önemli bir avantaj olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.6.4. Katılımcıların Çalışma Süresi

Çalışma süresi	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
1-5 yıl arası	237	57,8	57,8
6-10 yıl arası	72	17,6	75,4
11-15 yıl arası	41	10,0	85,4
16-20 yıl arası	21	5,1	90,5
20 yıl ve üstü	39	9,5	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresine bakıldığında, %57,8'i 1-5 yıl arası, %17,6'ı 6-10 yıl arası, %10'u 11-15 yıl arası, %5,1'i 16-20 yıl arası, %9,5'i 20 yıldan fazla süre iş tecrübesi süresine sahiptir. Çalışma sürelerinin çoğunluğunun 1-5 yıl arası olması dikkat çekici bir durum olarak nitelendirilebilir. Bu durum Malatya'nın Yeşilyurt Belediyesi ile ilgili yeni kurulduğu görüşüyle ifade edilebilir.

Tablo 3.6.5. Katılımcıların Unvanı

Unvan	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
Yönetici	4	1,0	1,0
Mühendis	46	11,2	12,2
Tekniker	35	8,5	20,7
Büro personeli	106	25,9	46,6
İşçi	180	43,9	90,5
Eğitmen	39	9,5	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

Araştırmamıza katılan çalışanların pozisyonlarına baktığımızda, %1'i yönetici, %11,2'i mühendis, %8,5'i tekniker, %25,9'u büro personeli, %9,5'i eğitmen ve kalan kısmı olan %43,9'u ise işçidir. Araştırma kapsamındakilerin çoğunluğunun işçi olması dikkat çekici bir durum olarak nitelendirilebilir. Bu durum, araştırmanın belediyede olduğu görüşüyle ifade edilebilir. Belediyede çalışan işçilerin (yolda çalışanlar vb.) oranının yüksek olması normal bir durum olabilir, aynı şekilde rastlandığı gibi erkek oranının çok yüksek olması, işçilik oranının yüksek olmasından kaynaklanan bir durumdur.

Tablo 3.6.6. Katılımcıların Geliri

Gelir	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
1000-1500 TL arası	2	,5	,5
1500-2000 TL arası	191	46,6	47,1
2000-2500 TL arası	82	20,0	67,1
2500-3000 TL arası	43	10,5	77,6
3000-3500 TL arası	39	9,5	87,1
3500 TL ve üstü	53	12,9	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

Çalışanların elde ettiği gelirlere bakıldığında, %0,5'i 1000-1500 TL, %46,6'si 1500-2000 TL, %20'si 2000-2500 TL, %10,5'i 2500-3000 TL, %9,5'i 3000-3500 TL, %12,9'u ise 3500 TL ve üstü gelir elde etmektedir.

Tablo 3.6.7. Katılımcıların Çalıştığı Birim

Birim	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	39	9,5	9,5
Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü	4	1,0	10,5
Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	7	1,7	12,2
Veteriner İşleri Müdürlüğü	2	,5	12,7
Bilgi İşlem Müdürlüğü	9	2,2	14,9
Basın Yay ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	4	1,0	15,9
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	26	6,3	22,2
Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü	9	2,2	24,4
Fen İşleri Müdürlüğü	51	12,4	36,8
Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü	3	,7	37,6
Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü	4	1,0	38,5
Hukuk İşleri Müdürlüğü	2	,5	39,0
Yazı İşleri Müdürlüğü	4	1,0	40,0
Mali Hizmetler Müdürlüğü	18	4,4	44,4
Zabita Müdürlüğü	20	4,9	49,3
İmar İşleri Müdürlüğü	37	9,0	58,3
Strateji Geliştirme Müdürlüğü	9	2,2	60,5
İnsan Kay. ve Eğitim Müdürlüğü	9	2,2	62,7
Temizlik İşleri Müdürlüğü	86	21,0	83,7
Etüd Proje Müdürlüğü	11	2,7	86,3
Muhtarlık İşleri Müdürlüğü	1	,2	86,6
Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	45	11,0	97,6
Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü	8	2,0	99,5
Özel Kalem Müdürlüğü	2	,5	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

Malatya'nın Yeşilyurt Belediyesinde 24 birim bulunmaktadır. Araştırmamıza katılan çalışanların %21'i Temizlik İşleri Müdürlüğünde, %9,5'i Destek Hizmetleri Müdürlüğünde, %12,4'ü Fen İşleri Müdürlüğünde, %11'i Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğünde, %6,3'ü Park ve Bahçeler Müdürlüğünde, %9'u İmar İşleri Müdürlüğünde, %4,9'u Zabita Müdürlüğünde, %4,4'ü Mali Hizmetler Müdürlüğünde çalışmaktadır. Diğer kalan %21,5'i ise Kentsel Dönüşüm Müdürlüğünde, Emlak ve İstimlak Müdürlüğünde, Veteriner İşleri Müdürlüğünde, Bilgi İşlem Müdürlüğünde, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğünde, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğünde, Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğünde, Ruhsat ve Denetim Müdürlüğünde, Hukuk İşleri Müdürlüğünde, Yazı İşleri Müdürlüğünde, Strateji

Geliştirme Müdürlüğünde, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünde, Etüt Proje Müdürlüğünde, Muhtarlık İşleri Müdürlüğünde, Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğünde ve Özel Kalem Müdürlüğünde çalışmaktadır.

Tablo 3.6.8. Katılımcıların Eğitimi

Eğitim	Frekans	Yüzde	Toplam yüzde
İlk okul	34	8,3	8,3
Orta okul	71	17,3	25,6
Lise	116	28,3	53,9
Ön lisans	49	12,0	65,9
Lisans	125	30,5	96,3
Yüksek lisans	15	3,7	100,0
Toplam	410	100,0	100,0

Araştırma kapsamında çalışanların eğitim düzeyi gruplara ayrılmıştır. İş görenlerin eğitim gruplarına göre dağılımına bakıldığında %8,3'ü ilkokul, %17,3'ü ortaokul, %28,3'ü lise, %12'si ön lisans, %3,7'si yüksek lisans mezunudur. Araştırmadaki çalışanların, her eğitim düzeyinden olmalarının, belediyede işe ilişkin olarak gerekli olan yetkinliklerin veya iş gereklerinin hem yüksek hem de yüksek olmadığı bir işte çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 3.6.9. Mobbing Davranışlarına İlişkin Dağılımlar

Davranışlar	D1		D2		D3		D4		D5		Ort.	Std. Sp.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Yönetim işle ilgili olarak kendimi ve başarılarımı göstermemi kısıtlıyor	111	27,1	123	30,0	95	23,2	51	12,4	30	7,3	2,42	1,21
Yönetim tarafından sözünüz sürekli kesiliyor	123	30,0	149	36,3	77	18,8	36	8,8	25	6,1	2,24	1,15
Yönetim tarafından yüzünüze bağımlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz	188	45,9	143	34,9	38	9,3	24	5,9	17	4,1	1,87	1,07
Birlikte çalıştığımız kişiler, kendinizi ifade etmenizi kısıtlıyor	164	40,0	144	35,1	45	11,0	40	9,8	17	4,1	2,02	1,12
Yönetim, yaptığımız işleri sürekli eleştiriyor	159	38,8	135	32,9	63	15,4	38	9,3	15	3,7	2,06	1,11
Yönetim, özel yaşamınız sürekli eleştiriyor	201	49,0	124	30,2	53	12,9	20	4,9	12	2,9	1,82	1,02
Sessiz veya tehdit edici telefonlar alıyorsunuz	232	56,6	115	28,0	30	7,3	22	5,4	11	2,7	1,69	1,00
Sözlü tehditler alıyorsunuz	221	53,9	123	30,0	27	6,6	26	6,3	13	3,2	1,74	1,04
Yazılı tehditler alıyorsunuz	234	57,1	119	29,0	28	6,8	20	4,9	9	2,2	1,66	0,95
Yönetim uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla sizi yıldırıyor	192	46,8	123	30,0	50	12,2	30	7,3	15	3,7	1,90	1,09
Çalışma arkadaşları ve üstleriniz sizinle konuşmayı reddediyor	226	55,1	121	29,5	30	7,3	25	6,1	8	2,0	1,70	0,97
Yönetim tarafından kimseyle konuşturulmadığımız gibi başkalarına ulaşmanız da engelleniyor	208	50,7	131	32,0	38	9,3	21	5,1	12	2,9	1,77	1,01
Yönetim, size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri veriyor	198	48,3	120	29,3	48	11,7	31	7,6	13	3,2	1,88	1,08
Yönetim, meslektaşlarınızın sizinle konuşmasını yasaklıyor	226	55,1	123	30,0	34	8,3	17	4,1	10	2,4	1,68	0,96

İş yerinde sanki siz yokmuş gibi davranılıyor	214	52,2	118	28,8	42	10,2	25	6,1	11	2,7	1,78	1,03
İş yerinde çalışanlar arkanızdan kötü konuşuyor	187	45,6	113	27,6	73	17,8	21	5,1	16	3,9	1,94	1,09
İş yerinde sizinle ilgili çeşitli asılsız ve yersiz dedikodular yapılıyor	187	45,6	103	25,1	69	16,8	35	8,5	16	3,9	2,00	1,14
İşyerinde alaycı durumlara düşürüldüğünüz	215	52,4	120	29,3	46	11,2	17	4,1	12	2,9	1,75	1,00
İş yerinde akıl hastasıymışsınız gibi davranılıyor	232	56,6	113	27,6	39	9,5	18	4,4	8	2,0	1,67	0,95
Psikiyatri doktoruna gidip muayene olmanız için size baskı yapılıyor	240	58,5	113	27,6	31	7,6	18	4,4	8	2,0	1,63	0,93
Yaptığımız işlerle ilgili olarak hata yaptığımızda alay ediyor	229	55,9	113	27,6	33	8,0	26	6,3	9	2,2	1,71	1,00
Sizinle alay etmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediyor	229	55,9	113	27,6	36	8,8	22	5,4	10	2,4	1,70	0,99
Dini veya politik inanç ve düşüncelerinize saldırılıyor	242	59,0	101	24,6	30	7,3	21	5,1	16	3,9	1,70	1,06
Milliyetinize ve kültürel değerlerinize saldırılıyor	260	63,4	95	23,2	30	7,3	12	2,9	13	3,2	1,59	0,97
Özel yaşamınızla alay ediyor	263	64,1	94	22,9	31	7,6	12	2,9	10	2,4	1,56	0,93
Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorunda bırakılıyorsunuz	234	57,1	104	25,4	40	9,8	22	5,4	10	2,4	1,70	1,00
Yaptığımız iş beğenilmeyerek sürekli yargılanıyor ve eleştiriliyorsunuz	233	56,8	110	26,8	34	8,3	21	5,1	12	2,9	1,70	1,01
Kararlarınız sürekli sorgulanıyor, fikirlerinize saygı duyulmuyor	229	55,9	110	26,8	34	8,3	22	5,4	15	3,7	1,74	1,05
Size karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf ediyor	252	61,5	101	24,6	35	8,5	11	2,7	11	2,7	1,60	0,94
Cinsel istismar ve imalara maruz kalıyorsunuz	270	65,9	92	22,4	28	6,8	10	2,4	10	2,4	1,53	0,90
Yönetim, size hiçbir iş, yetki ve sorumluluk vermiyor.	213	52,0	115	28,0	43	10,5	25	6,1	14	3,4	1,80	1,06

Yönetim tarafından size anlamsız işler veriliyor	220	53,7	110	26,8	39	9,5	23	5,6	18	4,4	1,80	1,10
Yönetim tarafından size sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler veriliyor	209	51,0	114	27,8	48	11,7	25	6,1	14	3,4	1,83	1,07
Yönetim tarafından size aşağılayıcı işler veriliyor	241	58,8	104	25,4	36	8,8	18	4,4	11	2,7	1,66	0,99
Yönetimin size verdiği işler sürekli değiştiriliyor	220	53,7	111	27,1	45	11,0	24	5,9	10	2,4	1,76	1,02
İtibarınızı düşürecek şekilde, yeteneklerinizin çok üstünde işler veriliyor	241	58,8	101	24,6	43	10,5	16	3,9	9	2,2	1,66	0,96
Fiziksel şiddetle tehdit ediliyorsunuz	267	65,1	93	22,7	27	6,6	15	3,7	8	2,0	1,54	0,91
Gözünüzü korkutmak için ufak şiddet uygulanıyor	258	62,9	95	23,2	34	8,3	13	3,2	10	2,4	1,59	0,94
Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalıyorsunuz	261	63,7	92	22,4	32	7,8	16	3,9	9	2,2	1,58	0,94
Evinize ya da işyerinize zarar veriliyor	268	65,4	89	21,7	26	6,3	19	4,6	8	2,0	1,56	0,94
Fiziksel olarak ağır işler yapmak zorunda kalıyorsunuz	252	61,5	85	20,7	40	9,8	23	5,6	10	2,4	1,66	1,02
Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz	280	68,3	83	20,2	22	5,4	15	3,7	10	2,4	1,51	0,93

D1: kesinlikle uygulanmıyor; D2: uygulanmıyor; D3: fikri yok; D4: uygulanıyor; D5: kesinlikle uygulanıyor.

Tablo 3.6.9’u bakıldığında, araştırmamıza konu olan belediyede bazı mobbing davranışlarına rastlamaktayız. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, çalışanların %19,7’si yönetimin işle ilgili olarak kendilerini ve başarılarını göstermelerini kısıtladığını düşünüyor. %14,9’u yönetim tarafından sözlerinin sürekli kesildiğini, %10’u yönetim tarafından yüzlerine bağırıldığını ve yüksek sesle azarlandığını belirtmektedir. %13,9’u birlikte çalıştıkları kişilerin, kendilerini ifade etmelerini kısıtladığını, %13’ü yönetimin, yaptıkları işleri sürekli eleştirdiğini belirtmektedir. %7,8’i yönetimin, özel yaşamlarını sürekli eleştirdiğini, %11’i yönetimin uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla çalışanları yıldırıldığını belirtmektedir. %10,8’i yönetimin, bazı çalışanlara diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verdiğini, %8,8’i iş yerinde sanki onlar yokmuş gibi davranıldığını, %9’u iş yerinde çalışanların arkalarından kötü konuştuğunu belirtmektedir. %12,4’ü iş yerinde çeşitli asılsız ve yersiz dedikoduların yapıldığını, %8,5’i yaptıkları işlerle ilgili olarak hata yaptıklarında kendileriyle alay edildiğini, %9’u dini veya politik inanç ve düşüncelerine saldırıldığını belirtmektedir. %9,1’i kararlarının sürekli sorgulandığını, fikirlerine saygı duyulmadığını; %9,5’i yönetimin, çalışanlara hiçbir iş, yetki ve sorumluluk vermediğini belirtmektedir. %10’u yönetim tarafından anlamsız işler verildiğini, %9,5’i yönetim tarafından, çalışanlara olduklarından daha az yetenek gerektiren işler verildiğini, %8,3’ü yönetimin çalışanlara verdiği işleri sürekli değiştirdiğini belirtmektedir.

Bu oranlara bakıldığında özellikle, belediyede çalışanlar rahat bir şekilde kendilerini ifade etmelerini istiyorlar ve sahip oldukları yeteneklere göre işler yapmak istiyorlar. Buna ek olarak iş yerinde dedikoduların ve asılsız söylentilerin ortaya çıkmasından rahatsız olduklarını ifade ettiler. Bunlardan ziyade, mobbinge sessiz kalarak, bazı katılımcıların yadsınamayacak derecede “fikri yok” cevabını verdikleri de dikkat çekmektedir. Bu durum, mobbing konusunun hassasiyetinden kaynaklı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca “Size karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edilir”, “Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmak zorunda bırakılıyorsunuz” ve “Sizinle alay etmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediliyor” gibi olumsuzluklar da mobbingi desteklemekte ve çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmalarını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla yönetim tarafından bu tip davranışlara karşı da birtakım önlemler alınması gerekmektedir.

Tablo 3.6.10. Çalışanların Duygusal Bağlılığına İlişkin Dağılımlar

Duygusal bağlılık	D1		D2		D3		D4		D5		Ort.	Std. Sp.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi algılarım	36	8,8	20	4,9	29	7,1	164	40	161	39,3	3,96	1,20
Kurumun önem verdiği değerler benim değerlerime çok benzer	24	5,9	42	10,2	62	15,1	191	46,6	91	22,2	3,69	1,10
Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum	33	8,0	28	6,8	50	12,2	186	45,4	113	27,6	3,77	1,16
Örgütte kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum ve bu örgütte çalışıyorum ve çok seviyorum	34	8,3	26	6,3	53	12,9	166	40,5	131	32,0	3,81	1,19
İşimi severek yapıyorum	21	5,1	21	5,1	34	8,3	139	33,9	195	47,6	4,13	1,09
İş seçeneğim çok ama yine de burada çalışıyorum	29	7,1	101	24,6	91	22,2	121	29,5	68	16,6	3,23	1,19
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder	32	7,8	23	5,6	75	18,3	165	40,2	115	28,0	3,75	1,15
Örgütteki iş görenleri ve yöneticileri seviyorum	32	7,8	34	8,3	50	12,2	168	41,0	126	30,7	3,78	1,19

D1: kesinlikle katılmıyorum; D2: katılmıyorum; D3: fikri yok; D4: katılıyorum; D5: kesinlikle katılıyorum.

Tablo 3.6.10'a bakıldığında, araştırmamıza konu olan belediye'deki çalışanların duygusal bağlılığına rastlamaktayız. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, çalışanların %79,3'ü kurumun sorunlarını kendi sorunları gibi algılarlar. %68,8'ine göre kurumun önem verdiği değerler, kendi değerlerine çok benzer. %73'ü çalıştıkları kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorlar. %72,5'i örgütte kendilerini ailenin bir üyesi gibi hissediyorlar ve örgütü çok seviyorlar. %81,5'i işlerini severek yapıyorlar.. %68,2'sine göre, meslek hayatlarının geri kalan kısmını çalışmakta oldukları kurumda geçirmek onları çok mutlu eder. %71,7'si örgütteki iş görenleri ve yöneticileri sevdiklerini belirtmişler.

Ayrıca, belediyedeki çalışanların “İş seçeneğim çok ama yine de burada çalışıyorum” ifadesi dikkat çekicidir. Bu durumda örgüte duygusal olarak bağlı hisseden çalışanlar örgütten ayrılmak istemiyorlar.

Bunun sonucu olarak, yönetim tarafından çalışanların duygusal bağlılığını artırmak amacıyla yeni ve yaratıcı yönetim sistemleri kurulmalı, aksi takdirde duygusal olarak bağlı olmayan çalışanlar ilk gelen fırsatı değerlendirip başka kuruma geçebilirler ve bu durumda giden çalışanlar tecrübeli veya yetenekli ise, kayıp eden tarafı örgüt olur çünkü maliyeti artar.

3.6.2. Korelasyon Analizi

Bu başlık altında, elde edilen verilerle mobbing ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon testi sonuçları ile ulaşılan sonuçlara yönelik oluşturulan tablo ve genel değerlendirmelere yer verilmektedir.

Tablo 3.6.2.1. Mobbing ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

DB	Örgütün sorunlarını benimsemek	Örgütün değerlerini benimsemek	Örgüte bağlı olmak	Örgütün bir ailesi olmak ve sevmek	İşi severek yapmak	İş seçeneğim fazla ama burada çalışıyorum	Örgütte kalmak beni çok mutlu eder	İşgörenleri ve yöneticileri seviyorum
M1	-,150**	-,249**	-,304**	-,298**	-,249**	-,042	-,297**	-,314**
M2	-,197**	-,270**	-,382**	-,303**	-,273**	-,122*	-,286**	-,340**
M3	-,203**	-,207**	-,298**	-,283**	-,239**	-,066	-,187**	-,241**
M4	-,242**	-,230**	-,318**	-,298**	-,281**	-,087	-,197**	-,286**
M5	-,206**	-,257**	-,328**	-,327**	-,254**	-,079	-,251**	-,305**
M6	-,204**	-,189**	-,245**	-,261**	-,259**	-,053	-,174**	-,243**
M7	-,168**	-,194**	-,208**	-,209**	-,157**	-,051	-,144**	-,200**
M8	-,154**	-,226**	-,229**	-,239**	-,194**	-,038	-,193**	-,237**
M9	-,156**	-,171**	-,172**	-,179**	-,174**	-,051	-,167**	-,216**
M10	-,202**	-,247**	-,319**	-,317**	-,261**	-,104*	-,292**	-,355**
M11	-,197**	-,185**	-,265**	-,280**	-,212**	-,079	-,196**	-,273**
M12	-,174**	-,210**	-,258**	-,275**	-,206	-,079	-,233**	-,302**
M13	-,136**	-,225**	-,260**	-,286**	-,197**	-,040	-,215**	-,260**
M14	-,167**	-,186**	-,267**	-,288**	-,249**	-,092	-,227**	-,266**
M15	-,146**	-,195**	-,237**	-,274**	-,202**	-,063	-,230**	-,247**
M16	-,221**	-,267**	-,281**	-,266**	-,273**	-,055	-,241**	-,301**
M17	-,203**	-,257**	-,271**	-,257**	-,234**	-,018	-,208**	-,295**
M18	-,143**	-,173**	-,252**	-,264**	-,198**	-,047	-,174**	-,250**
M19	-,228**	-,200**	-,291**	-,281**	-,282**	-,065	-,234**	-,261**
M20	-,188**	-,149**	-,216**	-,240**	-,236**	-,031	-,169**	-,225**
M21	-,136**	-,100**	-,174**	-,226**	-,195**	-,041	-,160**	-,194**

Tablo 3.6.2.1. Mobbing ve Duygusal Bağlılık İlişkisi (Tablo 3.5.2.1'nin Devamı)

M22	-,196**	-,117**	-,200**	-,257**	-,209**	-,085	-,114*	-,208**
M23	-,190**	-,147**	-,256**	-,252**	-,218**	-,048	-,186**	-,233**
M24	-,189**	-,218**	-,252**	-,281**	-,266**	-,076	-,247**	-,263**
M25	-,185**	-,186**	-,253**	-,267**	-,257**	-,051	-,199**	-,232**
M26	-,164**	-,176**	-,244**	-,277**	-,219**	-,057	-,264**	-,296**
M27	-,129**	-,195**	-,259**	-,269**	-,226**	-,050	-,288**	-,304**
M28	-,150**	-,190**	-,294**	-,273**	-,217**	-,115*	-,267**	-,277**
M29	-,198**	-,207**	-,243**	-,276**	-,232**	-,037	-,252**	-,290**
M30	-,244**	-,182**	-,206**	-,290**	-,281**	-,063	-,195**	-,242**
M31	-,160**	-,116**	-,190**	-,270**	-,205**	-,056	-,241**	-,195**
M32	-,162**	-,252**	-,306**	-,326**	-,248**	-,070	-,287**	-,300**
M33	-,154**	-,185**	-,252**	-,306**	-,223**	-,043	-,281**	-,248**
M34	-,222**	-,212**	-,305**	-,311**	-,252**	-,028	-,258**	-,304**
M35	-,216**	-,230**	-,323**	-,301**	-,265**	-,058	-,234**	-,232**
M36	-,213**	-,177**	-,244**	-,299**	-,272**	-,054	-,223**	-,229**
M37	-,229**	-,196**	-,253**	-,262**	-,264**	-,048	-,214**	-,238**
M38	-,240**	-,218**	-,273**	-,281**	-,257**	-,030	-,228**	-,237**
M39	-,245**	-,175**	-,227**	-,242**	-,234**	-,070	-,175**	-,215**
M40	-,261**	-,214**	-,265**	-,273**	-,258**	-,084	-,200**	-,267**
M41	-,248**	-,206**	-,238**	-,263**	-,272**	-,087	-,184**	-,219**
M42	-,260**	-,186**	-,229**	-,290**	-,267**	-,106*	-,198**	-,214**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2- tailed)

Tablo 3.6.2.1'ye bakıldığında, mobbing davranışları ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Katılımcıların mobbing davranışlarına maruz kalmaları ile örgüte duygusal bağlılık göstergeleri incelendiğinde:

- Örgütün sorunlarını benimsemek ile “Kendimi göstermeyi kısıtlama”, “Yöneticinin sözü kesmesi”, “Yöneticinin bağırması veya yüksek sesle

kızması”, “Meslektaşlarım kendimi ifade etmemi kısıtlıyor”, “Yöneticinin işleri eleştirmesi”, “Yöneticinin özel yaşamı eleştirmesi”, “Sessiz ve tehditçi telefonlar almak”, “Sözlü tehditler almak”, “Yazılı tehditler almak”, “Yönetimin uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar ile yıldırması”, “Meslektaşlar ve yöneticiler benimle konuşmayı reddeder”, “Yönetim başkalarının benimle konuşmalarını engeller”, “Yönetim ayrılmış bir iş yeri verir”, “Yönetici meslektaşlarımla konuşmamı yasaklar”, “Yönetim yokmuşum gibi davranır”, “Arkamdan kötü konuşulur”, “Hakkımda asılsız dedikodular yapılır”, “Alaycı durumlara düşürülmek”, “Akıl hastasıymışım gibi davranılır”, “Psikiyatri doktorunda muayene olmam için baskı yapılır”, “İşle ilgili hata yaptığımda alay edilir”, “Yürüyüşümüz, jestlerimiz ve sesimiz alaycı bir şekilde taklit edilir”, “Dini ve politik düşüncelerine saldırılır”, “Milliyet ve kültürel değerlerine saldırılma”, “Özel yaşamla alay edilmesi”, “Özgüveni olumsuz etkileyen işler verilmesi”, “Yapıldığı işler sürekli yargılanır ve eleştirilir”, “Kararlar sorgulanır ve fikirlere saygı duyulmaz”, “Şahsıma küfürlü sözler sarf edilir”, “Cinsel istismar ve imalara maruz kalmak”, “Hiçbir iş yetki veya sorumluluk vermemek”, “Anlamsız işler verilmesi”, “Yeteneğime göre daha basit işler verilmesi”, “Yönetimin aşağılayıcı işler vermesi”, “Yönetimin verdiği işleri sürekli değiştirmesi”, “İtibarımı düşürmek amacıyla zor işler verilmesi”, “Fiziksel şiddetle tehdit edilmesi”, “Ufak şiddet uygulanması”, “Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalması”, “Eve veya iş yerine zarar vermesi”, “Fiziksel olarak ağır işler yaptırılması”, “Doğrudan cinsel tacize maruz kalınması” maddeleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.

- Örgütün değerlerini benimsemek ile “Kendimi göstermeyi kısıtlama”, “Yöneticinin sözü kesmesi”, “Yöneticinin bağırması veya yüksek sesle kızması”, “Meslektaşlarım kendimi ifade etmemi kısıtlıyor”, “Yöneticinin işleri eleştirmesi”, “Yöneticinin özel yaşamı eleştirmesi”, “Sessiz ve tehditçi telefonlar almak”, “Sözlü tehditler almak”, “Yazılı tehditler almak”, “Yönetimin uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar ile yıldırması”, “Meslektaşlar ve yöneticiler benimle konuşmayı reddeder”, “Yönetim başkalarının benimle konuşmalarını engeller”, “Yönetim ayrılmış bir iş yeri verir”, “Yönetici meslektaşlarımla konuşmamı yasaklar”, “Yönetim yokmuşum gibi davranır”,

“Arkamdan kötü konuşulur”, “Hakkımda asılsız dedikodular yapılır”, “Alaycı durumlara düşürülmek”, “Akıl hastasıymışım gibi davranılır”, “Psikiyatri doktorunda muayene olmam için baskı yapılır”, “İşle ilgili hata yaptığımda alay edilir”, “Yürüyüşümüz, jestlerimiz ve sesimiz alaycı bir şekilde taklit edilir”, “Dini ve politik düşüncelerine saldırılır”, “Milliyet ve kültürel değerlerine saldırılma”, “Özel yaşamla alay edilmesi”, “Özgüveni olumsuz etkileyen işler verilmesi”, “Yapıldığı işler sürekli yargılanır ve eleştirilir”, “Kararlar sorgulanır ve fikirlere saygı duyulmaz”, “Şahsıma küfürlü sözler sarf edilir”, “Cinsel istismar ve imalara maruz kalmak”, “Hiçbir iş yetki veya sorumluluk vermemek”, “Anlamsız işler verilmesi”, “Yeteneğime göre daha basit işler verilmesi”, “Yönetimin aşağılayıcı işler vermesi”, “Yönetimin verdiği işleri sürekli değiştirmesi”, “İtibarımı düşürmek amacıyla zor işler verilmesi”, “Fiziksel şiddetle tehdit edilmesi”, “Ufak şiddet uygulanması”, “Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalması”, “Eve veya iş yerine zarar vermesi”, “Fiziksel olarak ağır işler yaptırılması”, “Doğrudan cinsel tacize maruz kalınması” maddeleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.

- Örgüte duygusal olarak bağlı olmak ile “Kendimi göstermeyi kısıtlama”, “Yöneticinin sözü kesmesi”, “Yöneticinin bağırması veya yüksek sesle kızması”, “Meslektaşlarım kendimi ifade etmemi kısıtlıyor”, “Yöneticinin işleri eleştirmesi”, “Yöneticinin özel yaşamı eleştirmesi”, “Sessiz ve tehditçi telefonlar almak”, “Sözlü tehditler almak”, “Yazılı tehditler almak”, “Yönetimin uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar ile yıldırması”, “Meslektaşlar ve yöneticiler benimle konuşmayı reddeder”, “Yönetim başkalarının benimle konuşmalarını engeller”, “Yönetim ayrılmış bir iş yeri verir”, “Yönetici meslektaşlarımla konuşmamı yasaklar”, “Yönetim yokmuşum gibi davranır”, “Arkamdan kötü konuşulur”, “Hakkımda asılsız dedikodular yapılır”, “Alaycı durumlara düşürülmek”, “Akıl hastasıymışım gibi davranılır”, “Psikiyatri doktorunda muayene olmam için baskı yapılır”, “İşle ilgili hata yaptığımda alay edilir”, “Yürüyüşümüz, jestlerimiz ve sesimiz alaycı bir şekilde taklit edilir”, “Dini ve politik düşüncelerine saldırılır”, “Milliyet ve kültürel değerlerine saldırılma”, “Özel yaşamla alay edilmesi”, “Özgüveni olumsuz etkileyen işler verilmesi”, “Yapıldığı işler sürekli yargılanır ve eleştirilir”,

“Kararlar sorgulanır ve fikirlere saygı duyulmaz”, “Şahsıma küfürlü sözler sarf edilir”, “Cinsel istismar ve imalara maruz kalmak”, “Hiçbir iş yetki veya sorumluluk vermemek”, “Anlamsız işler verilmesi”, “Yeteneğime göre daha basit işler verilmesi”, “Yönetimin aşağılayıcı işler vermesi”, “Yönetimin verdiği işleri sürekli değiştirmesi”, “İtibarımı düşürmek amacıyla zor işler verilmesi”, “Fiziksel şiddetle tehdit edilmesi”, “Ufak şiddet uygulanması”, “Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalması”, “Eve veya iş yerine zarar vermesi”, “Fiziksel olarak ağır işler yaptırılması”, “Doğrudan cinsel tacize maruz kalınması” maddeleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.

- Örgütün bir ailesi olmak ve sevmek ile “Kendimi göstermeyi kısıtlama”, “Yöneticinin sözü kesmesi”, “Yöneticinin bağırması veya yüksek sesle kızması”, “Meslektaşlarım kendimi ifade etmemi kısıtlıyor”, “Yöneticinin işleri eleştirmesi”, “Yöneticinin özel yaşamı eleştirmesi”, “Sessiz ve tehditçi telefonlar almak”, “Sözlü tehditler almak”, “Yazılı tehditler almak”, “Yönetimin uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar ile yıldırması”, “Meslektaşlar ve yöneticiler benimle konuşmayı reddeder”, “Yönetim başkalarının benimle konuşmalarını engeller”, “Yönetim ayrılmış bir iş yeri verir”, “Yönetici meslektaşlarımla konuşmamı yasaklar”, “Yönetim yokmuşum gibi davranır”, “Arkamdan kötü konuşulur”, “Hakkımda asılsız dedikodular yapılır”, “Alaycı durumlara düşürülmek”, “Akıl hastasıymışım gibi davranılır”, “Psikiyatri doktorunda muayene olmam için baskı yapılır”, “İşle ilgili hata yaptığımda alay edilir”, “Yürüyüşümüz, jestlerimiz ve sesimiz alaycı bir şekilde taklit edilir”, “Dini ve politik düşüncelerine saldırılır”, “Milliyet ve kültürel değerlerine saldırılma”, “Özel yaşamla alay edilmesi”, “Özgüveni olumsuz etkileyen işler verilmesi”, “Yapıldığı işler sürekli yargılanır ve eleştirilir”, “Kararlar sorgulanır ve fikirlere saygı duyulmaz”, “Şahsıma küfürlü sözler sarf edilir”, “Cinsel istismar ve imalara maruz kalmak”, “Hiçbir iş yetki veya sorumluluk vermemek”, “Anlamsız işler verilmesi”, “Yeteneğime göre daha basit işler verilmesi”, “Yönetimin aşağılayıcı işler vermesi”, “Yönetimin verdiği işleri sürekli değiştirmesi”, “İtibarımı düşürmek amacıyla zor işler verilmesi”, “Fiziksel şiddetle tehdit edilmesi”, “Ufak şiddet uygulanması”, “Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalması”, “Eve veya iş yerine zarar

vermesi”, “Fiziksel olarak ağır işler yaptırılması”, “Doğrudan cinsel tacize maruz kalınması” maddeleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.

- İşi severek yapmak ile “Kendimi göstermeyi kısıtlama”, “Yöneticinin sözü kesmesi”, “Yöneticinin bağırması veya yüksek sesle kızması”, “Meslektaşlarım kendimi ifade etmemi kısıtlıyor”, “Yöneticinin işleri eleştirmesi”, “Yöneticinin özel yaşamı eleştirmesi, “Sessiz ve tehditçi telefonlar almak”, “Sözlü tehditler almak”, “Yazılı tehditler almak”, “Yönetimin uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar ile yıldırması”, “Meslektaşlar ve yöneticiler benimle konuşmayı reddeder”, “Yönetim başkalarının benimle konuşmalarını engeller”, “Yönetim ayrılmış bir iş yeri verir”, “Yönetici meslektaşlarımla konuşmamı yasaklar”, “Yönetim yokmuşum gibi davranır”, “Arkamdan kötü konuşulur”, “Hakkımda asılsız dedikodular yapılır”, “Alaycı durumlara düşürülmek”, “Akıl hastasıymışım gibi davranılır”, “Psikiyatri doktorunda muayene olmam için baskı yapılır”, “İşle ilgili hata yaptığımda alay edilir”, “Yürüyüşümüz, jestlerimiz ve sesimiz alaycı bir şekilde taklit edilir”, “Dini ve politik düşüncelerine saldırılır”, “Milliyet ve kültürel değerlerine saldırılma”, “Özel yaşamla alay edilmesi”, “Özgüveni olumsuz etkileyen işler verilmesi”, “Yapıldığı işler sürekli yargılanır ve eleştirilir”, “Kararlar sorgulanır ve fikirlere saygı duyulmaz”, “Şahsıma küfürlü sözler sarf edilir”, “Cinsel istismar ve imalara maruz kalmak”, “Hiçbir iş yetki veya sorumluluk vermemek”, “Anlamsız işler verilmesi”, “Yeteneğime göre daha basit işler verilmesi”, “Yönetimin aşağılayıcı işler vermesi”, “Yönetimin verdiği işleri sürekli değiştirmesi”, “İtibarımı düşürmek amacıyla zor işler verilmesi”, “Fiziksel şiddetle tehdit edilmesi”, “Ufak şiddet uygulanması”, “Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalması”, “Eve veya iş yerine zarar vermesi”, “Fiziksel olarak ağır işler yaptırılması”, “Doğrudan cinsel tacize maruz kalınması” maddeleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.
- “Örgütte kalmak beni çok mutlu eder” ile “Kendimi göstermeyi kısıtlama”, “Yöneticinin sözü kesmesi”, “Yöneticinin bağırması veya yüksek sesle kızması”, “Meslektaşlarım kendimi ifade etmemi kısıtlıyor”, “Yöneticinin işleri eleştirmesi”, “Yöneticinin özel yaşamı eleştirmesi, “Sessiz ve tehditçi telefonlar almak”, “Sözlü tehditler almak”, “Yazılı tehditler almak”,

“Yönetimin uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar ile yıldırması”, “Meslektaşlar ve yöneticiler benimle konuşmayı reddeder”, “Yönetim başkalarının benimle konuşmalarını engeller”, “Yönetim ayrılmış bir iş yeri verir”, “Yönetici meslektaşlarımla konuşmamı yasaklar”, “Yönetim yokmuşum gibi davranır”, “Arkamdan kötü konuşulur”, “Hakkımda asılsız dedikodular yapılır”, “Alaycı durumlara düşürülmek”, “Akıl hastasıymışım gibi davranılır”, “Psikiyatri doktorunda muayene olmam için baskı yapılır”, “İşle ilgili hata yaptığımda alay edilir”, “Yürüyüşümüz, jestlerimiz ve sesimiz alaycı bir şekilde taklit edilir”, “Dini ve politik düşüncelerine saldırılır”, “Milliyet ve kültürel değerlerine saldırılma”, “Özel yaşamla alay edilmesi”, “Özgüveni olumsuz etkileyen işler verilmesi”, “Yapıldığı işler sürekli yargılanır ve eleştirilir”, “Kararlar sorgulanır ve fikirlere saygı duyulmaz”, “Şahsıma küfürlü sözler sarf edilir”, “Cinsel istismar ve imalara maruz kalmak”, “Hiçbir iş yetki veya sorumluluk vermemek”, “Anlamsız işler verilmesi”, “Yeteneğime göre daha basit işler verilmesi”, “Yönetimin aşağılayıcı işler vermesi”, “Yönetimin verdiği işleri sürekli değiştirmesi”, “İtibarını düşürmek amacıyla zor işler verilmesi”, “Fiziksel şiddetle tehdit edilmesi”, “Ufak şiddet uygulanması”, “Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalması”, “Eve veya iş yerine zarar vermesi”, “Fiziksel olarak ağır işler yaptırılması”, “Doğrudan cinsel tacize maruz kalınması” maddeleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.

- “İş görenleri ve yöneticileri seviyorum” ile “Kendimi göstermeyi kısıtlama”, “Yöneticinin sözü kesmesi”, “Yöneticinin bağırması veya yüksek sesle kızması”, “Meslektaşlarım kendimi ifade etmemi kısıtlıyor”, “Yöneticinin işleri eleştirmesi”, “Yöneticinin özel yaşamı eleştirmesi”, “Sessiz ve tehditçi telefonlar almak”, “Sözlü tehditler almak”, “Yazılı tehditler almak”, “Yönetimin uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar ile yıldırması”, “Meslektaşlar ve yöneticiler benimle konuşmayı reddeder”, “Yönetim başkalarının benimle konuşmalarını engeller”, “Yönetim ayrılmış bir iş yeri verir”, “Yönetici meslektaşlarımla konuşmamı yasaklar”, “Yönetim yokmuşum gibi davranır”, “Arkamdan kötü konuşulur”, “Hakkımda asılsız dedikodular yapılır”, “Alaycı durumlara düşürülmek”, “Akıl hastasıymışım gibi davranılır”, “Psikiyatri doktorunda muayene olmam için baskı yapılır”, “İşle ilgili hata yaptığımda

alay edilir”, “Yürüyüşümüz, jestlerimiz ve sesimiz alaycı bir şekilde taklit edilir”, “Dini ve politik düşüncelerine saldırılır”, “Milliyet ve kültürel değerlerine saldırılma”, “Özel yaşamla alay edilmesi”, “Özgüveni olumsuz etkileyen işler verilmesi”, “Yapıldığı işler sürekli yargılanır ve eleştirilir”, “Kararlar sorgulanır ve fikirlere saygı duyulmaz”, “Şahsıma küfürlü sözler sarf edilir”, “Cinsel istismar ve imalara maruz kalmak”, “Hiçbir iş yetki veya sorumluluk vermemek”, “Anlamsız işler verilmesi”, “Yeteneğime göre daha basit işler verilmesi”, “Yönetimin aşağılayıcı işler vermesi”, “Yönetimin verdiği işleri sürekli değiştirmesi”, “İtibarını düşürmek amacıyla zor işler verilmesi”, “Fiziksel şiddetle tehdit edilmesi”, “Ufak şiddet uygulanması”, “Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalması”, “Eve veya iş yerine zarar vermesi”, “Fiziksel olarak ağır işler yaptırılması”, “Doğrudan cinsel tacize maruz kalınması” maddeleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre, mobbing ile örgüte duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu açıktır. Çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalması, örgüte duygusal bağlılığı azaltmaktadır. Bu bağlamda, “ H_0 = Mobbing ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur” hipotezi reddedilerek, bunun yerine H_1 = Mobbing ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın amacına ulaştığı anlamında gelmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomi, ülkenin atan kalbidir; işletme ise, ekonominin kalbinin arteridir. Dolayısıyla, bu arter düzgün çalışmıyorsa veya herhangi bir hastalık bulaşırsa, tüm kalp ve ondan sonra tüm vücut hasta olur. Mobbing, işletme de meydana gelen en tehlikeli hastalıklardan birisidir. Hatta ‘‘bulaşıcı bir hastalık’’ olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü mobbing gerçekleştirildiği zaman, sadece mağdur değil, mağdurun meslektaşları, arkadaşları, ailesi, çalıştığı örgüt, toplum ve dolayısıyla ülkenin ekonomisi olumsuz etkilenir.

Bu araştırma, mobbing olgusu ve olumsuz sonuçlarına karşı farkındalığı arttırmak, dolayısıyla mobbingi önlemenin ne kadar önemli olduğunu belirtmek amacıyla. Bu yüzden tezin konusunu ‘‘Mobbing ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’ konusunu seçtik. Bu kapsamda, ilk olarak katılımcıların kişisel bilgileri incelendiğinde, konumuzdaki belediye çalışanları hem genç, hem de orta yaş işçi, yönetici, mühendis, tekniker, eğitmen ve büro personeli; tecrübeli ve iş hayatına yeni başlayan, asgari ücret ve 3500 TL ve üstü maaş alan iş görenlerden oluşmaktadır.

Mobbing davranışları frekanslarına ait veriler incelendiğinde, örgütte mobbing bulgularına rastlanmaktadır. Bu durum, mağdurların, kendilerini ve işlerini değersiz görmelerinden, işletmede üst kademedeki yöneticinin bağırmasından veya yüksek sesle konuşmasından, kendi özel hayat ve yaşamlarının sorgulanmasından, yaptığı hatalardan dolayı eleştirilmesinden, aldığı kararların yargılanmasından ve saygı duyulmamasından dolayı rahatsız olduklarını göstermektedir. Duygusal bağlılık boyutunun frekanslarına ait veriler incelendiğinde ise çalışanlar, örgütü ve meslektaşlarını sevdiklerini, işlerini severek yaptıklarını, örgütün değerleri ve sorunlarını benimsemediklerini ve iş hayatlarından kalan kısmı aynı örgütte devam ettirmeyi istediklerini belirttiler. Fakat mobbing davranışları ortaya çıktığında çalışanların örgüte karşı olan sevgisi azalır, huzursuz bir iş ortamı olur ve çalışanlar olumsuz yönde örgüte karşı etkilenmektedir.

Mobbing ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçtüğümüz korelasyon analizi verileri incelendiğinde, mobbing ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. örgütteki mobbing davranışları arttıkça çalışanların örgüte karşı hissettiği duygusal bağ azalmaktadır. Bulgular, literatürü destekler niteliktedir.

Mobbing, çalışanlar üzerinde bir takım olumsuzluklar, stres, psikolojik rahatsızlıklar, işsiz kalma korkusu, işsizlik maliyeti, iş arama, terapi masrafları vb. yaratırken; iş görenlerin devamsızlığının artması, verimliliğin azalması ve örgütten nefret etmesi, örgüte duygusal bağlılığın düşük olmasına neden olmaktadır.

Tüm bu sonuçlara bakıldığında, iş yerlerinde mobbinge mücadele edilmesinin ne kadar önemli olduğunu görülmektedir.

1. Bu mücadele mobbingin önlenmesiyle başlanmaktadır; bu konuda mobbing olgusu ile ilgili:
 - Tüm çalışanlara seminer verilmeli;
 - İş yerinde iş psikoloğu çalıştırılmalı;
 - Çalışanların hakları ve haksızlıkla nasıl mücadele edebilecekleri öğretilmeli;
 - Adil terfi sistemi oluşturulmalı;
 - Yönetime rahat bir şekilde ulaşabileceği açık bir sistem tutturulmalıdır.

Mobbing gerçekleştirildiğinde ise:

- Mağdura her türlü destek verilmeli;
 - Tüm arkadaşları ve yönetim tarafından mağdur desteklenmelidir;
 - Aynı zamanda saldırganı hak ettiği ceza verilmelidir.
2. Ayrıca, küreselleşme ve yoğun rekabet ortasında bulunan günümüzdeki işletmeler, insan faktörünün ne kadar önemli olduğunu kesinlikle unutmamalıdır. Çalışanlar, örgüte duygusal bağlı olduklarında işletme için büyük bir kazanç olacağını bilinmelidir. Dolayısıyla bu bağı oluşturmak amacıyla yaratıcı ve açık bir sistem kurulmalı, doğru çalışana doğru iş yaptırılmalı (the right man at the right place), olumlu bir iş ortamı yaratılmalı, insan kaynaklarına büyük önem gösterilmeli, çalışanların sorunları ve değerleri benimsenmeli ve her çalışana adil ve eşit bir şekilde davranılmalıdır.

Son olarak, bu konu üzerinde yapılacak araştırmalarda, örgütte çalışanın hiyerarşisi'ne göre mobbingin görülme sıklığı incelenebilir. Yüksek pozisyonlarda mobbingin örgütte duygusal bağlılığa etki düzeyi aynı olup olmadığını da araştırılabilir. Ayrıca, Leymann tarafından belirtildiği gibi mobbing'in 45 davranış türünden acaba hangi veya hangilerinin daha sık görüldüğünü, veya hangilerinin duygusal bağlılığı daha

çok etkilediği de incelenebilir, veya mobbing meydana geldiğinde hangi örgütsel bağlılık türü daha çok etkilenebilir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda sektöre göre de ayrılabilir veya aynı sektörde hem özel hem de kamu kuruluşlarının farklılığı da incelenebilir. Özel ve kamu sektörlerinde iş koşulları farklı olduğu için sonuçlar da farklı çıkabilir, ayrıca özel kuruluşlar veya kamu kuruluşlar birbirinden farklı olduğu için yapılacak çalışmalar da farklı bakış açıları ortaya çıkabilir.



KAYNAKÇA

ADA, Nesrin., ‘‘ Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim ağları’’, Ege Akademik Bakış dergisi, Ege Üniversitesi, 2007/7, (2), 543-551.

Akdemir, Bünyamin., Çalış duman, Meral., ‘‘Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’, Akademik yaklaşımlar dergisi, kış 2016/7, (2), 29-52.

Aktan, Coşkun Can., ‘‘Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlakî Tepki ve Vijdani Red Davranışı : WHISTLEBLOWING’’, Mercek Dergisi, ss: 1-13, Ekim 2006.

Allen, N.J., Meyer, J.P., ‘‘The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization’’, Journal of Occupational Psychology, vol: 63, 1-18, 1990.

Alparslan, Ali Murat., Tunç, Hakan., ‘‘Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi’’, Süleyman Demirel Üniversitesi, vol: 1, ss: 146-159, 2009.

Angle, Harold.L., Perry, James.L., ‘‘Organizational commitment: individual and organizational influences’’, Work and Occupations, vol: 10, N0: 2, pp: 123-146, 1983.

Arnould, Jacques; Coendoz, Stéphane; Janssen, Erik, ‘‘Le mobbing ou le harcèlement psychologique au travail’’, centre de formation H+, cours de cadre niveau II - ICS - C2 – 98, 2005.

Atousanté.com la santé au travail: ‘‘définition et conséquences du harcèlement moral’’ <http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/harcelement-moral/definition-consequences-harcelement/#lien4>, **Erişim: 03.01.2018.**

Avcı, Umut., Kaya, Ufuk., ‘‘yıldırma algısı ve etkileri: hizmet sektöründe bir araştırma’’, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 68, No. 2, s: 1-25, 2013.

Balay, Refik., ‘‘İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri Ve Sonuçları’’, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 32.1, ss. 237-246, 1999.

Balay, Refik., ‘‘Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık’’, Nobel yayın dağıtım, Ankara, 2000.

Bayrakçı, Eylem., Kayalar, Murat., ‘‘The Examination of Whistleblowing Behaviour According to Organizational Commitment Levels with Qualitative Research’’, Journal of Current Researches on Business and Economics, Vol: 6 Issue: 1, pp: 15-42, 2016.

Beck, Karen., Wilson, Carlene., ‘‘Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure’’, Journal of Vocational Behavior, vol: 56, pp: 114–136, 2000.

Bentein, Kathleen., Stinglhamber, Florence., Vandenberghe, Christian., ‘‘L’engagement des salariés dans le travail’’, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, N° 3, pp: 133-157, 2000.

Brière, Mathilde., ‘‘Développer l’engagement organisationnel: quelles pratiques de gestion des ressources humaines?’’, les Editions Tissot, 21 Juin 2017, <https://www2.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/developper-l-engagement-organisationnel-queelles-pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines>. Erişim tarihi: 10.04.2018.

Buchanan, B., ‘‘Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations’’, Administrative Science Quarterly, vol: 19, pp: 533-546, 1974.

Carney, Marie., ‘‘ How commitment and involvement influence the development of strategic consensus in health care organizations: the multidisciplinary approach’’, Journal of Nursing Management, 15, 649–658, 2007.

Cengiz Aytül, Ayşe; ‘‘Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama’’, Anadolu üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, yüksek lisans tezi, Eskişehir, 2001.

CGSLB syndicat libéral, ‘‘Harcèlement au travail’’, Septembre 2016, http://www.cgslb.be/sites/default/files/publicaties/harcelement-au-travail_0.pdf. Erişim tarihi : 01.03.2018.

Chen, Z, X., Francesco, A, M., “The relationship between the three component of commitment and employee performance in China”, journal of vocational behavior, vol: 62, 490-510, 2003.

CNCDH, Commission Nationale Consultative des Droits de l’Homme, “Avis portant sur le « harcèlement moral » dans les relations de travail Adopté par l’assemblée plénière du 29 juin 2000”, file:///D:/%C4%B0lk%20dosya/Y%C3%BCksek %20 lisans% 20tezi/00.06.29_avis_harcelement_moral.pdf. erişim: 01.01.2018.

Constantinescu, Viorel., “Mobbing: psychological terror in the workplace”, International conference of scientific paper, pp: 511-515, 22-24 May 2014.

Çalış, Meral., “ Örgüt yapısının mobbing üzerine etkisi ve Giresun ili özel hastaneleri üzerine bir uygulama”, Dumlupınar üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, yüksek lisans tezi, Kütahya, 2012.

Çelenk, İklim.,”Örgütlerde duygusal zekâ ve psikolojik yıldırma: bir araştırma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi, Denizli, Eylül, 2015.

ÇSGB, “İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi”, 2. Baskı, Ankara, Mayıs 2014: https://www.csgb.gov.tr/media/2053/mobbing_2014.pdf. Erişim tarihi : 18.03.2018.

Dawley, D.D., Stephens, R.D., Stephens, D.B., “Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers”, : Chamber of commerce board members and role fulfillment, Journal of Vocational Behavior, vol: 67, 511–525, 2005.

Demir, Mevlüde., “ örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin işi farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi”, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi, 2017.

Demir, Halis., Okan, Tarhan., “ Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler üzerine bir Araştırma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 10, S: 1, ss: 57-72, 2009.

Demirtaş, Mine., “ Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği”, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 28, S: 2, ss: 411-444, 2010.

Divincová, Alexandra., Siváková, Bernadeta., “ Mobbing at workplace and its impact on employee performance”, Resources Management & Ergonomics, Vol 8, pp: 20-34, 2014.

Doğan, Selen., Kılıç, Selçuk., “Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz-Aralık 2007, (29), 37-61.

Duchesne, Karine., “Perception du soutien social et engagement affectif organisationnel”, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en psychoéducation en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) en psychoéducation, université de Québec en ABITIBI-TÉMISCAMINGUE, 2005.

Einarsen, Ståle., “ The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience”, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 2005, <http://pistes.revues.org/3156>, Erişim tarihi: 16.01.2018.

Einarsen, Ståle., Matthiesen, Stig Berge., “Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences”, Violence and Victims, Vol: 22, N0: 6, p: 735- 753, 2007.

Erdost Çolak, H. Ebru., Kaya, Ahmet., “ Yargı mensuplarının deneyimi ile “MOBBING””, TBB Dergisi (118), s: 99-124, 2015.

EurWORK: European Observatory of Working Life., “ Study examines 'mobbing' at the workplace”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, August 2002, <https://www.eurofound.europa.eu/printpdf/observatories/eurwork/articles/study-examines-mobbing-at-the-workplace>, erişim tarihi: 11.03.2018.

EurWORK: European Observatory of Working Life., “Mobbing”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, October 2007, <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/mobbing>, , Erişim: 11.01.2017.

Fakhreeva, Gulnaz., “Algılanan kurumsal vatandaşlığın duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: Rusya federasyonu’nda bir uygulama”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2008.

Gould, S. Penley, L.E., "Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 34, Issue 2, pp: 244-265, October 1984.

Gücenmez, Sinem., "Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., İzmir, 2007.

Gürbüz, Sait., "Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3, S: 1, ss: 48-75, 2006.

Gürhan, Nermin., "A'dan Z'ye mobbing", Akademisyen kitabevi, Ankara 2013.

Hackett, Rick D., Bycio, Peter., Hausdorf, Peter A., "Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 79, No. 1, pp: 15-23, 1994.

Hirigoyen, Marie-France., "Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien", La Découverte & Syros, Paris, 1998.

Hirigoyen, Marie-France., "Le harcèlement moral, un symptôme de la société moderne", *Annales médico-Psychologiques*, 174, pp: 575-579, 2016.

İLO: International labour organization, "Meeting of Experts on Violence against Women and Men in the World of Work", Geneva, 3-6 October 2016.

İnce, Mehmet., Gül, hasan., "Yönetiminde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık", çizgi kitabevi yayınlar, 2005.

İnrs: Santé et sécurité au travail, "Harcèlement et violence interne", 2018, file:///C:/Users/hp/Downloads/Harc%C3%A8lement%20et%20violence%20interne%20(1).pdf, erişim tarihi : 12.03.2018.

Kanter, R. M., "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities", *American Sociological Review*, vol: 33, N0: 4, 499-517, 1986.

Kasapoğlu Turhan, Mine., "Kamu görevlileri bakımından işyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve hukuki korunma yolları", *TBB Dergisi*, 105, 2013.

Kaya, Ufuk., ‘‘İşletmelerde yıldırma davranışları (mobbing): İzmir’deki 5 yıldızlı şehir otellerinde bir araştırma’’, Muğla üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla 2009.

Kayasandık, A.E., ‘‘İş-aile çatışması ve duygusal bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü’’, Nevşehir üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, yüksek lisans tezi, 2013.

Koçyiğit, Murat., ‘‘Etkili iletişim ve duygusal zeka’’, Eğitim Yayınevi, Konya, Ağustos 2016.

Korkut, Tolga., [http://bianet.org/bianet/insan-haklari/108471-isveren-psikolojik-tacizi-onlemek-zorunda-erişim tarih: 18.03.2018.](http://bianet.org/bianet/insan-haklari/108471-isveren-psikolojik-tacizi-onlemek-zorunda-erişim-tarih:18.03.2018)

Langevin, Pacal., Mendoza, Carla., ‘‘L’effet du contról par les résultats sur l’engagement organisationnel affectif: le rôle médiateur de la justice procédurale perçue’’, compatibilité-contôle-audit, Tome 20, vol: 1, pp: 13-42, Avril 2014.

Larsson, Anna., ‘‘The Conceptual History of ‘Mobbing’’’, Conference: ECER 2008, From Teaching to Learning? EERA: European Educational Research Association, 12.09.2008.

Leymann, Heinz., Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, Violence and Victims, Vol: 5, N0: 2, p: 119-126, Springer Publishing Company, 1990.

Leymann, Heinz., ‘‘The content and development of mobbing at work’’, European journal of work and organization psychology, 1996, s: 165-184.

Lok, P., Crawford, J. ‘‘The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development’’, Leadership et Organization Development Journal, 1987, vol: 20, 365-373, 1999.

Maboçoğlu, Firdevs., ‘‘Duygusal zeka ve duygusal zekanın gelişimine katkıda bulunan etkenler’’, Ankara üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Yüksek lisans tezi, Ankara 2006.

Mavi, Neşe., ‘‘Sağlık Yönetimi Açısından Çalışma Hayatın’da Mobbing’’, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015.

McGee, G.W., Ford, R.C., “Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales”, *Journal of Applied Psychology* 1987, Vol: 72, N: 4, 638-642, 1987.

Mercanlıoğlu, iğdem, “alışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.2, S.2, ss: 37-46, 2010.

Mete, Filiz., Akpınar, Kadriye Dilek., “ Dil ğretimi ve Duygusal Zekâ”, 21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum, Cilt: 2, S: 5, ss: 73-85, Yaz 2013.

Meyer, J, P., Allen, N, J., “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human resources management review*, vol: 1, 61-89, 1991.

Meyer, J, P., Allen, N, J., Smith, C, A., “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization”, *journal of applied psychology*, vol: 78, N0: 4, 538-551, 1993.

Meyer, John P.; Herscovitch, Lynne., “commitment in the workplace toward a general model”, *human resource management review*, 11, 299-326, 2001.

Meyer, j, p., stanley, J, David., Herscovitch, Lynne., Topolnytsky, Laryssa., “Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences”, *journal of vocational behavior*, 61, pp: 20-52, 2002.

Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C., “Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model”, *Journal of Applied Psychology*, vol: 89, N0: 6, 991-1007, 2004.

Meyer, J, P., Becker, T, E., Van Dick, R., “Social identities and commitments at work: Toward an integrative model”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp: 665-683, 2006.

Mizrahi, Rozi., “ alışma hayatında mobbing ile mücadele yöntemleri”, *sosyal ve beşeri bilimler dergisi*, Muğla Sıtkı Koman Üniversitesi, Cilt: 5, No: 2, 2013.

Morrow, P.C., McEiroy, J.C., ‘‘Work commitment and job satisfaction over three career stages’’, *Journal of Vocational Behavior*, vol: 30, pp: 330-346, 1987.

Motin, Susan Hubbs., ‘‘Bullying or Mobbing: Is it Happening in Your Academic Library?’’, *ACRL Fourteenth National Conference*, p: 291-297, March 12–15, 2009, Seattle, Washington.

Oksay, Aygen., Hoş, Canan., ‘‘ Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi’’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 20, S: 4, ss: 1-24, 2015.

Oliver, Nick; ‘‘Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development’’, *journal of occupational psychology*, vol: 63, p: 19-31, 1990.

O’Reilly, Charles; Chatman, Jennifer; ‘‘organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance identification and internalisation on prosocial behavior’’, *journal of applied psychology*, vol: 71, N0: 3, pp: 492-499, 1986.

Özdevecioğlu, Mahmut., Aktaş, Aylin., ‘‘Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının rolü’’, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, (28), 1-20.

Özutku, Hatice., ‘‘Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi’’, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 37, S: 2, ss: 79-97, 2008.

Paillé, Pascal., ‘‘Les comportements de citoyenneté organisationnelle: une étude empirique sur les relations avec l’engagement affectif, la satisfaction au travail et l’implication au travail’’, *Le travail humain*, Vol: 71, N0: 1, pp. 22-42, 2008.

Palaz, Serap., Özkan, Sultan., Sarı, Necla., Göze, Fehim., Şahin, Nurdan., Akkurt, Ömrüye., ‘‘İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği.’’ *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 10, Sayı 4, Eylül 2008, ss.41-58.

PasseportSanté.net, ‘‘ Marie-France Hirigoyen - Le harcèlement psychologique au travail: une atteinte à la santé et à la dignité’’, Octobre 2008. <https://www.passeportsante.net>

passportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/ArticleComplementaire.aspx?doc=transcription_hirigoyen_mf_ent., erişim tarihi: 12.03.2018.

Rulkin, Dominique., ‘‘Des causes liées à la victime de harcèlement au travail’’, lepsychologue.be, <https://www.lepsychologue.be/articles/harcelement-moral-causes-victime.php>, erişim tarihi: 06.02.2018.

Safina, D. Podgornaya, A., ‘‘Mobbing as an Organizational Phenomenon Impeding Implementation of Changes’’, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol: 5, N0: 18, pp: 187-192, August 2014.

SECO: Secrétariat d’état à l’économie, ‘‘mobbing: description et aspects légaux’’, pp: 1-36, 2005.

Serin, A.Emin., Balkan, M. Onur., Dogan, husna., ‘‘ The perception and causes of mobbing: turkey example’’, Journal of Business Economics & Finance, Vol 3, 2014.

Seymen, Oya Aytemiz, ‘‘örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma’’, detay yayıncılık, Ankara, 2008)

Sökmen, A., ‘‘Ankaradaki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma’’, Gazi üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, yüksek lisans tezi, 2000.

Steers, R. M. ‘‘Antecedents and outcomes of organizational commitment’’, Administrative Science Quarterly, vol: 22, pp: 46-56, 1977.

ST-Pierre, Annik., ‘‘Les types de climats éthiques et leur impacts sur l’engagement organisationnel affectif’’, mémoire présenté comme exigence de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, 2009.

Tanrıverdi, Haluk., Adıgüzel, Orhan., Çiftçi, Münire., ‘‘Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: kamu hastanesi örneği’’, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2010/(11), 101-122.

TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, TBMM Basımevi, Ankara, Nisan 2011.

TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı, Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz, TBMM Basımevi, Mart 2016.

Tınaz, Pınar., Bayram, Fuat., Ergin, Hediye (2008)., “Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (mobbing)”, 1. Baskı, Beta yayıncılık, İstanbul.

Tınaz, Pınar., işyerinde psikolojik taciz, 3. Baskı, Beta yayıncılık, İstanbul, 2011.

Tınaz, Pınar., “Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: MOBBİNG”, <http://dosya.toprakisveren.org.tr/makale/2006-71-pinartinaz.pdf>. Erişim tarih: 19.01.2018.

Tokat, Bülent., Kara, Hakan., Cindiloğlu, Mihriban., “Değerlerin psikolojik kuşatması MOBBİNG”, Ekin yayınevi, Kütahya 2011.

Toker Gökçe, Asiye., “Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve”, Üniversite ve Toplum Dergisi, C:9, S:2, 2009.

Töremen, Fatih., Çankaya, İbrahim., “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, Kurumsal Eğitimbilim, C:1, S.1, ss.33-47, 2008.

Tuna, Banu., “ Understanding the relationship between transformational, transactional leadership and affective commitment, work engagement”, Yeditepe university, yüksek lisans tezi, İstanbul 2009.

Tutar, Hasan., “ İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: nedenleri ve sonuçları”, Yönetim Bilimleri Dergisi, vol: 2, N0: 2, Atatürk üniversitesi, 2004.

Tutar, Hasan., “Mobbing (nedenleri ve başa çıkma stratejileri: kuramsal yaklaşım)”, Detay yayınları, 1. Baskı, Şubat 2015.

Türk Dil Kurumu (1988), Türkçe Sözlük 2 K-Z, yeni baskı, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Varoğlu, Demet., “kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri”, Ankara üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, doktora tezi, 1993.

Viaconseil, “ Augmentez la Valeur de votre Entreprise Avec l’engagement Affectif”,<https://viaconseil.ca/engagement-et-mobilisation/augmentez-la-valeur-de-votre-entreprise-en-developpant-lengagement-affectif/#comments>.

Erişim tarihi: 09.04.2018.

Vicario, Angelo., “ Harcèlement psychologique au travail: Une approche préventive”, Documentation remise dans le cadre du cours de Gestion des Ressources humaines (GRH) sous la responsabilité de Stéphane Haefliger chargé de cours HEC-MBA, Gestion des Ressources Humaines MBA, Université de Lausanne HEC – MBA, 19 février 2003.

Westhues, keneth., “At the mercy of mob”, occupational health and safety, V: 18, N0: 8, December 2002, Canada.

Wilks, Daniela Carvalho., “Attitudes towards unethical behaviours in organizational settings: an empirical study”, Ethics in Progress Quarterly, Vol: 2, Issue: 2, pp. 9-22, 2011.

Yavuz, Hüseyin., “ Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler: SDÜ tıp fakültesi üzerine bir araştırma”, Süleyman Demirel üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, yüksek lisans tezi, Isparta, 2007.

Yıldız, Süleyman Murat., “Lider-Üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi”, Detay yayınları, 1. Baskı, Ankara 2015.

Yılmaz, Abdullah., Ergun özler, Derya., Mercan, Nuray., “Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisini Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C: 7, S: 26, ss: 334-357, 2008.

Zangaro, George A., “Organizational commitment: a concept analysis”, nursing forum, vol: 36, N0: 2, 14-22, 2001.

Zapf, Dieter., “Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work”, International Journal of Manpower, Vol: 20, No: 1/2, 1999.

خلفان رشيد، أيت وراس ليلة، "الإطار القانوني لظاهرة العنف النفسي في العمل"، المجلة النقدية

للقانون والعلوم السياسية، المجلد 2، العدد 2، الصفحة: 410-428.

EKLER

Ek 1. Anket

Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, T.C. Malatya İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülen ‘’Mobbing ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’ konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Gönderilecek cevaplarda kesinlikle gizlilik esaslarına uyularak sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Bu ankete katıldığınız için size teşekkürlerimizi sunarız, ve çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Danışman: Prof. Dr. *Bünyamin AKDEMİR*

Tez Öğrencisi: Samira HSSEİNE ZAFER

- 1- Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
- 2- Yaşınız: 20 ve altı () 20-29 () 30-39 ()
40-49 () 50-59 () 60 ve üstü ()
- 3- Medeni durumunuz: Evli () Bekâr ()
- 4- Çalışma süreniz: 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl ()
16-20 Yıl () 20 + ()
- 5- Unvanınız:
- 6- Aylık geliriniz (TL): 1000-1500 () 1500-2000 () 2000-2500 ()
2500-3000 () 3000-3500 () 3500+ ()

7- Çalıştığınız birim:

Destek Hizmetleri Müdürlüğü (..)

Hukuk İşleri Müdürlüğü (..)

Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü (..)

Yazı İşleri Müdürlüğü (..)

Emlak ve İstimlak Müdürlüğü (..)

Mali Hizmetler Müdürlüğü (..)

Veteriner İşleri Müdürlüğü (..)

Zabıta Müdürlüğü (..)

Bilgi İşlem Müdürlüğü (..)

İmar İşleri Müdürlüğü (..)

Tesisler Müdürlüğü (..)

Strateji Geliştirme Müdürlüğü (..)

Basın Yay ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü (..)

İnsan Kay. ve Eğitim Müdürlüğü (..)

Park ve Bahçeler Müdürlüğü (..)

Temizlik İşleri Müdürlüğü (..)

Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü (..)

Etüd Proje Müdürlüğü (..)

Fen İşleri Müdürlüğü (..)

Muhtarlık İşleri Müdürlüğü (..)

Kadın ve Aile Hizmetleri. Müdürlüğü (..)
(..)

Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü

Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü (..)

Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü (..)

8- Eğitim durumunuz :

İlk okul (..)

Orta okul (..)

Lise (..)

Ön lisans (..)

Lisans (..)

Yüksek lisans (..)

Anket soruları:

1. Aşağıda belirtilen ifadelerdeki uygulamalara hangi düzeyde maruz kaldığınız? lütfen belirtiniz.

İfadeler	Kesinlikle uygulanmıyor	Uygulanmıyor	Fikri yok	Uygulanıyor	Kesinlikle uygulanıyor
1. Yönetim kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor					
2. Yönetim tarafından sözünüz sürekli kesiliyor.					
3. Yönetim tarafından yüzünüze bağırılıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz					
4. Birlikte çalıştığınız kişiler, kendinizi ifade etmenizi kısıtlıyor					
5. Yönetim, yaptığınız işleri sürekli eleştiriyor.					
6. Yönetim, özel yaşamınız sürekli eleştiriyor.					
7. Sessiz veya tehdit edici telefonlar alıyorsunuz					
8. Sözlü tehditler alıyorsunuz.					
9. Yazılı tehditler alıyorsunuz					
10. Yönetim uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla sizi yıldırıyor.					
11. Çalışma arkadaşlar ve üstleriniz sizinle konuşmayı reddediyor.					
12. Yönetim tarafından kimseyle konuşturulmadığınız gibi başkalarına ulaşmanız da engelleniyor.					
13. Yönetim, size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri veriyor.					
14. Yönetim, meslektaşlarınızın sizinle konuşmasını yasaklıyor.					
15. İşyerinde sanki siz yokmuş gibi davranılıyor					
16. İşyerinde çalışanlar arkanızdan kötü konuşuyor.					
17. İşyerinde sizinle ilgili çeşitli asılsız ve yersiz dedikodular yapılıyor.					
18. İşyerinde alaycı durumlara düşürülüyorsunuz.					
19. İşyerinde akıl hastasıymışsınız gibi davranılıyor.					
20. Psikiyatri doktoruna gidip muayene olmanız için size baskı yapılıyor.					

21. Yaptığımız işlerle ilgili olarak hata yaptığımızda alay ediliyor.					
22. Sizinle alay etmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediliyor.					
23. Dini veya politik inanç ve düşüncelerinize saldırılıyor.					
24. Milliyetinize ve kültürel değerlerinize saldırılıyor.					
25. Özel yaşamınızla alay ediliyor.					
26. Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorunda bırakılıyorsunuz.					
27. Yaptığımız iş beğenilmeyerek sürekli yargılanır ve eleştirilir.					
28. Kararlarınız sürekli sorgulanıyor, fikirlerinize saygı duyulmuyor.					
29. Size karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edilir.					
30. Cinsel istismar ve imalara maruz kalıyorsunuz.					
31. Yönetim, size hiçbir iş, yetki ve sorumluluk vermiyor.					
32. Yönetim tarafından size anlamsız işler veriliyor.					
33. Yönetim tarafından size sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler veriliyor.					
34. Yönetim tarafından size aşağılayıcı işler veriliyor.					
35. Yönetimin size verildiği işler sürekli değiştiriliyor.					
36. İtibarınızı düşürecek şekilde, yeteneklerinizin çok üstünde işler veriliyor.					
37. Fiziksel şiddetle tehdit ediliyorsunuz.					
38. Gözünüzü korkutmak için ufak şiddet uygulanıyor.					
39. Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalırsınız					
40. Evinize ya da işyerinize zarar veriliyor.					
41. Fiziksel olarak ağır işler yapmak zorunda kalırsınız.					
42. Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz.					

2. Aşağıda belirtilen ifadeler sizin örgütünüze dair duygu ve düşüncelerinizi hangi düzeyde yansıtmaktadır. Bunlara hangi düzeyde katılıyorsunuz? lütfen belirtiniz.

Ifadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikri yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algılarıım.					
2. Kurumumun önem verdiği değerler benim değerlerime çok benziyor.					
3. Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum. .					
4. Örgütte kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum ve bu örgütte çalışıyorum ve çok seviyorum					
5. İşimi severek yapıyorum.					
6. İş seçeneğim çok ama yine de burada çalışıyorum					
7. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
8. Örgütteki işgörenleri ve yöneticileri seviyorum					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.