

**T.C.**  
**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOBBİNG'İN**  
**(PSİKOLOJİK ŞİDDET) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA**  
**ETKİSİ: NİĞDE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Derya YILDIZ**

**2012-NİĞDE**

**T.C.**  
**NİĞDE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA MOBBİNG'İN**  
**(PSİKOLOJİK ŞİDDET) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA**  
**ETKİSİ: NİĞDE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Derya YILDIZ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN**

**2012-NİĞDE**

## ONAY SAYFASI

**Yrd.Doç.Dr. İBRAHİM YALÇIN** danışmanlığında **DERYA YILDIZ** tarafından hazırlanan "**Çalışma Yaşamında Mobbing'in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma** " adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

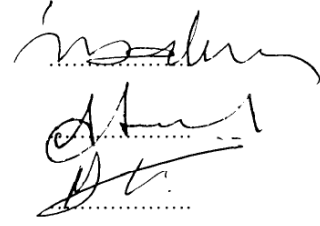
Tarih: 18.07.2012

### JÜRİ :

Danışman : Yrd.Doç.Dr. İbrahim YALÇIN

Üye : Yrd.Doç.Dr. Ahmet TURGUT

Üye : Yrd.Doç.Dr. Murat TOKSARI



### ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZEL  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

İster küçük ölçekli olsun, ister büyük ölçekli işletmeler olsun bunların en önemli amaçlarından birisi işletmeden maksimum verim alabilmektir. Bu verimi örgüte bağlı çalışanlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple hem çalışanın hem de örgütün olumlu sonuçlara ulaşabilmesi için işletme içerisinde örgütsel bağlılığın varlığı son derece önemlidir. Böylelikle örgüt yöneticileri bu kavram üzerinde dikkatlice durmalı ve çalışanların bağlılıklarını artırabilecek yöntemler ortaya koymaya çalışmalıdır. Ayrıca bir çalışanın örgüte bağlı olabilmesi için, çalıştığı ortamda mutlu, huzurlu olması gerekmektedir. Çalışanın baskı gördü, küçümsendiği ya da dışlandığı gibi kendini rahatsız eden tavırlarla karşılaşması hem kendini hem de örgütü olumsuz etkileyecektir. Böylece psikolojik şiddet yani mobbinginde işletme açısından önemli bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır. Kısaca, mobbingin olduğu yerde örgütsel bağlılığın yok oldu savunulmaktadır. Bu araştırmada mobbingin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği öne sürülmüştür. Araştırma Niğde ili sağlık müdürlüğü çalışanlarına anket uygulayarak yapılmıştır. Çalışmada iki ölçek kullanılmıştır. Birincisi Heinz Leymann (1993) tarafından belirlenen 5 gruptan oluşan psikolojik şiddet ölçeğidir. İkincisi ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş 3 sınıflandırmadan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırma sonucunda sağlık müdürlüğü çalışanlarında mobbingin azda olsa görüldüğü; fakat örgütsel bağlılığa önemli bir oranda etkilemediği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Şiddet, Örgütsel Bağlılık.

## **ABSTRACT**

Whether a small-scale or large-sized businesses get the maximum efficiency is to take their business to one of the most important goals. This raises the efficiency of employees due to the organization. For this reason, both the employee and organizational commitment within the business to achieve positive results in the existence of the organization is extremely important. Thus, managers of the organization must pay attention to this concept and to demonstrate methods that can increase employees' commitment to work. In addition, due to an employee organization, to be happy working environment, must be peaceful. The employee's edition saw himself as excluded or uncomfortable attitudes encounter negative impact on both yourself and the organization. Thus, an important concept in terms of psychological violence that emerges as mobbing business. In short, organizational commitment, where there was mobbing advocated. Adversely affected by mobbing and organizational commitment in this research have been suggested. Research carried out by using the survey Nigde province health directorate staff. The study used two scales. First, Heinz Leymann (1993) determined by the scale of psychological violence consisting of five groups. Second, Meyer and Allen (1991) classification was developed by three of the organizational commitment scale. As a result of the research directorate of health workers is seen mobbing if slight, but not affect a substantial number of organizational commitment has emerged.

**Key Words:** Psychological Violence, Organizational Commitment.

## ÖNSÖZ

İster küçük ölçekli işletmeler olsun, ister büyük ölçekli işletmeler; ister kamu kuruluşu olsun, isterse özel kuruluş olsun hepsinin bir amacı vardır. İşletmelerin kar etmeden bile önce gelen amacı varlığını sürdürebilmektir. Her işletme varlığını sürdürebilmek için çalışanlarının güvenine, motivasyonuna, bağlılığına, tatminkarlığına ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple işletmeler için örgütsel bağlılığın önemi son derece büyüktür. Aynı zamanda yönetimden, çalışma ortamından, çalışma arkadaşlarından hoşnut olmayan bir çalışan kolay kolay tatmin edilemez. Böylelikle çalışanların huzurunu bozan en ufak etkenler bile ortadan kaldırılmalıdır.

Psikolojik şiddet, sadece cinsel tacizde bulunmak değildir. Kişinin yaşama hakkını, çalışma hakkını, özgürlük hakkını en ufak şekilde etkileyen küçük bir söz, bir bakış ve bir tavır bile şiddet konusu içinde yer alır. Son derece önemli olan bu iki konu yani psikolojik şiddet ve örgütsel bağlılık çalışma konusu olarak seçilmiştir. Psikolojik şiddetin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır, varsa ne kadar etkilidir sorusuna cevap aranmıştır.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken emeğini, bilgisini, desteğini benden esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim Yalçın'a teşekkürü bir borç bilirim.

Akademik çalışmalarım süresince yardımını eksik etmeyen Sayın Doç. Dr. Murat Akın'a ve anket çalışmalarımda yardımcı olan, maddi ve manevi desteğini eksik etmeyen, sabırla tezimin bitmesini bekleyen sevgili eşim Dr. Mustafa Tekin'e teşekkürlerimi sunarım.

**Niğde, Temmuz, 2012**

**Derya YILDIZ**

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SEMBOLLER ve KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG)

1.1.PSİKOLOJİK ŞİDDET KAVRAMI ve TANIMI.....	4
1.2. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN TARİHÇESİ.....	10
1.3. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN SÜREÇ AŞAMALARI.....	13
1.4. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN NEDENLERİ.....	17
1.4.1.Örgütsel Nedenler.....	17
1.4.1.1.Örgüt Yapısı.....	18
1.4.1.2.Örgüt Kültürü ve İklimi.....	19
1.4.1.3. Liderlik.....	21

1.4.1.4. Kötü Yönetim.....	23
1.4.1.5. Örgütsel Destek.....	25
1.4.1.6. İçsel Rekabet Baskıları.....	25
1.4.1.7. Çatışma.....	25
1.4.1.8. Stres.....	26
1.4.1.9. Ödüllendirme Sistemi.....	27
1.4.2. Bireysel Nedenler.....	27
<b>1.5. PSİKOLOJİK ŞİDDET TİPLERİ.....</b>	<b>31</b>
<b>1.6. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN SONUÇLARI.....</b>	<b>37</b>
1.6.1. Bireysel Sonuçları.....	38
1.6.2. Örgütsel Sonuçları.....	40

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

<b>2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve BENZER KAVRAMLAR.....</b>	<b>46</b>
2.2.1. İşe Bağlılık.....	46
2.2.2. Mesleğe Bağlılık.....	48
2.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	50
2.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	50
2.2.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	51
2.2.6. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	52

<b>2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>52</b>
<b>2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.1.1.Kanter'in Yaklaşımı.....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.1.1.1. Devama Yönelik Bağlılık.....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.1.1.2.Kenetlenme Bağlılığı.....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.1.1.3. Kontrol Bağlılığı.....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.1.2. Etzioni Yaklaşımı.....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.1.3.O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....</b>	<b>58</b>
<b>2.3.1.4.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....</b>	<b>58</b>
<b>2.3.1.5. Weiner Modeli.....</b>	<b>61</b>
<b>2.3.1.6.Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4.1.Kişisel Faktörler.....</b>	<b>66</b>
<b>2.4.2.Örgütsel Faktörler.....</b>	<b>68</b>
<b>2.4.3.Örgüt Dışı Faktörler.....</b>	<b>71</b>
<b>2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....</b>	<b>73</b>

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **PSİKOLOJİK ŞİDDETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: NİĞDE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

<b>3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....</b>	<b>80</b>
<b>3.2.ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ; KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>80</b>
<b>3.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....</b>	<b>81</b>

<b>3.4.ÇALIŞMANIN MODELİ.....</b>	<b>83</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ ve DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>84</b>
<b>3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ilişkin Bulgular.....</b>	<b>85</b>
<b>3.5.2. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Çözümü.....</b>	<b>87</b>
<b>3.5.3. Mobbingin ve Örgütsel Bağlılığın Faktör Analizleri.....</b>	<b>93</b>
<b>3.5.4. Mobbingin Örgütsel Bağlılık İle İlgili Regresyon Analizi.....</b>	<b>98</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>108</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>112</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>119</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>120</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar.....	7
<b>Tablo 2:</b> Yetersiz Yönetim/ Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Sonuçları.....	22
<b>Tablo 3:</b> İşin Nitelikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri.....	70
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	75
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	84
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	84
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı.....	85
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	85
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Hizmet Süresi Dağılımı.....	86
<b>Tablo 10:</b> Süreç Toplamı.....	87
<b>Tablo 11:</b> Güvenilirlik Analizi.....	87
<b>Tablo 12:</b> Mobbing Öncüllerinin Yüzde Dağılımı.....	88
<b>Tablo 13:</b> Örgütsel Bağlılık Öncüllerinin Yüzde Dağılımı.....	91
<b>Tablo 14:</b> KMO ve BARTLETT'S Testi.....	93
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 16:</b> Mobbing Faktör Analizi Sonuçları.....	95
<b>Tablo 17:</b> Kendini Göstermeye ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırıları Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	98
<b>Tablo 18:</b> Kendini Göstermeye ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırıları Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	98

<b>Tablo 19:</b> Sosyal İlişkilere Saldırılar Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	99
<b>Tablo 20:</b> Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırılar Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	99
<b>Tablo 21:</b> Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırılar Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	99
<b>Tablo 22:</b> Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	100
<b>Tablo 23:</b> İtibara Yönelik Saldırılar Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	101
<b>Tablo 24:</b> Kendini Göstermeye ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırılar Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki.....	101
<b>Tablo 25:</b> Kendini Göstermeye ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırılar Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki.....	101
<b>Tablo 26:</b> Sosyal İlişkilere Saldırılar Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki.....	102
<b>Tablo 27:</b> Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırılar Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki.....	103
<b>Tablo 28:</b> Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırılar Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki.....	103
<b>Tablo 29:</b> Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki.....	104
<b>Tablo 30:</b> İtibara Yönelik Saldırılar Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki.....	104
<b>Tablo 31:</b> Kendini Göstermeye ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırılar Faktörü ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	105
<b>Tablo 32:</b> Sosyal İlişkilere Saldırılar Faktörü ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	106
<b>Tablo 33:</b> Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırılar Faktörü ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	106
<b>Tablo 34:</b> Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	107

<b>Tablo 35:</b> İtibara Yönelik Saldırıları Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki.....	107
---	-----

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Tasnifi.....	53
Şekil 2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	60
Şekil 3:Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	65
Şekil 4:İletişim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler Modeli.....	68

## SEMBOLLER ve KISALTMALAR LİSTESİ

Adı geçen eser	a.g.e.
Çok yazarlı eserlerde ilk yazarlardan sonrakiler	vd.
Editör	Ed.
ve benzeri/ve benzerleri	vb.
TDK	Türk Dil Kurumu

## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek.1:</b> Anket Formu.....	120
-------------------------------	-----

## GİRİŞ

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana var olan her bireyin çeşitli istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde de belirttiği gibi kişi, ilk olarak yeme, içme, uyuma gibi zorunlu ihtiyaçları olan fizyolojik ihtiyaçlarını; daha sonra barınma, can ve mal güvenliği, kabul edilme, tanınma, prestij kazanma, yaratıcılık gibi ihtiyaçlarını gidermek durumundadır. Birey sadece kendi ihtiyaçlarını değil; öncelikle ailesinin, çevresinin daha sonra toplumun da belirli istek ve ihtiyaçlarını gidermekle yükümlüdür. Bu nedenle çeşitli istek ve ihtiyaçları temin edebilmek için bireylerin çalışması, en azından hayatını sürdürebilecek kadar olan asgari ücreti kazanması gerekmektedir. Bireyler kazanmak için de her tür insanların bir arada buldukları, birlikte çalışmaların yürütüldüğü işyerlerinde toplulukla birlikte çalışmak zorundadır.

İster küçük işletmeler olsun, ister büyük işletmeler olsun her işletmenin belirli bir amacı vardır. İşletmeler bu amacı en iyi şekilde gerçekleştirebilmek içinse işgücüne yani çalışana ihtiyaç duymaktadır. Sanayi Devrimi'nden önce çalışanları makine gibi gören, bu çalışanları en etkin şekilde kullanma derdine düşen, sadece kendi işletmelerinin etkinlik ve verimliliğine önem veren işletmeler bulunmaktaydı.

Endüstrinin gelişmesiyle birlikte Sanayi Devrimi'nden sonra yapılan araştırmaların (Neo-Klasik Dönem araştırmaları) ana fikri; bir organizasyon yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir(Koçel, 2007: 171). Yani, sosyal bir varlık olan çalışanlarında ihtiyaçlarının, beklentilerinin olduğunun farkına varıldı ve insan, işyeri için önemli bir varlık haline geldi. İşletmeler çalışanlardan azami derecede faydalanabilmek için çalışanların motivasyonuna, iş tatminine, örgütsel bağlılıklarına önem vermekte, çeşitli araştırmalar yapmakta,

Çalışanlara eğitimler vermekte, çalışanların eksikliklerini, ihtiyaçlarını tespit edip sürekli geliştirmektedir.

Her bireyin kendine özgü yapısı, davranışları ve ruhu vardır. Kimi hemen mutlu olurken kimi kolay kolay hiçbir Şeyden hoşnut olmayabilir, kimi elindekiyle yetinmeyi bilirken kimi her zaman daha fazlasını istemektedir. Ödüllendirme, terfi, çalışanların arasındaki yaş farkı, bencilik, can sıkıntısı gibi nedenlerle bazı çalışanlar diğer çalışanları kıskanmakta, o çalışanların mutsuzluğu, işyerindeki huzursuzluğu onlara zevk vermektedir. Bu alışanları huzursuz etmek için ellerinden geleni yapmakta, sürekli bu çalışanlarla uğraşarak onları mağdur etmektedirler. İşte işyerlerinde karşılaşılan bu rahatsız etme, sıkıntı verme olgusuna “mobbing(psikolojik Şiddet)” denilmektedir.

Mobbing; işyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar Şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, alışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, Şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir(Tınaz, 2011: 8).

Psikolojik Şiddet mağduru olan kişinin ve bu olgunun var olan işletmeler bedelini ağır ödemektedir. Mobbingin hem birey hem de işletmelere olumsuz etkileri vardır. Mobbinge maruz kalan bireyde huzursuzluk, depresyon artışı, işgücünde düşüş, performansta eksilme, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, işe devamsızlıkta artış ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılıkta azalma gzenmektedir. Mobbing, var olan işletmelerin bireye göre kaybı daha ağırdır. Bir ya da birkaç kişinin mağdur olması diğer çalışanların aynı durumların kendilerinin başlarına da gelebilme korkusu ile çalışma performansını etkileyerek işyerine olan bağlılıklarını ve güven duygularını azaltmakta; böylece işletmeyi olumsuz etkilemektedir.

Bir işletme için mobbing kadar önemli konulardan bir diğerisi ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir yesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel

bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir(İnce, 2005: 3).

İşletme içinde örgütsel bağlılığın olabilmesi için il olarak çalışanın örgüt içinde kendini güvende hissetmesi gerekmektedir. Öncelikle işletmeye, sonra yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına güven duymalıdır. İşletme, her çalışana örgütün önemli bir parçası olduğunu hissettirmelidir.

Bu çalışmadaki amaç; işletme için son derece önemli iki konunun yani psikolojik şiddet ve örgütsel bağlılığın ne olduğunu, geçmişten günümüze ne derece yol kat edildiği, bu varlıkları etkileyen faktörlerinin neler olduğu ve son olarak mobbingin örgütsel bağlılığa etkisinin var olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmada anket yöntemi uygulanmış olup mobbing bölümünde Leymann'ın, örgütsel bağlılık bölümünde ise Allen ve Meyer'in ölçümleri kullanılmıştır. Anket; Niğde ili sağlık müdürlüğü çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde mobbingin tanımı, geçmişten günümüze mobbingi, mobbingi etkileyen faktörleri ve mobbingin sonuçları okuyucu sıkmadan önemli olduğu düşünülen bilgiler seçilerek verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde mobbingde olduğu gibi örgütsel bağlılığında kavramları, tarihçesi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ve örgütsel bağlılığın sonuçları verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise kuramsal ve kavramsal çerçevede mobbing ve örgütsel bağlılık incelendikten sonra iki kavram arasındaki ilişki incelenmiş ve analiz edilerek belirli sonuçlara ulaşılmıştır.

Ankete katılan 110 kişinin verileri SPSS 15.0 for Windows paket programlarıyla analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın son bölümünde elde edilen bulgular yorumlanarak sonuç kısmına geçilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING)**

#### **1.1.PSİKOLOJİK ŞİDDET KAVRAMI ve TANIMI**

Çalışanlar arasındaki uyumsuzluk, rekabet, çatışmalar mobbingin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Hem birey hem de örgütsel sorunlara neden olan mobbingin ne olduğu, ne zaman ortaya çıktığı, nasıl baş edilmesi gerektiğini anlayabilmek için mobbingi aydınlatmak gerekmektedir. Bu aydınlatma mobbing olgusunun ne olduğunun açıklanmasıyla başlamaktadır.

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya “mobbing” adı verilmektedir(Demirgil, 2008: 3).

Amaçları, faaliyetleri farklı olsa da, her örgütün yönetime ve yönetilmeye ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaç, örgütlerimizin hepsinde farklı niteliklere sahip kişiler tarafından karşılanmaya çalışılmaktadır. Okulda öğretmen, hastanede hekim, belediyede başkan ve işletmelerimizin hemen hepsinde, genelde konularının uzmanları yöneticilik faaliyetlerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar(Gümüş,10). İş yaşamında varlığını sürdürmede çalışanın önemini kavrayan yöneticiler, özellikle son yıllarda, onları işyerinde mutlu etme yollarını arar olmuşlardır. Çünkü iş ortamında mutlu olan çalışanlar, içlerindeki potansiyeli daha iyi ortaya çıkarır ve daha üretken

olmak isterler. Ancak çalışanların aralarındaki ilişkiler her zaman yöneticilerin istediği biçimde gerçekleşmez(Gökçe, 2008: 3).

Çalışanlar işyerinde resmi gruplara katılmak ve bu gruplarda beklide hiç sevmedikleri kişilerle çalışmak zorunda kalırlar. Bir çalışanın başarısı, örgüt içindeki bu gruplarla uyumlu olmasına bağlıdır. Ancak çalışanın işyerindeki sosyal veya örgütsel yaşama uyum sağlaması her zaman kolay olmayabilir. Çünkü insan ilişkilerinin olduğu yerde zaman zaman istenmeyen durumlar yaşanır(Gökçe, 2008: 4). Çalışma yaşamında sürekli çalışanların başına gelen ama bir türlü tam bir adını koyamadıkları kavramı İsveçli psikolog Heinz Leymann psikolojik şiddet(mobbing) tanımını literatüre kazandırmıştır.

Mobbing; Latince “kararsız kabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kabalık” veya “çete” anlamına gelmektedir. İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir. Mobbing, örgütlerde işgörenler arasında veya işverenler tarafından işgörelere tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Bu süreçte amaç; kişinin özgüvenini ve özsaygısını acımasızca yok etmeye çalışmaktır(Atalay, 2010: 1).

Mobbing, Latince kökenli sözcük; psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamlarına gelir. Özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır(tr.wikipedia.org, 04.01.2012).

Terminolojide işyerlerindeki bu çeşit benzeri eylemleri ifade etmek için; “bullying” (zorbalık), “work or employee abuse” (iş ya da iş gören tacizi), “mistreatment” (kötü muamele), “emotional abuse” (duygusal taciz), “victimization” (kurban etme), “intimidation” (göz dağı verme), “verbal abuse” (sözlü taciz), “horizontal violence” (yatay şiddet), “psikolojik terör”, “psikolojik şiddet” gibi kavramlarda kullanılmaktadır(Demirgil, 2008: 7).

Ancak bu kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan “bullying”, “mobbing” ten farklı olarak, fiziksel saldırı ve tehdit anlamı da içermektedir. Bu davranışı sergileyenler ile bu davranışa maruz kalanlar arasında bir güç dengesizliği vardır. “Bullying” daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken “mobbing” her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış örüntüsü olarak ortaya çıkmaktadır. Leymann, terminolojideki “mobbing” ve “bullying” kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için “bullying” kavramının, işyerlerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için ise “mobbing” kavramının kullanılmasını önermektedir(Tınaz, 2011: 16).

“Mobbing” literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda da henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “işyerinde yıldırma”ya yönelik psikolojik saldırı” sözcüklerini kullanmaktadırlar. Kavramın, tek bir sözcük yerine birkaç sözcükle ifade edilmesi doğrudur(Aldıg, 2011: 9).

Gerçekleşen eylemle ilgili olarak çeşitli yazarlar çeşitli sözcükler kullanmışlarsa da amaç bireyi rahatsız etmek, canından bezdirmek, huzursuz etmek ve sonunda bir şekilde ortamı terk etmesine sebebiyet vermek olduğuna göre eylemi Türkçede en güzel ifade eden sözcük “taciz” dir(Tınaz, 2011: 18).

Mobbing, duygusal bir saldırıdır. Hedefi ise bir işyerindeki kişi veya kişiler üzerindeki sistematik baskı yaratarak ahlak dışı yaklaşımlarla performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek işten ayrılmaya zorlamaktadır(Çobanoğlu, 2005: 21).

Mobbing, statülerine körü körüne yapışmış kişiler arasında daha yaygın olan bir düşmanlıktır. İşyerindeki statüsüne hapsolmuş koltuk sevdalısı bir çalışanı hedef seçtiği kişiye karşı kasıtlı ve sürekli düşmanlık yöneltir(Gökçe, 2008: 26).

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir(Tınaz, 2011: 8).

Mobbing, işyerinde bir veya nadiren birkaç çalışanın bir veya daha fazla çalışan(nadiren dört kişiden fazla) tarafından her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılmasıdır(Gökçe, 2008: 4).

Mobbing ile ilgili tam bir anlaşma sağlanamasa da bu olgu kullanılan dil ve kültürel özelliklere göre de farklı şekillerde ifade edilmiştir. Örneğin işyerindeki sürtüşmeler ile mobbing aynı şeyler değildir. Bir çalışana veya yöneticiye hatalı davranışlarını düzeltmesi ve başarılı olabilmesi için uygulanan baskı mobbing kapsamına girmemektedir. Zira bu baskı yararlı bir amaca, kişinin örgüte ve kendine faydalı olmasına yöneliktir ve netice elde edilince baskı sona ermektedir. Mobbing ise tamamen kişinin psikolojik olarak yok edilmesini amaçlar ve bu baskı kişinin tükendiği son ana kadar devam eder(Özler, 2009: 3).

Mobbing ile ilgili birçok araştırmacı tarafından çeşitli terimler kullanılmakta ve tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımların bazıları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 1: İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar**

Yazar	Kullanıldığı Terim	Tanım
Leymann, 1996	Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz/Psychological Terror:Psikolojik Terör	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak(en az haftada bir), uzun dönemde(en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.

Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	Bullying at Work: İşyerinde Zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak(örneğin haftada bir) yönetilmesi ve belirli bir süredir(yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir. Tanımda ayrıca, psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir. Buna göre, taraflarının eşit güçte olduğu bir tartışmanın da işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilemeyeceği öne sürülmüştür.
Salin, 2005	Workplace Bullying: İşyeri zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortam neden olan bu davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur.
Brodsky, 1976	Harassment: Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	Workplace Trauma: İşyeri Travması	Bir çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	Work Harassment: İşyeri tacizi/ Aggression:Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel(kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Hoel ve Cooper, 2000	Workplace Bullying:İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma

		göre, mağdur bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyondadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Vartia, 2003	Workplace Bullying:İşyeri zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, ast veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir yada birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Namie ve Namie, 2000	Workplace Bullying:İşyeri zorbalığı	Bir çalışanın(hedef kişinin) bir yada birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Keashly ve Jagatic, 2003	Workplace Bullying:İşyeri zorbalığı/ Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen, tekrar eden, düşmanca sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.
Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003	Mobbing: işyerinde psikolojik taciz/ Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlamasıdır.
Tınaz, 2006/2008	İşyerinde psikolojik taciz/Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

**Kaynak:**Karatuna, I., Tınaz, P., “İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma”, TÜRK\_İŞ Yayınları, Ankara, 2010: 16-17.

Mobbingin farklı kişilerce yapılan çeşitli tanımlar olmasına karşın ifade edilen ortak tanım; kişiye huzursuzluk vermek, kişiyi fiziksel ve ruhsal rahatsız

etmek, çalışma ortamından bezdirmek, son olarak işine son verdirmek için çalışanlara yapılan baskı, zor kullanılmasıdır.

Mobbingin olduğu yerde çalışanları motive eden, güven sağlayan, örgütsel bağlanmaya ve iş tatminine katkı sağlayıcı tüm faktörler ortadan kalkmakta ve bunun yerini tatminsizlik, örgütsel çatışma, işgören devir hızında artma, verimsizlik ve etkinsizlik almaktadır(Karakaş, 2010: 5).

Mobbing, gelişmiş ülkelerde cinsel tacizin de önüne geçmiş olan bir psikolojik saldırı şeklidir. Genelde üst düzey yönetim kadrosu tarafından uygulanmaktadır. Araştırmalar “mobbing” mağdurlarının çoğunun otuzlu yaşlarda, iyi eğitilmiş, hatta yüksek lisans, doktora gibi derecelere sahip olduğunu göstermektedir(Çobanoğlu, 2005: 22).

## **1.2.PSİKOLOJİK ŞİDDETİN TARİHÇESİ**

Çalışmalarını İtalya'nın Bolonya kentinde sürdüren ve ülkedeki ilk mobbing derneğinin (PRIMA) kurucusu olan Alman iş psikoloğu Harald Ege'ye göre mobbing; yuvalarını kurmak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. Yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir. Mobbing kavramı daha sonra 1960'larda hayvan davranışlarını inceleyen bilim adamı Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lorenz, “mobbing” kavramını küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır(Tınaz, 2011: 11).

Daha sonraları çocukların sınıf içindeki davranışlarını inceleyen İsveçli Sosyolog Peter-Paul Heinemann tarafından 1970'li yıllarda “küçük bir grubun tek bir

çocuğa karşı olan çok yıkıcı davranışlarını ifade etmek amacı ile” kullandığı görülmektedir. Heinemann, kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeni ile intihara kadar götürebilen bu davranışların ciddiyetini anlatan kitabını “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti (Mobbing: Group Violence Among Children)” 1972 yılında İsveç’te yayınlamıştır(Karakaş, 2010:11).

İşyerlerinde mobbing olgusuna ilişkin olarak Dr. Carroll Brodsky tarafından 1976 yılında California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu’nun açtığı davalardaki iddialar temel alınarak (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005: 21), “Tacize Uğrayan İşçiler” (The Harashed Worker) isimli bir kitap yayınlanmıştır. Bu kitapta ilk olarak, mobbing ile ilgili örnek olaylar incelenmiş, fakat daha çok işyeri kazaları, psikolojik stres ve uzun çalışma saatlerinden ve de monoton iş görevlerinden kaynaklanan bitkinlik gibi olaylar ele alınmıştır. Kitap daha çok bir işçinin zor yaşamını ve bugünlerde stres araştırmalarında incelenen durumları vurgulamaktadır(Leymann, 1996: 168). Sosyo-medikal ilişkisi ve işteki farklı stres ortamları arasındaki zayıf ayırım nedeniyle, Brodsky tarafından yazılan bu kitap, 1960’ların sonu ve 1970’lerin başlarındaki sosyal ve politik havanın etkisiyle hiçbir etki yaratmamıştır. 1980’lerin başında İsveç’te yapılan araştırmalarda Brodsky’nin çalışmasından yararlanılmamıştır. Bunun sebebi ise, 1976 da çıkan yeni iş ortamı yasası ve iş psikolojisini ele alan yeni araştırmalara girmeye büyük olanaklar sağlayan ulusal araştırma fonudur(Fettahlıoğlu, 2008: 34).

İş yaşamında ise mobbing kavramının ilk kez 1980’li yılların başında İsveç’te yaşayan Alman psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann’ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda bu kavramı kullandığı görülmektedir. Leymann’ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır. Leymann işyerinde psikolojik taciz davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Çalışma yaşamında mobbinge dikkat ve ilginin İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere zamanla diğer Avrupa ülkelerinde yayılmasını sağlamıştır(Tınaz, 2011: 12).

Avrupa’da mobbinge ilginin birden artmasının nedeni; ulusal radyo ve TV kanallarında yüksek düzeyde yıldırma yaşandığına dikkati çekecek programların yapılmasıdır. Adams 1988’de İngiltere’de işyerlerinde yaşanan yıldırmaı “işyeri zorbalığı” biçiminde adlandırmıştır. O, bu zorbalığı BBC’de yayınladığı bir dizi ile toplumun dikkatine sunmuştur. “İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri” adlı bir kitap da yazan Adams, işyerinde yaşanan zorbalığı, genelde yönetimin rızası ile “sürekli kusur bulma” ve “insanları küçümseme” anlamında kullanılmıştır. 1997 yılında mobbing ile mücadele etmek amacıyla “Adams” adıyla bir de vakıf kurulmuştur. Basın ve yayın organları konu ile çok ilgilenmiştir. Öyle ki 1996’da BBC’de yayınlanan bir ekonomi programı mobbing ve bunun ekonomiye maliyetine 20 dakika ayırmıştır(Gökçe, 2008: 17).

Adams’ın ardından Field da “Görünürdeki Zorba” adlı bir kitap yazmıştır. O da işyerinde yıldırmaı, hedef seçilen kişinin kendine güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasızca saldırı biçiminde tanımlamıştır. Diğer taraftan KO’da 1998’de “işyerinde şiddet” başlıklı raporunda mobbinge yer vermiştir. Raporda yıldırmanın Avustralya, Avusturya, Danimarka, Almanya, İsviçre, İngiltere ve Birleşik Devletlerde gittikçe büyüyen bir sorun olduğuna da değinilmiştir(Gökçe, 2008: 17).

Daha sonraki yıllarda mobbing ile ilgili uluslar arası araştırmalar Norveç(Einorsen, Raknes,1991; Kihle,1990; Mathiessen, Raknes, Rakkum,1989), Finlandiya(Bjork vd,1994; Paananon, Vartia,1991), Almanya(Becker,1993; Holama,1995; Knarz, Zapt, 1996), Avusturya(Niadl,1995), Macaristan(Kaucsek, Simon,1995) ve Avustralya’da(Mc Carthy, Steehan, Kearns,1995; Toohey,1991) tarafından yapılmıştır(Kirel, 2008: 5).

Türkiye’de ise son yıllarda bu konunun önemi üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu konuda Tutar(2003), Çobanoğlu(2005), Tınaz(2006) kitap yazmışlar; Bilgel, Aytaç, Bayram(2004) araştırma yaparak literatüre katkıda bulunmuşlardır. Ayrıca Türk basını ve kitle iletişim araçları da sık sık bu konuyu örneklerle gündeme getirmeye çalışmaktadırlar(Kirel, 2008: 6).

İncelenen literatürler göz önünde bulundurulduğunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Günel’in araştırmasında anket 184 kişiye uygulanmış olup 124 kişi yani

anket uygulanan kişilerin %67.4'ü son altı ayda yıldırma davranışına en az bir kez maruz kalmış, 102 kişinin zor durumu yöneticileri tarafından uygulanmıştır. Ayrıca %41.8'i zihinsel rahatsızlık, %28.8'i davranışsal rahatsızlık, %26.6'sı fiziksel rahatsızlık, %1.6'sı ekonomik rahatsızlık, %1.1'i ise toplumsal imaj zedelenmesi yaşamıştır. Dursun'un hizmet sektörüne yaptığı araştırmada 204 kişiye anket uygulanmış, %54.4'ünün şiddete maruz kaldığı; maruz kalan kişilerin %44.8'i sözel şiddete, %15.8'i duygusal baskıya, %4.4'ü fiziksel şiddete, %3.5'i ise cinsel şiddete maruz kalmıştır. Çöl'ün hastanede yaptığı araştırmada 272 kişiye anket uygulanmış, %34.9'unun şiddete maruz kaldığı tespit edilmiştir. Atalay'ın kamu çalışanlarına yaptığı araştırmada 168 kişiye anket uygulanmış, %39'unun en az bir kez şiddet maruz kaldığına ulaşılmıştır.

### **1.3.PSİKOLOJİK ŞİDDETİN SÜREÇ AŞAMALARI**

Psikolojik şiddet sendromu genel olarak; çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğe saldırı ile başlar. Mobbingde insanların imajını, meslek ahlakını ve yeterliğini küçültücü davranışlar vardır. Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman, bu durum aynı zamanda, uygulanan kişinin mesleki kişiliğini tartışmalı hale getirir ve onun çevresinde bir güvensizlik halkası oluşturulur. Mobbing uygulanan kişinin algılamasına göre, eğer ona güvenmiyorsa, yaptığı iş değersizdir ve kendileri de değersiz hale getirilmelidir(Demirgil, 2008: 22).

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki mobbing, devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür. Kurban bireye zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir(Tınaz, 2011: 64).

Davenport ve arkadaşları(2003:35); mobbing sürecinin kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla birlikte başladığını belirtmekte ve devam

etmektedir. “Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı tarafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlamasına” kadar uzanmaktadır. Taciz davranışları giderek korkutucu davranışlara ve açık suistimale dönüşmekte, kişinin çalıştığı kuruluş bu davranışları sona erdirmeyecek, hatta bunları planlayıp hoş görecektense kurban kendini giderek daha çaresiz durumda bulmaktadır. Sonuçta kişi giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Verim sıklıkla düşmekte, kişi üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık raporu kullanmaya başlamaktadır. Kazalar olabilmekte ve kişi depresyona girebilmektedir. Bunları da istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarılma izlemektedir(Karakaş, 2010: 14).

Leymann, mobbingi 5 aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu aşamalar aşağıda belirtilmiştir(Tınaz, 2011: 64):

**1. Aşama: Çatışma:** Çatışmayı geniş ve dar anlamda tanımlamak mümkündür. Geniş anlamda;”insanın yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin, bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucudur”. Dar anlamda ise; “bir sosyal ya da biçimsel bir grupta yer alan bireyler(ya da gruplar) arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak veya bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yetersizliğidir”(Atalay, 2010: 19).

Bu aşamada çatışma olarak tanımlanan, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle mobbing, bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Bu aşamada süreç henüz mobbing niteliği kazanmış değildir. Ancak sergilenen davranış, kısa bir süre içinde, mobbing davranışına dönüşebilir. Bu evrede mağdur herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir(Tınaz, 2011: 64).

**2. Aşama: Saldırgan Eylemler:** Saldırganlık; düşmanca, incitici, şiddet yakın ya da kendini aşırı derecede dayatan hareketlerdir. İnsanların saldırgan olmalarının nedenleri konusunda birbiriyle çelişkili kuramlar vardır. Saldırgan davranışların

birçoğu biyolojik ya da içgüdüseldir. Bu nedenle örneğin filozof Thomas Hobbes, şiddetin insanların doğasında var olduğunu iddia ediyor ve “herkesin herkese karşı savaş”ından ancak büyük çaba harcıyıp ustaca davranışlarla kaçınılabileceğini söylüyordu. Birçok psikoloji okulu da bu varsayıma katılmakta ve saldırganlığın yoğun eğitim süreçleri ya da ciddi ölçütlerdeki toplumsal denetiminde desteklediği toplumsallaşmayla geliştiğini ileri sürmektedir. Anlaşılacağı üzere toplumsallaşmanın kendisi yeterli değildir ve insanların uygar davranışları için sürekli ödüllendirilmeleri, kabul edilmeyecek saldırgan davranışları için cezalandırılmaları gerekmektedir(Atalay, 2010: 21).

Daha öncede belirtildiği gibi mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışlarının tümünün kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar hemen hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir(Tınaz, 2011: 65).

**3. Aşama: İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi:** Kurumun veya personel biriminin yöneticilerinin sürece dahil olmaları halinde olay resmi bir vaka haline dönüşür. Birinci veya ikinci aşamada olayın dışında kalmış olan yönetimin bu aşamada olay hakkında hatalı bir yargıya varması olağan bir durumdur. Yönetim, taciz sürecinde oldukça yıpranmış, kendine güveni azalmış ve kendini savunma mekanizması zayıflamış olan mağdurdan hatalı olduğu sonucuna varabilir ve problem yaratan kişiden yani mağdurdan kurtulma yoluna gidebilir. Bunun nedeni yönetim ve diğer çalışanların olaya çevre faktörlerindense kişilik özelliklerine dayalı olarak açıklamalar getirmesidir. Oysaki psikolojik tacize maruz kalmış bir bireyin kişilik özellikleri de oldukça deforme olmuştur, rasyonel davranmamaktadır, olaylara ve kişilere taciz öncesinde verdiği tepkileri vermemektedir. Dolayısıyla mağdur bu aşamada yılgın ve yıpranmış ruh haline göre değerlendirilmektedir. Ayrıca yönetim

işyerinde sağlıklı bir psikolojik çalışma ortamı sağlama mesuliyeti bulunduğu ve bu nedenle söz konusu olayın sorumluluğunu üstlenmeyi reddettiği için de bu şekilde davranma yoluna gidebilir(Aygeyik vd, 2009: 135).

**4. Aşama: Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma:** Mobbinge maruz kalan kişi, mobbing nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatristten destek almaya çalışırsa, özellikle yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı işyerlerinden kişinin durumu hakkında geliştirilen yanlış yorumlar daha da artar. Bu aşama özel önem taşır. Çünkü bu yanlış yorumlar sonucunda mobbing kurbanları “zor insan”, “paranoyak kişilik” veya “akıl hastası” olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve mobbinge ilgili yeterli bilgileri olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları bu negatif döngüyü hızlandırır. Kişi iyileşmek amacıyla çeşitli merkezlere başvurabilir. Ancak aldığı destek veya yardımdan faydalanmasını sağlayıcı bir ortam yaratmak yerine, uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir. Hemen hemen her zaman bu aşamanın sonunda işten çıkarılma veya zorunlu istifa vardır(Tınaz, 2011: 66).

**5. Aşama: İşine Son Verilme:** Bu evre mobbingin en son safhasıdır. İşten ayrılma, kurbanın kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir. Kurbanın intihar etmesi ya da tacizciye saldırması ve hatta onu öldürmesi, işyerini ateşe vermesi gibi... Aşırı baskıcı ortam, kişiyi içinde bulunduğu çaresiz durumdan çıkabilmesi için bir çıkış yolu aramaya zorlar. Bu şiddetli durum, kendiliğinden ortaya çıkmamıştır. Aşama aşama olaylar birbirini tetiklemiş ve bu en son ve en dramatik safhaya gelinmiştir(Çobanoğlu, 2005: 95).

## 1.4. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN NEDENLERİ

Psikolojik şiddet nedenlerinin birçok bileşen içinde ve birbirinden etkilenecek kendini gösterdiğine dair başka görüşler de vardır. Leymann (1990)da psikolojik şiddet nedenlerinin uygulayan kişinin özelliklerine, örgüt kültürüne, mağdurun kişilik özelliklerine göre değiştiğini ve ayrı ayrı ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Vartia (2003: 28), psikolojik şiddetin nedenlerine yönelik araştırmalarında, örgüt yapısı, işin özellikleri, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve grup süreçleri gibi faktörlerin psikolojik şiddet ile ilişkisi olduğuna dair bulgular elde etmiştir. Mevcut literatürde belirtilen psikolojik şiddet nedenlerinin kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler olarak üç farklı kategoride ele alabileceğini belirten Beswick vd. (2004) kişisel nedenler olarak; düşmanca örgüt kültürü ve iklimi ile modern kültürün güçlüklerini, örgütsel nedenler olarak ise; işteki değişimler(yönetici veya yönetimin değişimi, geniş örgütsel değişim), rol çatışması, rol belirsizliği, liderin kalitesi(liderin düşük iş tatminine neden olması, umursamaz liderlik tarzı, otokratik liderlik tarzı), negatif iş çevresi, kontrol ve otonomiden yoksunluğu sıralanmıştır(Aydın, 2009: 36).

### 1.4.1. ÖRGÜTSEL NEDENLER

İşyerinde psikolojik tacizle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda mobbingin işyerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir(Tınaz, 2011: 123).

Yıldırmaya temel olan araştırmaları yapan Leymann, örgütsel nedenlerin öncelikle de örgütlenmesinin ve liderlik sorunlarının yıldırmaya neden olduğunu iddia eder. Ancak bazı doktorlar ve psikologlar buna karşı çıkar. Onlara göre mobbing kurbanı olanlarda daha önceden de bir “genel düşünsel düzensizlik” sorunu vardır. Adams ve Crawford gibi bazı araştırmacılar ise yıldırmanın nedenini

saldırmanın özelliklerine bağlar. İngiltere’de yapılan bir araştırmada sadece saldırmanın özelliklerinin yıldırma yolu açtığını ortaya koymaktadır(Gökçe, 2008: 40).

Örgütlerde mobbingi tetikleyen önemli konulardan biri de örgütün yapısından kaynaklanan faktörlerdir. Kötü yönetim tarzı, çatışmaya yol açabilecek rekabetçi bir ortam, örgütsel adaletsizlikler, performans değerlendirme, ödüllendirme sistemlerinin açık olmaması, yetki ve sorumluluk dağılımındaki dengesizlikler, nedeni açıklanmamış değişimler, yeniden yapılanma süreci, yetersiz iletişim, takım çalışmalarının olmaması, eğitim eksikliği mobbinge uygun ortam yaratabilir(Kırel, 2008: 42).

Mobbingin nedenleri konusunda çeşitli fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Aslında yıldırmanın nedenlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyan yeterli araştırma da bulunmamaktadır. Çünkü bu nedenleri ortaya koyacak tek bir yöntem yoktur. Bu konuda yapılan araştırmalar genelde görüşmeler sonucu elde edilen nitel bilgilerden elde edilmiştir. Bu nedenle bol sayıda örnek olay olmasına rağmen ayrıntılı analiz edilecek veri bulunmamaktadır. Aslında mobbingi tek bir nedene bağlamak doğru olmaz. Çünkü yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir. Ayrıca mobbinge neden olabilecek bir faktör, aynı zamanda yıldırmanın bir sonucu da olabilir. Diğer yandan bir örgütte yıldırma nedeni olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte aynı işlevi yerine getiremeyebilir(Gökçe, 2008: 39).

#### **1.4.1.1. Örgüt Yapısı**

Örgüt içerisinde çalışanların rolleri, buldukları pozisyon, emrinde çalışan sayısı, yetki ve sorumluluk gibi etmenler örgütlerde hiyerarşiyi meydana getirmektedir. Örgütün dikey yapısı, yetki ve sorumluluk dağılımına göre yukarıdan aşağıya doğru sıralanan birey ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil etmektedir. Dikey boyuttan farklı olarak eşit yetkiye sahip bireylerin oluşturduğu yatay yapılanmada ise işlevler farklı ama yetki ve sorumluluklar eşittir. Örgütte gerçekleştirilen psikolojik

şiddet eylemlerinin yönü de bu farklılığa neden olan yetki ve güç ilişkilerinden etkilenmektedir(Yüçetürk, 2002: 100).

Örgütlerde bireylerin birbirlerine olan davranışları ile ilgili örgütsel standartlar oluşturulması çok güçtür. Farklı kültür ve geçmişe sahip olan bireylerin farklı ahlak felsefeleri olabilir. Ortak bir kültür oluşturulmadığı aynı politika ve standartlar uygulanmadığı sürece çalışanlar şirkette hangi davranışın kabul gördüğünü saptamakta zorluk çekerler. Örgütlerin sahip oldukları değer ve normlar çalışanların karar ve davranışlarda rehberlik ederler. Bu nedenlerle etik bir kültürün oluşturulması önemlidir(Kirel, 2008: 42).

Örgütün yapısını çalışanların rolleri belirler. Bu örgütsel yapı, yıldırmanın ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Herkes akıl ve erk yönünden farklıdır. Bu farklılıklar işyerindeki rol başarımızı etkiler. Kendimiz ve çalıştığımız örgütü algılama biçimimizde işyerindeki rolümüzü başarılı biçimde gerçekleştirmemizi etkiler. Büyük bir zaman dilimini oluştursa da işyerinde geçen zaman tüm hayatımızı kaplamaz. Ailemiz, arkadaşlarımız, ilgi alanlarımız, kısaca sosyal hayatımız da söz konusudur. Bu nedenle iyi bir yönetici karar verirken çalışanları örgüt içinde bir bütün olarak ele almalıdır. Çünkü işyerinde herhangi bir andaki davranışımız yalnızca o ana ait değildir. İş dışı etkilerle birlikte geçmişimizin de ürünüdür. Burada yönetici için önemli olan çalışanın iş yerindeki rol başarısının bir anlamda örgüt dışında yaşadıklarından da etkilendiğini bilmesidir(Gökçe, 2008: 41).

#### **1.4.1.2.Örgüt Kültürü ve İklimi**

Özellikle Kuzey Avrupa kökenli araştırmalarda psikolojik tacize yol açan örgütsel nedenler üzerinde durulmaktadır. Buna göre psikolojik taciz, örgütlerde personel yönetimi stratejileri gereği ortaya çıkabileceği gibi yaşanan örgütlerin pek çoğunda üstlerin veya astların davranışlarından kaynaklanabilmektedir. Bu alanda çalışan birçok araştırmacını da vardıkları ortak sonuç psikolojik tacizin kaynağının işletmenin örgütlenme yapısındaki mevcut sorunlar olduğu yönündedir(Akgeyik, 2009: 114).

Örgütlerde etik davranışların oluşturulması mobbingi önlemede önemli bir adımdır. Etik davranışlar ise davranışlarla ilgili örgütsel standartların oluşturulması ile geliştirilebilir. Farklı kültür ve geçmişe sahip olan bireylerin farklı ahlak felsefesi olabilir. Aynı politika ve standartlar uygulanmadığı sürece çalışanlar şirkette hangi davranışın kabul gördüğünü saptamakta zorluk çekerler(Kırel, 2008: 43).

Mobbingin örgüt kültürü içerisindeki yanlış ödüllendirme ve tavizler nedeniyle oluştuğu ifade edilmektedir. Büyük yapıli örgütlerde örneğın askeri örgütlerde veya askeri örgütlere benzeyen örgütlerin kültürlerinde mobbingin oluştuğđ görülmektedir. Özellikle yeni yöneticilerin kültüre uyum sağlaması sırasında varsa mobbing eylemlerinin zaman içerisinde normal olarak kabul edildiğđ gözlenmiştir. Erkek egemen çalışan yerlerde özellikle mağdurun savunmasız bırakıldığı ve zorbaca eylemlerin oluşmasında bu kişilerin sorumlu tutulduğđ ifade edilmektedir. Bu tür örgütlerde kötü yönetim örgüt kültürü ile karakterize olmaktadır. Erkek egemen çalışan yerlerde günlük yaşam içerisinde adeta örgüt kültürünün bir unsuru haline gelmektedir(Ergun, 1975: 80).

İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işğücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle firma yönetiminin uyguladığı kasıtlı ve gerçek bir stratejinin yaşama geçirildiğđ bir psikolojik yıldırma olgusu da söz konusudur. Bu stratejiyi benimseyen bir işletmede çalışanların örgütsel bağılılığı hiç şüphe yok ki azalacaktır(Turan, 2006: 23).

Örgütün sosyal iklimi yıldırma ile ilişkilidir. Mobbing genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamlarında görülür. Mobbing hem işyerindeki iletişim hem de örgütün sosyal iklimi ile ilişkilidir. İşyerinde körü körüne yaşanan düşmanlıklar, örgüt içindeki iletişimi azaltır ve azalan iletişim de içten içe yaşanan düşmanlığı artırır. Bazen örgüt iklimi öyle gerilir ki çalışanlar iyice hırçınlaşır ve aralarında çatışma doğar. Bu tür çatışmalar kişiler arasında şiddetle devam edebilir. Hatta ofis savaşlarına neden olabilir. Çalışanlar arasındaki çatışmalar rahatsız edici boyutta yaşandığında aralarındaki sosyal destek de zayıfsa mobbing kaçınılmazdır. Tarafla birbirleri ile kıyasıya mücadeleye girebilir. Bu zorlu mücadele ortamında taraflardan

biri örgüt içinde dezavantajlı konuma düştüğü an yıldırma süreci başlar. Böyle durumlarda yönetimin yetersizliği, ilgisizliği veya çatışma yönetimi becerilerinin zayıf olması yıldırmaı destekler. Böylece hedef seçilen önce mağdur sonra kurban olur. Çalışanların işyerinde sahip oldukları role, göreve veya sorumluluklara uygun olmayan istek ve beklentileri de mobbingi tetikler(Gökçe, 2008: 44).

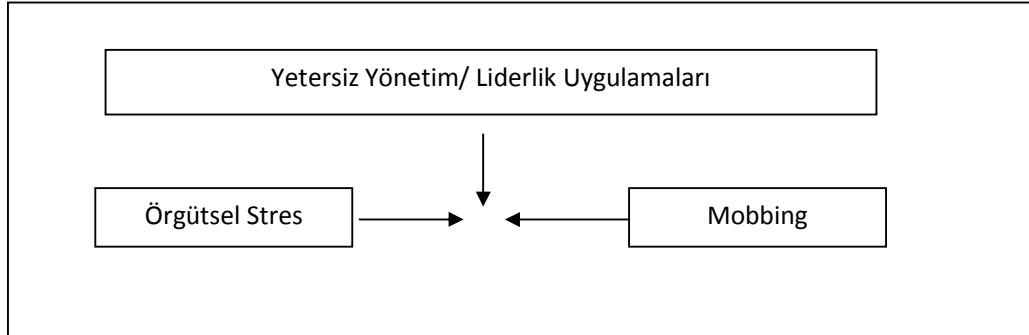
### **1.4.1.3.Liderlik**

Psikolojik tacizi ortaya çıkaran faktörler arasında örgütsel yapının ve sosyal iklimin yanında liderlik tarzının da önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir. Özellikle sert ve otokratik liderlik biçiminin psikolojik taciz mekanizmalarının ortaya çıkmasına olanak sağladığı söylenebilir. Kurum içinde sahip oldukları yönetim gücünden kaynaklı olarak kaba ve zorbaca davranan yöneticiler kurum içinde bir korku iklimi yaratırlar. Bu tarz mütecevi liderlik tarzları dikey psikolojik tacizle yakından ilişkilidir. Diğer taraftan farklı bazı liderlik tarzları da psikolojik tacizi tetikleyebilir. Bazı yazarlar zayıf ve aşırı liberal liderlik tarzının da psikolojik tacizle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu tip, çok zayıf veya sert liderlik modelleriyle birleşen büyük ve kompleks bürokratik organizasyonlar psikolojik taciz için uygun ortamlar yaratır(Akgeyik, 2009: 115).

Seigne mobbinge uğrayan çalışanların kurumlarının otoriter bir yönetici tarafından yönetildiğini dile getirdiğini belirtmektedir. Bu tür liderlik tarzına sahip yöneticiler esas itibariyle astları yönetim dışında tutarlar. Amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astlarına söz hakkı tanımamakta ve yönetim yetkisini tamamen kendilerinde toplamaktadırlar. Bu tür liderlik tarzına sahip yöneticilerin aşırı derecede bencil davranmasını ve astların inanç ve duygularını hiç dikkate almaması halinde astlar olumsuz olarak etkilenmektedir. Ashforth; yöneticilerin katı davranışlarının çalışanların iş motivasyonlarını düşüreceğini ve birbirleri ile ilgili olan ilişkilerinde uyumsuzluğa yol açacağını belirterek bu durumun çalışanların iş stresini artıracığını ve mobbing davranışlarının ortaya çıkmasını kolaylaştıracağını ifade etmiştir(Şahin, 2006: 27).

Mobbing eyleminin oluşum nedenlerinin başında gelen liderlik tarzı ve özellikleri mobbing sürecinin başlaması, devam etmesi ve sona ermesi üzerinde oldukça etkilidir. Liderlik, bir anlamda etkileme sanatı olduğundan iş ortamında çalışanları doğrudan etkileyecek bir güç odağı haline gelmektedir. Gücünü çalışanlara iş tatmini, motivasyon ve huzur sağlayacak şekilde organize edip uygulayan liderler, kendileri mobbing eylemlerinde bulunmayacakları gibi başkalarının da bu tür eylemler içerisine girmesini engelleyeceklerdir. Liderin en önemli becerilerinden birisi de, çalışanları motive etmeyi bilmesidir. Liderin insanları harekete geçirebilmesi için onların güvenini kazanması bunun içinde çalışanlar arasında ortak amaç ve örgütsel bağlılık duygusunu geliştirebilmiş olması gerekmektedir. Liderin diğer bir becerisi ise, endişe giderici bir özelliğe sahip olmasıdır. Tehlike, belirsizlik veya hızlı değişim zamanlarında çalışanlar endişeye kapılırlar ve liderlere bir emniyet kaynağı, bir güven ve istikrar odağı gözüyle bakarlar(Ergun, 1975: 46).

**Tablo 2: Yetersiz Yönetim/ Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Sonuçları**



**Kaynak:** Micheal Meere, Employee Engagement: Impact of Leadership Styles and Dysfunctional Management Practices, Victoria,2005:5.

Yukarıdaki tablo yetersiz yönetim ve liderlik uygulamalarının örgütsel strese ve kronikleştiğinde ise mobbinge neden olduğu görülmektedir. Liderlik, yönetsel

olarak çalışanların motivasyonunun ve örgütsel bağlılığının artırılmasında kilit faktördür(Ergun, 1975: 50).

#### **1.4.1.4.Kötü Yönetim**

Vartia'nın mobbing mağdurları üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmanın sonucuna göre mağdurların %42'sinin mobbinge maruz kalma nedeni olarak zayıf yönetimi gösterdikleri ortaya çıkmıştır(Şahin, 2006: 26).

Mobbing eylemlerinin anlaşılması ve sona erdirilmesi açısından yönetim tarzı son derece önemlidir. Çalışanların insani ilişkilere önem verilerek yönetilmeleri mobbing oluşumunu azaltacak hatta engelleyecektir. Yönetimin geçmişi, insanlık tarihi kadar eskidir. Çağlar boyu yönetmek ve yönetilmek insanlığın bir parçası olmuştur. Bireyler doğduğu andan itibaren önce ebeveyn, sonra öğretmen, hükümet vb. otoriterler tarafından yönetilmektedir. Yaşamının büyük çoğunluğu ise iş ortamındaki yöneticilerle geçirmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin yönetim tarzları onlar için oldukça önemlidir(Ergun, 1975: 64).

Çoğu işyeri; verimliliğe, maliyet düşürmeye ve rekabet ortamında daha iyi bir durumda bulunmaya büyük önem vermektedir. Bu sayılanlar, başarı ve sağlam bir ekonomi için önemli hedefler olmasına karşın; aşırı derecede sonuca odaklanarak, örgütün en önemli varlık amacı olan ahlak ilkesinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır(Karakaş, 2010: 29).

Mobbing eylemleri özellikle otoriter yönetim tarzlarında ortaya çıkmaktadır. Otoriter yönetim tarzı; belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim şeklinde en üst düzey yönetimce kararlar alınır ve bu kararlar bir emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Karar alma merci olmayan alt seviyedeki yönetim, kuralları uygulamak ve bu uygulamayı denetlemek ile yükümlüdür. Bu yönetim şekli bir noktada otoriter liderlik türünün bir fonksiyonudur(Ergun, 1975: 63).

Brodsky (1976) tacizin temel amaçlarını, örgütte disiplinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve askeri örgütlerdeki gibi şartlı refleks oluşturulması olarak tanımlanmıştır. Duygusal tacize ortam hazırlayan kötü yönetimin diğer özellikleri şöyle sıralanabilir(Başak, 2010: 13):

- Aşırı hiyerarşik yapının varlığı,
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların aşırı bir şekilde azaltılması,
- Açık kapı politikasının olmaması,
- Örgüt içinde iletişimin olmaması,
- Sorun çözme yeteneğinin yetersizliği ya da etkisiz çalışma yönetimi ve şikayet prosedürlerinin yeterli olmaması,
- Liderliğin zayıf olması,
- Günah keçisi anlayışının yaygınlaşması,
- Takım çalışmasının yersiz olması ya da olmaması,
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması.

Psikolojik şiddet üzerinde farklı liderlik modellerinin etkileri araştırılmıştır. Özellikle de taciz ve mobbinge ilişkili iki önemli liderlik modelinin olduğu saptanmıştır. Bunlar otoriter lider, bırakınız yapsınlar tipi liderlik modelleridir. Bırakınız yapsınlar tipinde yöneticiler yeteri kadar otorite sağlayamamakta, böylece çalışanları genel amaçları etrafında toplama ve belirli hedeflere yönlendirme konusunda zayıf kalmaktadırlar. Bu tip liderlerin örgüt açısından bazı sakıncaları vardır. Bu sakıncalardan biri grup içinde anarşinin doğmasına ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açar. Diğer bir sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Son sakınca ise, tembel oolan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır(Kirel, 2008: 40).

#### **1.4.1.5. Örgütsel Destek**

Sorun çözme becerisinin gelişmemiş olduğu ve şikayet prosedürlerinin yetersiz kaldığı organizasyonlarda mobbinge maruz kalan çalışanların organizasyonlarının kendilerine destek olmadığını düşünmeleri olağandır. Buna göre çalışanın mobbinge maruz kalma durumunda organizasyonun arkasında olacağını düşünmesinin çalışanın mobbing ile başa çıkmasında olumlu sonuçlar doğuracağı açıktır(Şahin, 2006: 28).

#### **1.4.1.6. İçsel Rekabet Baskıları**

Özellikle psikolojik tacizin çalışanlar arasında meydana geldiği göz önüne alınırsa yöneticilerin bu durumdan haberdar olmadığı durumlar da mevcut olabilmektedir. Dolayısıyla işletmenin durumdan haberdar olmadığı ve dolayısıyla sorumlu tutulamayacağı durumlarda, çalışma yaşamındaki giderek artan rekabetin psikolojik tacizi teşvik ettiği ve tetiklediği öne sürülmektedir. Dolayısıyla kişinin kurum içindeki rakiplerini taciz yoluyla bertaraf etmeye çalışması daha kolay bir çözüm olarak görülmektedir(Akgeyik vd., 2009: 116).

#### **1.4.1.7. Çatışma**

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir(Koçel, 2007: 506).

Leymann, 1902'den bu yana sürdürdüğü çalışmalarda mobbingin çatışmanın abartılmış hali olarak görüldüğünü, ancak mobbingin çatışmadan hemen sonra, bazende haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Bununla birlikte sosyal psikoloji araştırmalarında, saldırganlık ve

çatışma ile ilgili kapsamlı araştırmalar olmasına rağmen, işyerinde psikolojik taciz olgusu ile ilgili bu kadar geniş araştırmaların olmamasını, mobbing olgusunun gelişimi ve ortaya çıkışının yeni ve değişim içinde olmasına bağlar(Kırel, 2008: 45).

#### **1.4.1.8. Stres**

Bilindiği gibi küreselleşmenin tartışılmaya başlandığı 80’li yılların sonucu olarak 1990’lı yıllardan itibaren işletmeler dünya genelinde büyük değişimler yaşamışlardır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilme, çalışanlar ise işlerini kaybetme korkusu ile yoğun stres altında kalmışlardır(Leymann, 1996:175). İşyerindeki koşullar çalışanların ihtiyaçlarını karşılamamaya başladığında stresle ilgili olumsuz duygular, gerilim, kaygı ve depresyon gibi ilk sinyaller ortaya çıkarabilmektedir. Bu sinyallere daha sonra performans düşüklüğü eşlik eder. Stres yaratan işyeri koşulları arasında diğer çalışanlarla kurulan ilişkilerin tatmin etmemesi de yer alır. Bu durumdaki kişiler diğer çalışanlara mobbing uygulayabilmektedirler. İngiltere’de stresle ilişkili hukuki vakaların üçte birinden fazlasının işyerinde mobbing kaynaklı olduğu rapor edilmektedir(Fettahlıoğlu, 2008: 77).

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa ve birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. İşini kaybetme korkusu bireyin benlik duygusunun azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizler sonrasında yaşanan küçülme gibi örgütsel değişimler çalışanların yoğun stres yaşamalarına neden olmaktadır(Can, 2004: 3-5). Yapılan araştırmalarda mobbingin tetiklenmiş ve artmış sosyal stres olduğu, sonuçları itibariyle kişileri derinden etkilediği, yaşanan stres sonrası kişilerin hastalandığı, birtakım ağır semptomlarla karşılaştıkları ve bu durumu dengelemekte zorlandıkları görülmüştür. Mobbing eylemleri bireyin sürekli olarak dışlanmasına ve aşağılanmasına neden olmaktadır. Mobbing sürecinin sistematik olarak devam etmesi sonucunda çalışanda kişilik bozuklukları baş göstermeye başlamaktadır. Çalışanın kişiliğinin bozulması anda büyük bir stres kaynağı meydana getirmekte ve hem işyerindeki hem de sosyal yaşamdaki verimini olumsuz yönde etkilemektedir(Ergun, 1975: 74-77).

#### **1.4.1.9. Ödüllendirme Sistemi**

Araştırmalar ödüllendirme sisteminin belli koşullar altında psikolojik tacize katkı yapabileceğini göstermektedir. Sözelimi ücretlendirme çalışanların görelî başarısına bağılı ise, meslektaşına psikolojik tacizde bulunmak çalışana avantaj sağlayabilmektedir. Çalışma arkadaşlarının performansını sabote etmek amacıyla yapılan psikolojik taciz bu açıdan görelî başarının yükseltilmesi anlamına gelmektedir(Akgeyik vd., 1975: 117).

#### **1.4.2. BİREYSEL NEDENLER**

Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalarda psikolojik tacize eğilimli olan kişilik özellikleri ortaya konmaktadır. Konuyla ilgili bir çalışmada psikolojik tacizi yapan kişilerin genellikle işyerinde yetkileri olan ve diğerlerini korkuyla ve baskıyla sindirmeye çalışan bir profil yansıttığı belirlenmiştir. Dolayısıyla psikolojik tacizi yapan kişi ağırlıklı olarak bir yönetici veya şef olmakta buna karşılık nadiren de olsa iş arkadaşı ve bağılı astlardan kaynaklanan psikolojik taciz vakalarına rastlanabilmektedir(Akgeyik vd., 1975: 119).

Adams, Brodsky gibi yazarlar mobbingin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını ve kişiler arası ilişkilerden ortaya çıktığını ileri sürer. Aslında işyerinde yıldırma kişisel kıskançlıktan da kaynaklanır. Bu tür durumlarda hedef seçilen kişi, genelde saldırgan sahip olmadığı niteliklere sahiptir. Saldırgan, bu kişide kendisinin sahip olmadığı nitelikleri gördükçe kıskançlık duyar. Örneğin hedef seçtiği kişinin işyerinde popüler olması, saldırgan için çekilmez bir durumdur. Saldırgan, işyerindeki pozisyonunu tehdit edecek kadar nitelikli olan kişileri de hedef alabilir. Diğer yandan bulunduğu pozisyonu dolduramadığı düşünülen, çok utangaç, abartıcı veya çok meraklı kişiler de yıldırmaı tetikler(Gökçe, 2008: 48).

İşyerinde birinin herhangi bir özelliğinden hoşlanmayan başka biri, eğer örgüt içinde bir ağırlığı da varsa, diğerlerini etkileyebilir. Böyle bir durumda ortada bir

neden olması gerekmez. Hatta çalışanlar aralarında birini hiçbir neden olmadan, sırf sevmediklerinden yıldırım isteyebilirler. Böyle durumlarda yöneticinin yetersiz liderliği de yıldırıma teşvik edici zemin hazırlar. Yöneticinin beğenisini ve takdirini kazanma çabası da çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkiler(Gökçe, 2008: 44).

Mobbingi tetikleyen bireysel faktörler saldırgandan ve mağdurdan kaynaklanan nedenler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır(Gökçe, 2008: 46):

**1) Saldırganın Özelliklerinden Kaynaklanan Faktörler:** Her işyerinde zorbalık yapmaktan hoşlanan birileri olabilir. Bu tür kişiler, gruplardan dışlanan farklı kişileri gözlerine kolayca kestirebilirler. Böyle bir saldırgan, gözüne kestirdiği kişiyle sorununu ortaklaşa müzakere etmez. Bunun yerine zekasıyla doğru orantılı olarak ya hedef seçtiğine açıkça saldırır veya ona ince ince yıldırmanın yolunu arar. Açıkça yıldırıma çalışan saldırgan ya kimseyi umursamayacak kadar güçlü konuma sahiptir veya ince, derinden yıldırarak kadar zeki değildir. Gizlice yıldırıma çalışan saldırgan ise bu bakımdan daha değerlidir. Çünkü sinsice gerçekleştirdiği olaylarda zekasını ve dehasını sergilemektedir. Saldırgan, yıldırma süresinde çevredekilerin ve mağdurun neler hissedeceğini de çok iyi bilir. Ancak bunu umursamaz. Çünkü saldırgan umursamaya harcayacağı anlayışını yıldırıcı silahlarını güçlendirmede kullanır. Empati gücünü ise işyerindeki güvenilirliğini devam ettirmede araç olarak iş koşar(Gökçe, 2008: 49).

Şüphesiz mobbing nedenlerini anlamaya çalışırken, mobbingcinin psikoloji ve eylemlerinin temel alınması gerektiğini düşünmekteyiz. Leymann'a göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektedir. Leymann, insanların mobbinge başvurmada dört temel neden görür. Bunlar(Önertay, 2008: 59):

**1)Birisini Bir Grup Kuralına Kabul Etmeye Zorlamak:** “Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler” bu cümle bu dürtüyle hareket edenlerin düşünce biçimidir. Bir

grubun ancak belirli bir yeknesaklığın varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanırlar.

**2) Düşmanlıktan Hoşlanmak:** İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbing yaparlar. Kuruluş hiyerarşisinin neresinde oldukları bunda pek bir rol oynamaz. Üstleriniz, eşitleriniz veya astlarımız, kişisel hoşnutsuzlukların itkisiyle bu süreci başlatabilirler.

**3) Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı:** Bazı sadist ruhlu mobbingciler yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir.

**4) Önyargıları Pekiştirmek:** İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı mobbing yapabilirler.

İşyerinde psikolojik terör uygulayan kimselerin ruh halleri incelendiğinde güvensiz, kuşkucu, alıngan, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik taşıdıkları görülmektedir. Tutum ve davranışları bir nevi paranoid ve baskıcı bir eğilimi yansıtır niteliktedir(Çobanoğlu, 2005: 35).

Mobbingciler örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıyı hedeflemiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görürler. Bu bireye karşı düşmanlık yapmaktan kendilerini alamazlar. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgüte ait etik değerleri hiçe sayar ve örgütün çıkarlarını göz ardı ederler. Bu nedenle genellikle mantık ölçülerinden uzak, heyecanlandırıcı, kışkırtıcı bir konuşma tarzı geliştirirler. Çatışmadan ve acı vermekten hoşlanırlar. Şiddetin devamı için ellerinden geleni yaparlar. Çatışma, acı verme ve şiddet uygulama konusunda görevli olduklarına inanırlar(Tınaz, 2011: 90).

**2)Mağdurun Özelliklerinden Kaynaklanan Faktörler:** Örgütlerde yaşanan yıldırma mağdurlarının kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik sistematik bir araştırma yapılmamıştır. Mağdurun kişilik özelliğinin yıldırma tetiklediği bazı çevrelerce öne sürülmüştür. Ancak deneysel araştırmalar, kişilik özelliğinin yıldırma neden olduğunu kanıtlayan bir bulgu ortaya koyamamıştır. Diğer yandan, klinik psikologları mağdurun özelliklerinin yıldırma tetiklediğine inanmaktadırlar.

Bunun nedeni şu şekilde açıklanabilir. Mağdur/ kurban genelde, yıldırma süreci bir kere başladıktan sonra, kendini bu süreç içinde savunamaz. Bu kişiler ancak psikolojik durumları iyice kötüleştiğinde, örgütten ayrıldıktan sonra, hatta yeni bir iş bulduklarında psikolojik yardım isterler. Bu durumda kurbanın psikolojisi zaten en ağır durumdadır. Klinik psikolog, kurbanı bu üst aşamada görür. Böyle bir hasta ile karşılaşan bir doktorun yıldırma nedeninin mağdurun kurban olup olmadığına karar vermede sağlıklı olabileceği tartışılır. Çünkü muhtemelen bu doktorlar kişinin mağdur/kurban olmadan önceki halini bilemezler(Gökçe, 2008: 51).

Leymann, mobbinge maruz kalanlara dair çok sade ve sezgiye dayalı bir tanım yapmaktadır. Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir. Bu gerçeğe çok uygun bir düşüncedir. Zira psikolojik açıdan harap olmuş, depresyon yaşayan bir bireyden söz edildiğinde, ilk anda akla gelen, mobbinge uğramış veya bir diğer deyişle kurban olarak seçilmiş kişidir. Mobbing sürecini, klasik bir dram olarak değerlendirdiğimizde, oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, kurnadır diyebiliriz. Mobbinge maruz kalan, önüne geçilmez şekilde ve sonunda tamamen yitirmeye mahkum kişidir(Tınaz, 2011: 102).

Çalışanın gruptaki kurallara uymaması, özel hayatın veya kendisinin diğerlerinden farklı olması, örgüt içinde imtiyaz sahibi olması yıldırma için hedef seçilmesini kolaylaştırır. Kişinin belirli bir hastalığının veya fiziksel engelinin bulunmasının, diğerlerinden daha güzel veya yakışıklı olması, hatta milliyeti de mobbinge yol açabilir. Kişinin üstün bir duygusal zekaya sahip olması, diğerlerine göre daha genç veya daha yaşlı olması, işyerindeki performansının ortalamadan yüksek olması diğerlerine göre parlak bir kariyerinin olması veya göz alıcı güzellikte olması da mobbingi tetikleyebilir. Bunu aksi de olabilir. Kişinin işyerinde performansının ortalamadan düşük olması, diğerlerine göre daha yaşlı olması veya aşırı derecede çirkin olması da mobbinge kaynaklık edebilir. İşyerinde bu niteliklere sahip kişileri çekemeyen birileri olabilir. Bu normaldir. Ancak bu grupta kendinden emin olmayan, başkalarını aşağılamaktan hoşlanan veya saldırgan birileri varsa durum tehlikelidir. Çünkü bu tip kişiler çekemediklerine karşı diğerlerini de kışkırtırlar. Bu tip saldırganlar grup içinde sahip oldukları güç oranında diğerlerini etkileyebilirler. Sonuç olarak, örgüt yapısı veya yönetim de uygunsa mobbing

kaçınılmaz olur. Özellikle bazı iş alanlarında çalışanın cinsiyeti de yıldırmaya kaynaklık edebilir. Bu durum güvenlik, itfaiye, uzun yol sürücülüğü gibi bir cinsiyetin diğerlerine göre baskın olduğu örgütlerde söz konusudur(Gökçe, 2008: 50).

Sonuç olarak, saldırganın da mağdurun da özellikleri bir biçimde mobbingi tetikler. Mobbingin ortaya çıkmasında saldırganın genelde psikolojik özellikleri ağır basarken, kişinin hedef seçilmesinde bulunduğu işyerinde bir biçimde diğerlerinden farklı olması yeterlidir. Burada unutulmaması gereken, mobbingi birden fazla nedenin etkileşimi sonucu ortaya çıktığıdır(Gökçe, 2008: 57).

## **1.5. PSİKOLOJİK ŞİDDET TİPLERİ**

Psikolojik şiddet uygulayan kötü kişiliktir. Psikiyatrist M. Scatt Peck, kötü kişilik teorisinde kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istediklerini öne sürmektir. Kötü kişilikli psikolojik şiddetçiler için, kendilerinin dışındaki herkes “kendiliğinden değersizdir”(Akbaş, 2009: 14).

Düşmanlık, kıskançlık, rekabet, anlayış eksikliği, zorbalık davranışını alışkanlık haline getirmiş mobbingcinin kendine özgü kişilik özellikleri arasındadır. Mobbingci zorunlu olarak yalancıdır, hafızası seçmecedir, her şeyi inkar eder, sapkın davranışları vardır ve kötü niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdürmez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, şükran duymaz, yıkıcıdır, esnek davranamaz ve bencildir, duyarsızdır, gayri ciddidir, güvensizdir ve olgunlaşmamıştır, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her türlü ahlaki düzlemin dışındadır(Kirel, 2008: 29).

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve mobbinge neden olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bu davranışların bazılarının, tamamen negatif olarak görülebilmesine rağmen bazıları, sadece normal etkileşim davranışları olarak da ortaya çıkabilir. Bu tip davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilirler. Ancak bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür (Tınaz,2011:51). Heinz Leymann, işyerlerinde mobbing sürecinin varlığından şüphelenilebilecek 45 farklı belirti tanımlamıştır ve bu belirtileri 5 farklı kategoride sınıflandırmıştır (Leymann, 2005; Tınaz, 2011: 53). Daha sonra bunlara ek olarak Knorz ve Zapf, 39 belirti daha tanımlamışlardır. Leymann'ın yapmış olduğu sınıflandırmaya göre katagoriler aşağıda belirtilmektedir(Tınaz, 2011: 54).

#### **İletişime yönelik saldırılar;**

- \*Amir kurbanın kendini ifade etme olanağını sınırlar
- \*Kurban konuşmaya başladığında daima sözü kesilir
- \*Çalışma arkadaşları kurbanın kendini ifade etme olanağını sınırlarlar
- \*Kurban azarlanır veya küçümsenir
- \*Kurbanın yaptığı işler sürekli eleştirilir
- \*Kurbanın özel yaşantısı sürekli eleştirilir
- \*Kurban sessiz veya tehdit edici telefonlar alır
- \*Sözlü tehditlere maruz kalır
- \*Yazılı tehditler alır
- \*Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yönelterek kurbanla temas reddedilir
- \*Dolaylı imalarda bulunularak kurbanla temas reddedilir.

### **Sosyal ilişkilere saldırılar;**

- \*Kurbanla konuşulmaz
- \*Kurbana herhangi bir söz yöneltilmez
- \*Çalışma arkadaşlarından uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılır
- \*Çalışma arkadaşlarının kendisiyle konuşmaları yasaklanır
- \*Sanki o yokmuş gibi davranılır.

### **Sosyal konuma saldırılar;**

- \*Arkasından konuşulur
- \*Kurbanla ilgili çeşitli dedikodular yayılır
- \*Gülünç duruma düşürülür
- \*Kurbanın akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratılır
- \*Psikiyatri doktoruna gidip muayene olması için kendisini ikna etmeye çalışılır
- \*Fiziksel engelinden dolayı kendisiyle alay edilir
- \*Kurbanla alay etmek için yürüyüş veya konuşma tarzı taklit edilir
- \*Politik veya dini inançlarına saldırılır
- \*Özel yaşamıyla alay edilir
- \*Milliyetiyle alay edilir
- \*Onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılır
- \*Yaptığı iş yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır
- \*Aldığı kararlardan şüphe edilir
- \*Kurbana karşı küfür veya aşağılayıcı sözler sarf edilir

\*Kurbana karşı sözlü veya sözsüz cinsel talepler yöneltilir.

**Mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırılar;**

\*Kurbana iş verilmemeye başlanır

\*İşini artık yaratıcı anlamda yapamaması için her türlü çalışma faaliyeti engellenir.

\*Kendisine anlamsız işler verilir

\*Kurbanın beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine yeteneklerinin çok üstünde görevler verilir.

**Sağlığa yönelik saldırılar;**

\*Kurban sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır

\*Kurban fiziksel şiddetle tehdit edilir

\*Kurbana ders vermek amacıyla ufak bir şiddet (tokat veya itme gibi) hareketinde bulunulabilir

\*Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına çalışılır

\*Kurbanı zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulabilir

\*Evine veya iş yerine zarar verilebilir

\*Kurbana cinsel tacizde bulunulabilir .

Leymann yukarıda yer alan bu davranışların basit günlük çatışmalarda gerçekleşen saldırılardan farklı olarak işyerinde psikolojik taciz olarak algılanabilmeleri için süre ve sıklık değişkenlerinin şart olduğunu öne sürmektedir. Leymann'a göre bu davranışlar, en az haftada bir sıklıkta ve en az altı aydan beri uygulanıyor olmaları gerekir (Tınaz, 2011: 55).

Konuyla ilgilenen yazar ve araştırmacılar 14 olası mobbing profil tanımlamışlardır(Tınaz, 2011: 69). En sık rastlanan mobbingci tipleri özellikleriyle şunlardır:

**\*Narsist Mobbingci:** Sapkın narsistler, semptom vermeyen psikotiklerdir. Duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir(Kırel,2008:30).

Narsisizde bireyler başarısızlıklarının suçunu kendileri üstlenmeyerek başkalarının üzerine yıkmaya başlarlar. İnsanlar arası ilişkilerde anlayış göstermezler. Bu anlayışsızlık ise genellikle bu kişilikteki bireyleri mobbing davranışlarına iter(a.g.e.: 31).

**\*Antipatik Kişilikli Mobbingci:** Mobbingciler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmadan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep “günah keçisi” arayışı içindedirler(a.g.e.: 31).

**\*Hiddetli Yıldırmaçılar:** Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı çoğunlukla başaramadıkları için başkalarıyla uğraşan tiplerdir. Bu grupta yer alan kişiler diğer kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılamakta, hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit etmekte ve her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını istemektedirler(Günel, 2010: 41).

**\*Paranoid Mobbingci:** Aşağı yukarı herkes zaman zaman kendisiyle “uğraşıldığı” ve başkalarının kendisine düşmanca davrandığı düşüncesine kapılır.

Ama bu geçicidir ve değişen koşullarla birlikte ortadan kalkar. Ancak paranoyaklar, sürekli olarak bir grup “kötünün” tehdidi altında buldukları hezeyanı içindedirler(Yalçın, 2006: 45).

Paranoid kişiler genelde kendileriyle geçinmesi zor kişilerdir. Kuşkucudurlar, soğuk davranırlar, sevgi göstermezler. Kişisel beklentileri çok yüksektir. İlişkide buldukları kişileri sürekli kontrol altında tutmak çabası içindedirler. Toplumda var olan, farklı sosyo-kültürel, etnik ve sosyo-ekonomik gruplara karşı önyargılı düşüncelerle hareket ederler(Çobanoğlu, 2005: 35).

**\*İki Yüzlü Yılan Mobbingciler:** Bunlara, saman altından su yürüten mobbingciler adı da verilebilir. Bu tarz mobbingciler, devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Kurbanlarını hiç rahat bırakmazlar. Mobbing yapmaktan büyük zevk duyarlar. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler(Tınaz, 2011: 72).

**\*Megoloman Mobbingci:** Genelde megoloman kişilik yapısına sahip bu bireyler, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerindedir. Kendilerine güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır(Ege, 1999: 120).

Hedef seçtikleri kişilere sürekli kendilerinin üst olduğunu kabul ettirme gereği duyarlar. Verdikleri emirlerle hedeflerinin bulunduğu koşulları kontrol altında tutarlar. Bu tarz kişilere göre tüm kaynakların kontrolü (zaman, malzeme, para, yardım vb) onların en önemli görevidir. Yapacak her türlü işte mutlaka kendilerinden onay alınmalıdır. Hedeflere sessiz işkence yaparlar. Aniden tüm ilişkilerini keser, toplantılara katılımı engeller, verdikleri bilgileri değiştirir ve çağrılara cevap vermezler. Mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşurlar veya yorumlaması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırırlar(Tınaz, 2011: 84).

## 1.6. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN SONUÇLARI

Mobbing, sonuçları itibariyle çalışanlar ve örgütler üzerinde farklı birçok zararlı etkisi olan bir eylemdir. Mobbing eylemlerini engellemede geç kalınırsa çalışanlarda; fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar baş göstermekte, örgütlerde ise; verimlilik azalmakta ve deneyimli çalışanlar işten ayrılmaktadır. Bunun yanında; ekip çalışması zorlaşmakta, çalışanlar arasındaki uyum bozulmakta, örgütte bir güvensizlik ortamı oluşmakta, başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkması engellenmekte ve örgütün imajı zedelenmektedir(Ergun, 1975: 109).

Mobbingin kurban üzerinde yaptığı zararları, öncelikle ekonomik ve sosyal olmak üzere iki grupta ele almak gerekir. Konuya ekonomik açıdan yaklaşıldığında, gitgide yitirilmekte olan önce ruhsal ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla hastanelerde ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konudur(Tınaz, 2011: 158).

Örgütlerde devam eden uzun süreli saldırılar bireylerin davranışlarında değişikliklere neden olabilir. Mağdurlar sık sık kendilerinin hastalığa uğradığı endişesiyle obsesif davranışlar sergilerler. Talihsizliklerinin yaratıcısı olarak kendilerini görürler. Bu tür tepkiler bireyi etkilediği gibi, örgüte de yansır. Yaratıcılığın ve motivasyonun azalması, kazaların ve hataların artması da olumsuz örgütsel sonuçlardandır. Almanya’da yapılan çalışmalarda mağdurların %72’sinin motivasyonunun düştüğü, %59’unun sosyal hayattan çekildiği, %33’ünün de birçok hatalar yaptığı bulunmuştur(Kırel, 2008: 64).

Bu çalışmada mobbingin olgusundan en çok etkilenen bireyler ve örgütlerin ne gibi sonuçlarla karşılaştığı, ne kadar maddi ve manevi zarara uğradıkları ve mobbing sonucunda nasıl bir değişimin yaşandığı araştırılmıştır.

### 1.6.1. Bireysel Sonuçları

Mobbing sürecinin, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde yarattığı sonuçlar, ortaya çıkan ve gözlenmesi mümkün ekonomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu tablodan çok daha vahimdir. Sistemli uygulanan psikolojik terörün, mobbing kurbanının sağlığı üzerinde yapmış olduğu etkilerin acımasız sonuçları, günden güne daha belirgin şekilde kendini gösterir. Depresyon, panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, taşikardi, dikkati toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, yersiz sıcak basma veya üşüme duygusu, titreme, boğazda düğüm veya hava açlığı hissetme, baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağırsıklık sisteminde düşüş, mide-bağırsak rahatsızlıkları, terk edilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar vb. Görüldüğü gibi son derece ağır semptomlarla kendini gösteren bir sağlık tablosunun, bireyi etkisi altına alması kaçınılmazdır(Tınaz, 2011: 159).

Mobbing mağdurları üzerinde yapılan araştırmaların sonuçları üç önemli kategoride toplanmıştır. Bunlardan birincisi akut sağlık problemleridir. Örneğin yara bereler, kırılan kemikler. İkincisi kronik sağlık problemleri, şiddetin sonucunda ortaya çıkan veya var olan bazı sorunların şiddetle birlikte kronik hale gelebildiği sağlık problemleridir. Üçüncüsü ise stresle ilgili sağlık problemleridir. Ağrılar, açıklanamayan bazı semptomlar, uyuma güçlükleri gibi(Kirel, 2008: 60).

Diğer yandan, araştırmacıların genellikle mobbingin kurbanın psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerindeki etkilerini irdeledikleri unutulmamalıdır. Bu araştırmalarda, mobbinge neden olan saldırgan davranışlardan ziyade, yıldırmaya neden olan psikolojik koşullar incelenmiştir. İşyerinde düşmanca davranışlar sıklıkla ve uzun süre devam ettiğinde, büyük oranda psikolojik, psikosomatik veya psikiyatrik durumlar yaratacak etkiye sahip olduğu görülür(Gökçe, 2008: 61).

Mobbingi teşkil eden davranışlar aynı olsalar bile insanlar farklı tepkiler verebilmekte, süreçten değişik şekillerde etkilenebilmektedirler. Olayların gidişatı bazılarını boyun eğmeye ve depresyona, bazılarını da kuruluşun çıkarlarına karşı eylemlere itmektir. Bazı mağdurlar başta kendilerine olanları inkar etseler de

ısrarlı saldırılar sonucunda zihinsel ve fiziksel sağlıkları bozulmaktadır(Çobanoğlu, 2005: 53).

Mobbing ortaya çıktığında, çalışanlar anlaşma yapmış gibi sessiz kalırlar. Bir şey yapmamayı tercih ederler. Çünkü işlerini kaybetmekten korkarlar. O an için hedef olmayan ve yıldırmaı gözlemek durumunda kalanlar, bir gün mağdur olma korkusuyla sessiz kalırlar. Bu kişilerin yıldırma karşısında sessizliği seçmelerinin nedeni, bakmakla yükümlü oldukları bir ailenin ve yıllarca sürecek olan taksit ödemelerinin bulunmasıdır. Çünkü yıldırılmak genelde işten kovulmakla sonuçlanır. Yıldırmanın hedef seçileni böyle bir sonuca götürebilmesinin gücü, insanların korkuları nedeniyle sessiz kalmalarından gelir. Yıldırmaı tanık olanlar bilmektedirler ki bir kez mobbing mağduru olduklarında kendileri ile birlikte aileleri de yaşam standartları da tehlikede olacaktır(Gökçe, 2008: 64).

Yıldırmanın kurbanın yaşam kalitesine yönelik sonuçlarına bakıldığında, onun her alanda kendine olan güvenini kaybettiği görülür. Kurban bu durumun sonuçlarını ailesinde, arkadaşlarıyla sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başlar. Onun şaşkın, beceriksiz, korkak ve çekingen hali sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerinde de devam eder. Sosyal toplantılardan kaçmaya, fiziksel rahatsızlıklardan ve hastalıklardan şikayet etmeye başlar. Sosyal randevularını unuttur, aile bağlarından uzaklaşır ve diğer işlerini nitelikli yapmada zorlanır. Aile içindeki rolünü ve sorumluluklarını yerine getirmede zorlanmaya ve aile sorunlarını hoş görmemeye başlar. Yıldırma süreci ilerledikçe, saldırganları dava edebilir. Bu arada arkadaşlık ilişkilerini keserken, sosyal projelerinde azalma ve evliliğinde sorunlar görülür. Geliri azalırken, sağlık giderleri artar. Bununla birlikte ani öfke patlamaları görülür. Stres sonucu panik atak ve depresyon, hatta bazen intihara teşebbüs de görülür. Yavaş yavaş ailesinden uzaklaşır. Ailesi ile ilgilenmeyi bırakır. Sevdiklerine karşı sinirli hatta saldırgan olur. Böylece şiddet ortaya çıkar. Çocukları bundan etkilenir ve onların okuldaki performansları kötüleşir. Sonunda depresyon girer ve sonunda boşanabilir. Böylece yıldırma sonucunda yalnızca kurban değil, ailesi de zarar görmüş olur(Gökçe, 2008: 62).

## 1.6.2.Örgütsel Sonuçları

Mobbinge ilgili araştırmaların yeni olması ve kullanılabilir verilerin yetersizliği nedeniyle sürecin ekonomiye olan etkisini net olarak söylemek mümkün değildir. Ancak National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili konunun yürürlüğe girmesiyle 1985'ten itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır(Tınaz, 2011: 178).

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Bu nedenle bir işveren, mobbingin örgütüne vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlara ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır. Örgüt çalışanları, içinde buldukları çalışma koşullarından memnun değilse, taciz edici davranışlara maruz kalıyorlarsa, işyerinde yaşananları dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur(Tınaz, 2011: 161).

Bazı örgütlerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbing sendromunu pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel

o kadar ağırdır ki örgüt, bunu kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabilir(Tınaz, 2011: 165).

Mobbing davranışlarının uzun zaman sürmesi mağdur durumda olanları huzursuz, endişeli, güvensiz bir hale getirir. Bir süre sonra bireyler içinde buldukları ortamdan uzaklaşma ve yalnızlık hissederler, daha önce de belirtildiği gibi işyerinden kaçmak için ortam ararlar. Bireyin örgüte olan sorumluluk duyguları azalır. Bu durumda örgütte yetişmiş olan bireyin işten ayrılmasına neden olduğu için örgüte ekstra bir maliyet yükler(Kırel, 2008: 70).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Bugünün rekabetçi ortamında kar amacı güden ve gütmeyen her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemli bir faktördür. Zira örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir (İnce, 2005: 1).

İngilizce’de ‘organizational commitment’ sözcüğü ile ifade edilen örgütse bağlılık kavramı, literatürde iki biçimde, ‘örgütsel bağlılık’ ya da ‘örgütsel adanmışlık’ şeklinde kullanılmaktadır (Ulutaş, 2003: 35).

Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (İnce, 2005: 3).

Başka bir tanım ise Becker(1960) tarafından; “örgüte bağlılık, iş görenin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve para gibi değerleri

örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır. ” şeklinde yapılmıştır. Becker’e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder(Gökmen, 1996, ss.1-2). Bu tanıma göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşur(İnce, 2005: 6).

Mowday ve arkadaşları(1982) örgütsel bağlılık alanında gerçekleştirdikleri literatür taraması sonucunda kavramın ne anlama geldiği hususunda kesin bir uzlaşmanın henüz sağlanamadığını belirtmişlerdir. Kavramın tanımı üzerinde bir uzmanlaşma sağlanamamasının en temel nedenlerinden birisi örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin gün geçtikçe artması, bu alanda yetişmiş olan araştırmacı ve düşünürlerin konuya kendi bakış açılarını getirmeye çalışmalarıdır(Sökmen,2000; İnce ve Gül,2005). Dolayısıyla, farklı disiplinlerde uğraş veren araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramına kendi anlamlarını yüklemeye çalışmış ve bu nedenle de çok farklı açıdan tanımlar yapılmıştır(Bakan, 2011: 7).

Porter vd.(1974), örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamaktadır(Reichers, 1985: 468):

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmek ve güçlü bir bağlılık duymak,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunmak,
- Örgüt üyeliğinin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak

Bu faktörler özdeşleşme, içselleştirme ve sadakat olarak da adlandırılmaktadır. Bağlılık, örgütte kalma arzusu duyma, kalma niyeti, üyeliğini devam ettirme, katılım ve performans sağlar(Chow, 1994; 3). Örgütün değerleri

kişisel değerler ile uygun olduğu zaman, örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır(Perçin, 2009: 23).

Örgütsel bağlılık: “örgütün özelliklerinin veya bakış açısının birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesi”(O’Reilly ve Chatman,1986, s.493), olarak da tanımlamaktadır(Güçlü, 2006: 11).

Örgütsel bağlılık çalışmalarına en önemli katkı Allen ve Meyer tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını; “bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum”(1990, s.14) olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluştuğunu belirtmişlerdir(Meyer ve Allen,1991,s.66). Araştırmacılar örgüte bağlılık konusunu tek bir boyutla değil, üç farklı bileşenlerden oluşan çok boyutlu bir açıdan incelemişlerdir(a.g.e.: 11).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky(1966) bağlılığı “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımlamıştır. Kiesler, Sakumura ‘ya (1966:349) göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir. Kidran örgütsel bağlılığın “daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti olduğunu ifade etmektedir(Çöl, 2003: 5).

Örgütsel bağlılığı Yüksel(2004:176) “sadece işverene sadakat etmek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlar. Celep(2000:15), örgütsel bağlılığı “bir örgütün bireyden beklediği şekli ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” (Başak, 2010: 26).

Meyer ve Allen’a (1996; 255) göre, örgütsel bağlılık psikolojik bir boyuta sahiptir, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi

tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkilidir(Balay, 2000: 1).

Bağlılık kavramı TDK sözlüğünde şöyle tanımlanır: Bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi saymalarınıdır([tdkterim.gov.tr](http://tdkterim.gov.tr)).

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği kurumun kendisine sunduğu olanak ve fırsatları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve kurum açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun var olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir(Ergun, 1975: 97).

Grusk, 1996'da bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır(Balay, 2000: 46).

Bağlılık, en yalın haliyle belli bir varlığa karşı geliştirilen duygusal bir yönelme, sosyal bir birimle ki bu sosyal birim; işletme, işletmenin alt sistemleri, çevre, aile, meslek, sendika vb. olabilir- özdeşleşme olarak tanımlanabilmektedir(Meyer ve Allen; 1984; 373: Mowday, Porter ve Steers, 1982; 26).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derece bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır(Çöl, 2008: 9).

Örgütsel bağlılık kavramı yukarıda görüldüğü gibi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımları iki şekilde sınıflandırmak genel kabul görmüş

bir yaklaşımdır. Becker, Staw, Salancik gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının davranış yönünü ele alarak tanımlamışlardır. Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian gibi araştırmacılar ise; örgütsel bağlılık kavramının tutum yönünü öne çıkartmışlardır. Davranışçılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. İşgörenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırlar. İşgörenin sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırır. Tutumsal yaklaşım ise; işgörenin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürer. İşgören, işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulur(Çetin, 2004: 93). Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikoloji alanında çalışanlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır(Örs vd., 2003: 218). Örgütsel bağlılığın tutumsal veya davranışsal olmasından öte, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerin neler olduğu araştırmacıların daha fazla dikkatini çekmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların önemli bir bölümünün bu yönde gerçekteştiği görölmektedir(Yazıcıoğlu, 2009: 21).

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAğLILIK ve BENZER KAVRAMLAR**

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir ifadeyle ortaya konulamaması, onun iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına ve birbiri yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramıyla iç içe olan, zaman zaman yanlış bir şekilde birbiri yerine kullanılan mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve iş tatmini gibi kavramlarla olan ilişkisi ve bu kavramlarla mukayesesine değinmekte yarar vardır(İnce, 2005: 16).

### **2.2.1. İşe Bağlılık**

İşe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkları ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkanı gibi iş koşullarının

bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir(Morrow,1983: 493; Chusmir, 1982: 599).

Porter ve arkadaşlarının geliştirdikleri teoriye göre işe bağlılık, kişinin kurumu ile kendini özdeşleştirme ve kendini işe verme kararlılığını gösterir ([isguc.org](http://isguc.org)).

İşe bağlılık gösteren kişilerin; işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamanın merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler göstereceklerini savunmuşlardır(Dailey and Kirk,1992, p.306). İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir. İşe bağlılık, personelin davranışlarını ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir fakat, işe bağlılık performans ve iş tatmini değildir(İnce, 2005: 20).

İşe bağlılık kavramı, ”işgörenin işiyle yaşadığı psikolojik zdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, işgörenin işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. İşiyle ilgili konuların kişinin yaşamında nmeli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile i içe yaşaması, kişinin işi için harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gerektiğinden fazla çalışması, işe bağlılığın önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir(Saklan, 2010: 19).

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, kavram ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralamaktadır(İnce, 2005: 19) :

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arkadaşları arasındaki ilişki
- Kişinin kendisine verdiği değerin algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

Blau ve Pinder, işe bağlılık gösteren işgörenlerin aşağıdaki özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir (Balay, 2000: 45);

- İŒe etkin Œekilde katılım,
- İŒi, yaŒamın merkezi olarak görme,
- İŒi, kendine özsaygının temeli olarak algılama,
- Kendini iŒ performansı ile tanımlama.

Bu özelliklere bakarak, iŒe bağlılıkta anlatılmak istenen hususun iŒgrenin iŒini benimseme derecesi olduğu görülmektedir. İŒe bağlılık, kiŒinin iŒiyle psikolojik olarak btnleŒmesinin ya da benlik imgesindeki iŒin önem derecesinin yüksek olmasının bir sonucudur. İŒe bağlılık, devamsızlık ve iŒ gücü devir oranı gibi davranıŒsal sonuçların öngörülmesi ve anlaŒılmasında önemli bir iŒ tutumudur (Yüksel, 2003: 15).

### **2.2.2.Mesleğe Bağlılık**

Meslek; insanlara yararlı mal ve hizmet üretmek ve karŒılıęında para kazanmak için yapılan, belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, kuralları toplumca belirlenmiŒ etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilir (Kuzgun, 2000: 3).

Mesleki veya diğer bir ifadeyle mesleğe bağlılık kiŒinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaŒamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı alıŒmalar sonucunda mesleğinin yaŒamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır(Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Mesleki bağlılıkla örgütsel bağlılık mukayese edilecek olunursa, genellikle bu iki kavramın birbirinin zıtı olduğu grŒ hakimdir(Porasuroman and Nachman1987, pp.287-303; Sorenson and Sorenson,1974, pp.98-106). Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik arz etmektedir. Genellikle faydacı örgütlere bağlılığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı olan alıŒanlar için fevkalade zor olduğunu, bu tür alıŒanların mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğu belirlenmiŒtir(İnce, 2005: 18).

Morrow ve Wirth'in(1989) çalışmasını inceleyen Balay bir mesleğe bağlılığın üç koşulu gerektirdiğini belirtmiştir. Bunlar(Balay, 2000: 46):

- Mesleğin amaç ve değerlerine inanma ve onları benimseme,
- Mesleğin gerektirdiği çabayı gönüllü olarak gösterme arzusu,
- Meslekteki üyeliğin devamını istemektir.

Yazarlara göre, örgüte ve mesleğe bağlılık hemen her zaman çatışma halinde bulunması gereken bağlılık türleri olmayıp, bir birey için hem mesleğe hem de örgüte bağlılık aynı anda düşük veya yüksek düzeyde olabilir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bazı durum ve bireyler açısından ise mesleğe ve örgüte bağlılıklardan birisi düşük iken diğeri yüksek düzeyde bulunabilir. Bu söylenenler şöyle formülize edilebilir(Bakan, 2011: 15):

- \*Birinci durum: Mesleğe bağlılık yüksek- örgüte bağlılık yüksek,
- \*İkinci durum: Mesleğe bağlılık düşük- örgüte bağlılık yüksek,
- \*Üçüncü durum: Mesleğe bağlılık yüksek- örgüte bağlılık düşük,
- \*Dördüncü durum: Mesleğe bağlılık düşük- örgüte bağlılık düşük.

Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar(İnce, 2005: 16):

**a)İşe Yönelik Genel Tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı”, “işinin kendisi için her şey olduğu”, “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hakim olur.

**b)Mesleki Planlama Düşüncesi:** Bu düzeyde kişi mesleği ile olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde

ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Alutto ve arkadaşları(1973,pp.448-454) meleklerinde kendilerini daha fazla geliştirmeleri ile ilgili planları olan kişilerin daha fazla bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir.

**c)İşin Nispi Önemi:** İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese, eşine beğendiremezse de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi.

### **2.2.3.Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar birtakım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler(İnce, 2005: 20).

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve zaman zaman karıştırılabilen diğer bir kavram ise; çalışma arkadaşlarına bağlılıktır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Kişi kurumda çalışmaya başladığında, halen orada çalışan çalışanlar kişiye rehberlik yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir(Demirgil, 2008: 44).

### **2.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini**

İş tatmini, ”işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanabilir(Şimşek, 2008: 202).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, bu iki kavramın birbirine bağımlı mı, bağımsız mı olduğu konusunda henüz bir görüş birliğine varılamamıştır. İş tatmini kişinin işe veya onun belirli yönlerine

olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel bağlılık, bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır(İnce, 2005: 21).

İş doyum ve örgütsel bağlılık araştırmaları sonuçları olarak; devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters yönde bir ilişkinin varlığı görülürken; çalışanın kurumdan ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. Diğer yandan, doyum ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık birbirleriyle olumlu ilişkili bulunurken,; işlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan çalışanların, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Buna göre, iş doyumunu ile işte kalabilme, işe düzenli gelme ve işi zamanında yapma arasında aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır(Demirgil, 2008: 45).

İş doyumunu ve bağlılık kavramları birbiri ile çok ilişkili olmasına rağmen, kişi örgüte bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olurken, belirli iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir. Hem örgüte bağlılık hem de örgüt içinde belirli bir işe ilişkin olumlu tepki, motivasyonun yükseltilesi için birlikte gereklidir(Balay, 2000: 137).

### **2.2.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat**

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan bir diğer kavram da itaattir. İtaat dışsal kaynaklı bir görev duygusudur. Genellikle, itaat kavramı bağlılık kavramının kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Ancak, tersini düşünmek diğer bir ifadeyle bağlılığı itaat kavramının içinde değerlendirmek her zaman mümkündür. İtaat olmaksızın bağlılık anarşi getirir. Bağlılık olmaksızın itaat ise kişinin örgüt yararına yönelik katkı ve çabalarını içermeyeceğinden, örgütün ilerlemesini sağlayacak adımlar atılmasını engelleyecektir. Özetle örgütsel bağlılık ve itaat birbirinin zıttı veya birbirinin yerine kullanılacak kavramlar değil, aksine birbirini tamamlayıcı nitelikteki kavramlardır(İnce, 2005: 23).

## 2.2.6. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan bir diğer kavram ise sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Her iki kavram da örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak söz konusu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılığın iş başarısından kaynaklanmasına karşılık, sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır(Roehling and all., 2000: 310).

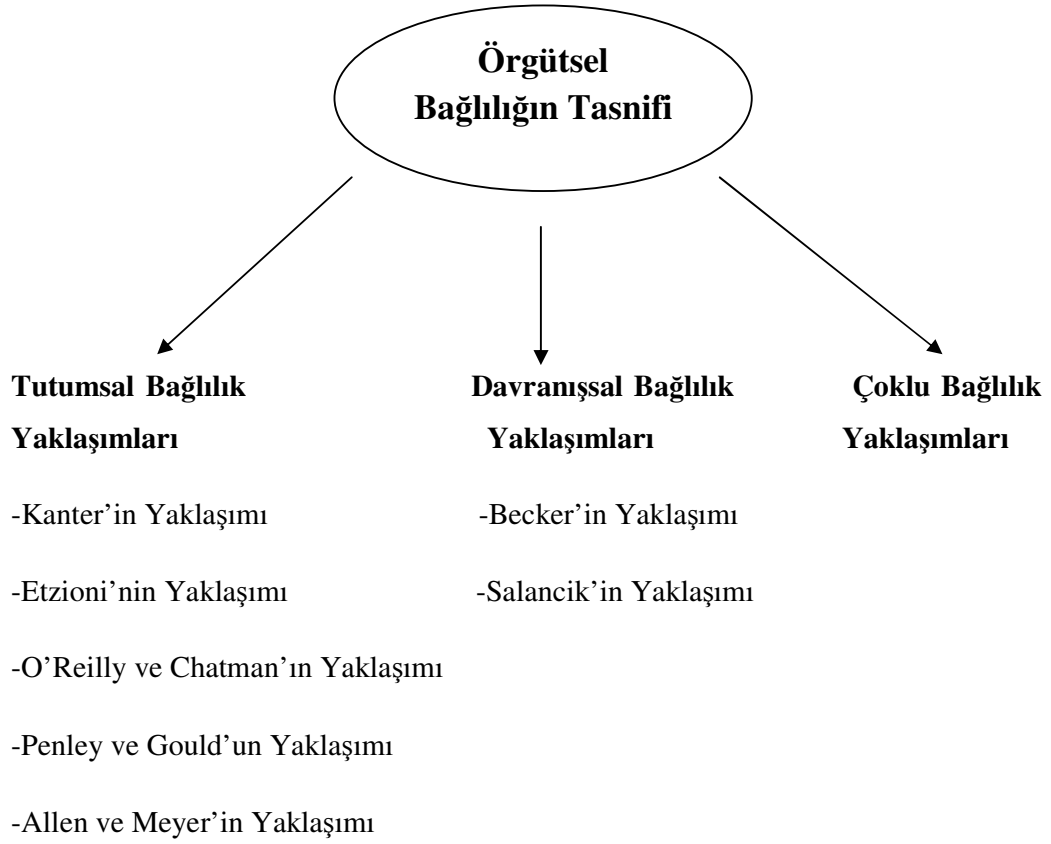
Örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım olarak karşımıza çıkarken; sadakat, daha pasif bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bar-Hayım ve Beyer tarafından yapılan bir çalışmada genç, az eğitilmiş ve göreve yeni başlayan kadınların, örgütsel bağlılığa nazaran daha pasif bir anlam içeren sadakat gösterme tavrı ve davranışları gösterdikleri benimsenmiştir(Bar-Hayım ve Beyer,1992: 379-387). Buna karşın daha yaşlı, daha eğitilmiş ve daha kıdemli erkek çalışanların daha aktif bir özellik taşıyan örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Sonuç olarak örgütsel sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirilmek durumundadır. Örgütsel bağlılık sadakatle birlikte düşünülmeli ve örgüt içinde hazırlanan örgütsel bağlılık politikaları sadakat boyutunu da kapsamalıdır(İnce, 2005: 25).

## 2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang(2000) bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen farklı teorileri dört grupta sınıflandırmıştır(Huang, 2000: 7-12). Bunlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma;

tutumsal bağıllık, davranışsal bağıllık ve çoklu bağıllıklar şeklinde ortaya konulabilir(İnce, 2005: 26).

**Şekil.1: Örgütsel Bağıllığın Tasnifi**



**Kaynak:** İNCE, M., GÜL, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağıllık*:26.

### **2.3.1. Tutumsal Bağıllık Yaklaşımları**

Tutumsal bağıllık, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere iki temel psikolojik güdüye dayanmaktadır. Bireyin örgüte ve diğer çalışanlara yakın olma isteğini yansıtan özdeşleşme, bireyin kendisini tanınmasına olanak sağlayan ilişkilerin (fark edilme, değerli bulunma vb.) kurulması ve sürdürülmesi karşılığında bireyin örgütüyle bütünleşmesini ifade etmektedir(Sürgevil, 2007: 16).

Tutumsal bağıllıkta, çalışanın örgüte bağıllığının, örgütle bağlarının niteliğinin ve bağların doğasının yansması olduğu öne sürülmektedir. Tutumsal bağıllık yaklaşımı literatürde, örgütsel bağıllık kavramı karşılığında kullanılan en yaygın tanımdır. Tutumsal yaklaşımı temel olan çalışmalarda, örgüt odak noktasında yer aldığı için, kavram örgütsel bağıllık olarak ifade edilmektedir(Atalay, 2010: 56).

Buchanan'a göre tutumsal bağıllık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler:

- \*örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- \*işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- \*örgüte sadık bir bağlanmadır.

### **2.3.1.1.Kanter'in Yaklaşımı**

Tutumsal bağıllıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e(1968) göre örgütsel bağıllık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler(İnce, 2005: 29).

Kanter, kişilik ve sosyal sistem olmak üzere birbirinden farklı iki sistemden bahseder. Kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif bağıllıktan oluşur. Sosyal sistem ise sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık esastır(Cengiz, 2001: 33).

Kanter(1968) örgüt tarafından üyelerden talep edilen davranış biçimlerinin “devama yönelik bağıllık(continuance commitment)”, “kenetlenme bağıllığı(cohesion commitment)” ve “kontrol bağıllığı” olmak üzere üç farklı bağıllık türünün ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade etmektedir(Varoğlu, 1993; İlsev,1997; İnce ve Gül, 2005). Dolayısıyla, Kanter(1968) bağıllığı, devama yönelik,

kenetlenme ve kontrol bağıllığı olmak üzere üç şekilde ele alıp incelemektedir.(Bakan, 2011: 83).

### **2.3.1.1.1. Devama Yönelik Bağlılık**

Devam bağıllığı, işgörenin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. İşgörenlerin işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve birtakım zorluklar yaratacak olması işgörenin kişisel fedakarlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışacağı görüşü kabul edilir(Güçlü, 2006: 18).

Kanter devama yönelik bağıllığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri diğer bir ifadeyle fedakarlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Kişinin böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi halinde, üyeliğini sürdürme konusundaki duyarlılığı ve motivasyonu da artacaktır. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar, alış-veriş ilişkisine girmesidir. Kişi örgütte kalmak için katlandığı maliyetler karşılığında bazı kazançlar elde etmeyi beklemektir(İnce, 2005: 30-31).

### **2.3.1.1.2.Kenetlenme Bağlılığı**

Örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde işgörenin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratması sonucunda oluşur. Bu bağıllıkta, işgörenin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Genellikle örgütler, İşgörenlerin örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek için birtakım farklı aktiviteler(örneğin, işgörenlerin örgütteki ilk çalışma günlerinde diğer işgörenlerle tanıştırılması, örgütte kullanılan uniformalar veya işaretler gibi) yaratırlar. Örgütler, bu tür faaliyetlerde bulunarak

örgütteki işgörenler arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaç edinirler(Güçlü, 2006: 18).

### **2.3.1.1.3. Kontrol Bağlılığı**

Bireyin örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girmesi ve örgüt normlarına bağlanmasıdır(İnce ve Gül, 2005). Bu bağlılık türü, bireyin yaşamına yön veren ve anlamlı kılan daha yüksek bir gücün yani örgüt gücünün varlığına inanılmasıyla oluşur. Birey daha önceleri sahip olduğu ve davranışlarına yön veren normları bir kenara bırakarak, bütün mesleki düşünce sistemini örgütün amaç, norm ve değerlerine göre yeniden yapılandırır(İlsev, 1997). Bu yapılandırmaya gidilmesinin en temel nedeni örgütün beklenti içerisine girdiği davranış biçimlerinin ve uyulması istediği kuralların birey tarafından daha doğru ve ahlaki bulunmasıdır(Bakan, 2011: 85).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmalı gerekmektedir(İnce, 2005: 32).

### **2.3.1.2. Etzioni Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı,

üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar(Balay, 2000: 15-16):

-ahlaki açıdan yakınlaşma

-çıkara dayalı yakınlaşma

-yabancılaştırıcı yakınlaşmadır.

**\*Ahlaki Açıdan Yakınlaşma:** Örgütün amaçlarını, normlarını, içselleştirme ve otoriteyle özdeşleştirme temeline dayanmaktadır. Aynı zamanda bu bağlılık, işgörenin örgüte karşı yüksek yoğunlukta olumlu bir yöneliminin olduğunu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak işgören, örgütün faydalı toplumsal amaçları takip ettiğini hissettiği zaman örgütsel faaliyetlere katılabilmektedir(Morrow vd., 1982; 21). Ayrıca işgören örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır(Balay, 2000; 20).

**\*Çıkara Dayalı Yakınlaşma:** Bir diğer adı ile hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir(Demirgil, 2008: 49).

**\*Yabancılaştırıcı Katılım:** Bireyin örgüte karşı kuvvetli olumsuz bir yönelimi olarak belirtilir(Etzioni,1961, s.9). Birey davranışlarının şiddetli bir biçimde kısıtlandığı yerlerde(örneğin hapishaneler veya askeri temel eğitim kampları gibi) daha çok yabancılaştırıcı katılım görülmektedir. Bu katılım türü, alternatiflerin olmamasından ortaya çıkmaktadır. Bu tür katılım duyan işgörenler, işten ayrılmaları durumunda finansal kayıplarının olması, alternatif iş seçeneklerinin olmaması veya ailelerinin başka bir yere taşınma imkanının olmaması gibi farklı nedenlerden dolayı işlerinden ayrılamamaktadırlar(Güçlü ,2006: 16).

### 2.3.1.3.O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman için bağlılık, bireyin örgüte bağlanmasını yansıtan çok boyutlu bir yapıdır. Psikolojik bağın gelişmesindeki mekanizmalardan en önemlisi özdeşleşmedir. Bir kimseye, bir objeye, gruba veya örgüte bağlanma, değer, amaç ve tutumlarla özdeşleşme sonucu oluşur. Tabii ki, bireyin özdeşleşme derecesi bağlanma nedenlerine ve bağlılığını ortaya koyuş biçimlerine göre değişmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılık, bireyin örgüt özelliklerini ve fikirlerini kabul etme derecesi olarak karşımıza çıkmaktadır(Cengiz, 2001: 30).

Örgütsel bağlılığı işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bir bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman(1986) bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç sınıfta incelemiştir(Balay, 2000: 22-23):

**\*Uyum Bağlılığı:** Buradaki bağlılık duygusu paylaşılmış değerler için değil belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bunun yanı sıra ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği de söz konusu olmaktadır(O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

**\*Özdeşleşme Bağlılığı:** Bağlılık, diğer işgörenlerle tatmin edici ilişki kurmak veya var olan ilişkiyi sürekli kılmak için meydana gelmektedir. Bunun sonucunda işgören bir gruba ait olmanın gururunu yaşamaktadır(O'Reilly ve Chatman; 1986, 492).

**\*İçselleştirme Bağlılığı:** Tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, işgörenlerin iç dünyalarını örgütteki diğer işgörenlerin değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir(O'Reilly ve Chatman; 1986, 492).

### 2.3.1.4.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

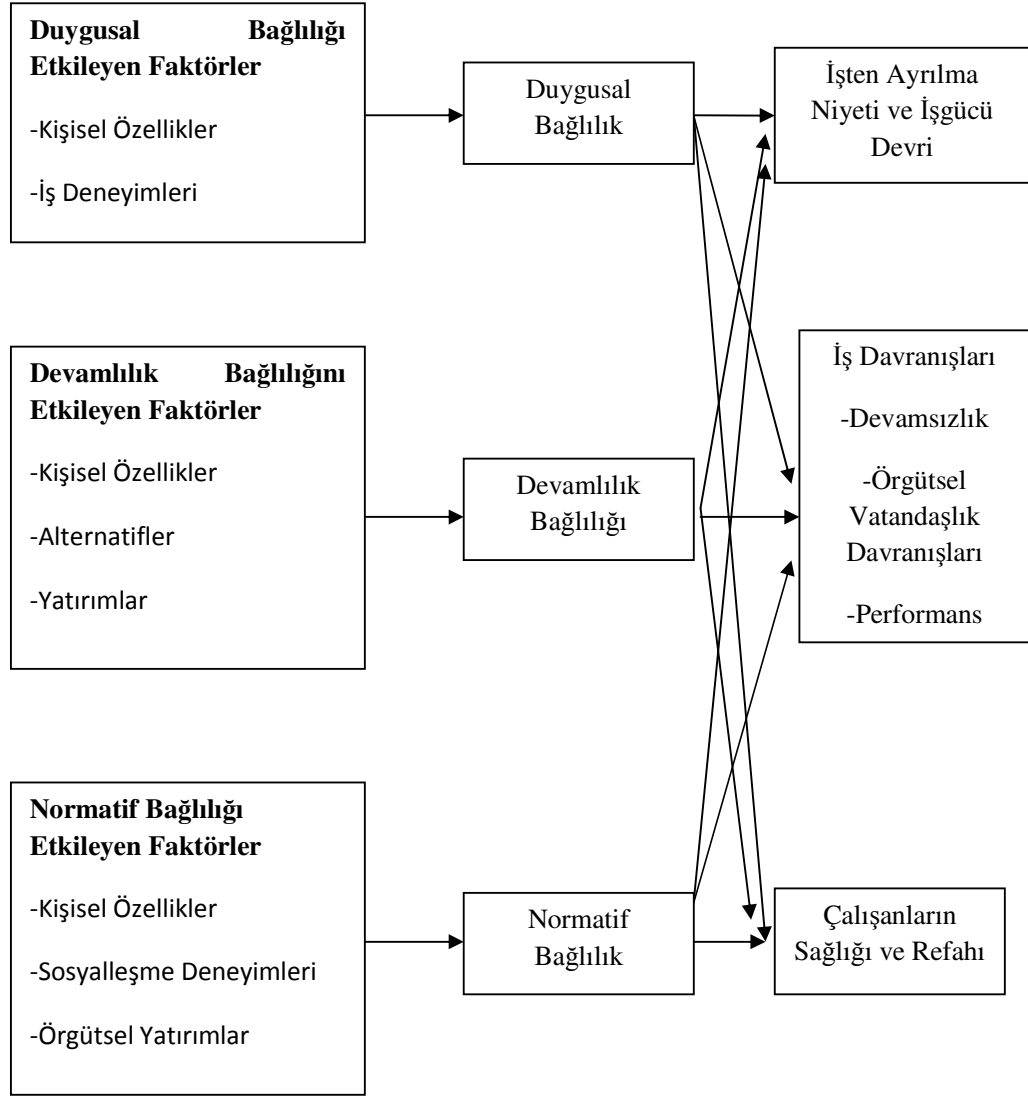
Örgütsel davranış bilimcilerinin bir kısmı(Wiener,1982; Mowday, Porter ve Steers,1982; Blau,1985; Brown,1996), genellikle işgörenin hissettiği örgütsel bağlılığın örgütün bütününe karşı hissedildiğini kabul ederek örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir yaklaşımla ele alıp incelemiştir. Bunun yanı sıra diğer bir grup

araştırmacı ise(Angle ve Perry,1981; O'Reilly ve Chatman,1986; Penley ve Gould,1988; Allen ve Meyer,1990), örgütün farklı unsurlardan oluştuğunu ve bir işgörenin bu unsurların her birine farklı örgütsel bağlılık geliştirebileceğini ileri sürmüştür(Güçlü, 2006: 23).

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir(İnce, 2005: 38).

şekil 2'de görüldüğü üzere Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedir. Bunlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

**Şekil.2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**



**Kaynak:** (Meyer and et al., 2002:22)

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi ve aidiyetiyle ilgilidir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, öyle olmasını istedikleri için örgütte çalışmaya devam ederler. Devamlılık bağlılığı, örgüttен ayrılmanın getireceği maliyetin farkındalığıyla ilgilidir. Örgütle ilişkisi, devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar, böyle yapmaya ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmaktadırlar. Son olarak normatif bağlılık, çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini yansıtmaktadır. Yüksek düzeyde normatif bağlılığı olan çalışanlar, örgütte kalmak zorunda olduklarını düşünürler(Sürgevil, 2007: 21).

Bu modele göre “duygusal(affective), devam(continuance) ve normatif(normativ) bağıllık” olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkan örgüte bağıllık boyutlarının dört ortak özelliği vardır. Bunlar(Özel, 2009: 33-34):

- psikolojik durum yansıtırlar,
- birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi gösterirler,
- örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler,
- işgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

### **2.3.1.5. Weiner Modeli**

Weiner(1982), örgütlerde normatif değerlerin önemine değinmiş ve çalışanların, normatif değerlerine bağlı olduğu için örgütü terk etmediklerini belirtmiştir. Normatif bağıllıkta çalışanlar, örgüte ahlaki değerlerinden dolayı bağıllıdır ve bu sebeple örgütün etkinliği için çaba harcamaktadırlar. Weiner, araçsal güdüleme(araçsal bağıllık) ve örgütsel bağıllık(normatif-moral bağıllık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur.

Araçsal güdüleme(araçsal bağıllık) hesapçı, yararcı, kendi istek ve çıkarlarına dönük olmayı ifade etmektedir. Bu örgütsel bağıllığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütün amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmasını sağlamaktadır. Böyle araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağıllık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır.

Örgütsel bağıllık(normatif-moral bağıllık) ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Örgütün amaç ve değerlerine bağıllık, çalışanların örgüte duygusal bağıllığıdır. Çalışanlar, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve bunları içselleştirir(Perçin, 2009: 30).

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

Penley ve Gould(1988: 43-59), Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşık olmasıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal temelli katılım söz konusudur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılmamaktadır(Atalay, 2010: 61).

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutlu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Çıkarıcı bağlılık, alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır(İnce, 2005: 37).

## **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alutto(1972), Buchanan(1974), Morrow(1983), Blau ve Boal(1987), Salancik(1977) ve Angle ve Perry(1981) çalışmaları gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk bu faktörleri dört ana gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar(İnce, 2005: 57):

-Geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeleri,

-Kişisel-demografik faktörler,

-Örgütsel-görevsel faktörler,

-Durumsal faktörlerdir.

Aşağıda örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bazıları bulunmaktadır. Ancak sözü edilen(Mowday, Porter ve Steers,1982; Rosin ve Korabik,1995; Meyer ve Allen,1997; Bayram, 2005; Çetin, 2004; 99) bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde kestirdiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak güçtür(Özel, 2009: 21):

1. Yaş, cinsiyet ve deneyim,
2. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
3. Rol belirliliği, rol çatışması,
4. Yapılan işin önemi, alınan destek,
5. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
6. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
7. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
8. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
9. Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler,
10. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi.

Buna göre bir çalışanın işe başladıktan sonra, örgüte olan bağlılığın nasıl olacağını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Gerald Salancik, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana gruba ayırmaktadır. Bunlar görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade faktörleridir ve aşağıdaki gibi özetlenebilir(Erol, 1998: 65-67):

• **Görünürlük:** Bir davranışın bağlılığı etkileyen en önemli belirleyicisi, davranışın diğerleri tarafından gözlemlenebilir oluşudur. Gizli ya da gözlemlenemeyen

davranışların bağıllık üzerindeki etkisi azdır. Bir kişiyi örgüte bağlamanın en basit ve güçlü yolu, kişi ve örgüt ilişkisinin örgüt toplumunun bilgisine açık olmasıdır.

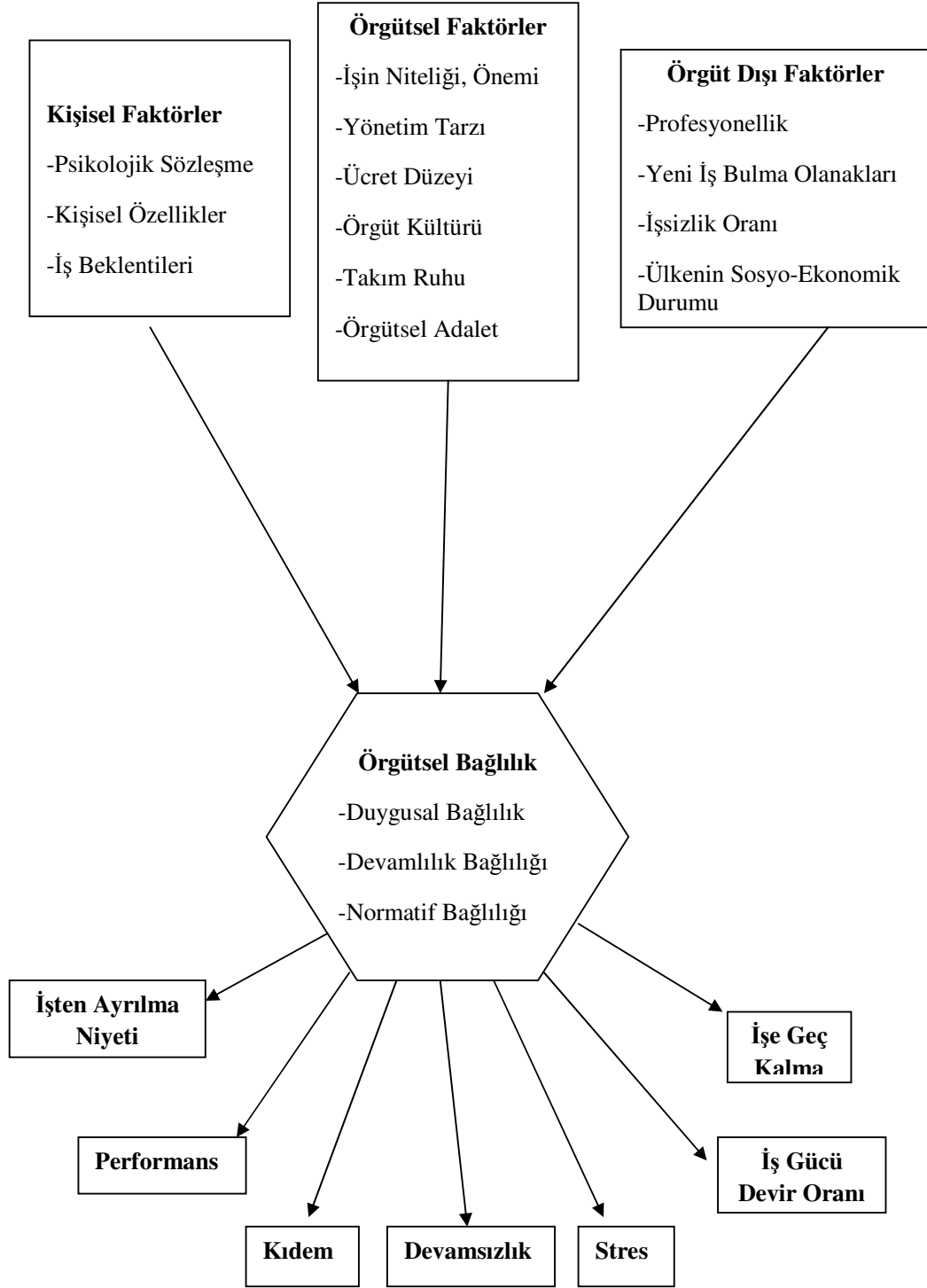
- **Açıklık:** Görünürlük kişileri örgüte bağlamak için yeterli değildir. Görünürlüğün açıklık ile desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış ne kadar açık ise, inkâr edilmesi o kadar zordur. Açıklık, kişinin davranışlarını inkâr edemeyeceği orandır.

- **Geriye Döndürülemezlik:** Davranışın geriye döndürülemezliği ise, kalıcılığı, iptal edilemezliğidir. Geri döndürülemez davranışın bağıllığa etkisi bilindiğinden birçok şirket çalışanlarına başka firmalara aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadırlar. Bu yararların geri döndürülemezliğini yani kaybolacağını bilen çalışan, ya bu yararlardan vazgeçecek ve şirketten ayrılacak ya da şirkette çalışmaya devam edecektir.

- **İrade:** Örgütsel bağıllıkta davranışların geri döndürülemezliği önemlidir. Ancak, zaman ve baskı altında çalışmak bazen örgütsel bağıllığı azaltabilir. Çünkü kendi iradesi dışında, baskı gördüğü için bir görevi yerine getirmek zorunda kalan bir çalışanın örgüte bağıllığı azalabilmektedir.

Bu çalışmada örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanım doğrultusunda, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayırarak incelenmiştir(İnce, 2005: 59).

**Şekil.3:Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları**



**Kaynak:** İNCE, M., GÜL, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*:59.

### 2.4.1.Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Morris ve arkadaşlarının 1993 yılında yaptıkları araştırmanın dışında, genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır(İnce, 2005: 59).

İşgörenlerin cinsiyetleri, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı, kadınların çalışma yaşamında aktif olarak yer almaya başladığı yıllardan itibaren artış göstermeye başlamıştır. Ancak, bu araştırmalarda cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin niteliği kesin olarak açıklanamamıştır. Bu konudaki araştırmaların incelendiği ilk meta-analiz çalışmasının birinde iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğu(Mathiev ve Zajac,1990), bir diğerinde ise ilişki olmadığı(Aven, Porker ve Mc Evoy, 1993) belirtilmesi bu konudaki daha net bir biçimde göstermektedir. Sonuçlar arasındaki bu farklılık, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasında araştırmacıların farklı teorileri benimsemelerine bağlanabilir. Bu teoriler, cinsiyet modeli ve iş modeli teorileridir(Feldberg ve Glenn, 1979). Cinsiyet modeli teorisinde, kadınların evdeki sorumluluklarına(annelik ve ev işleri gibi) çalışma yaşamlarındaki sorumluluklarından daha fazla önem verdikleri ve bu nedenle kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden farklı olduğu iddia edilmektedir. Bu modele göre, aile içindeki yükümlülükleri yüzünden evli kadınların çalıştıkları örgütlere karşı erkeklerden daha az örgütsel bağlılığa sahip olacakları iddia edilmektedir(Güçlü, 2006: 58-59).

İş modeli teorisinde ise; iş niteliklerinin ve çalışma koşullarının tüm çalışanlar için eşit olduğu kabul edilerek, kadınların ve erkeklerin aynı istihdam koşulları altında çalıştıkları örgüte aynı seviyedeki bağlılık sergileyecekleri iddia edilmektedir(Güçlü, 2006: 59).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğer önemli olanı da yaş faktörüdür. Yaş faktörü genellikle çalışanın kıdemi ve hizmet süresi dikkate alınarak

incelenmektedir. Tek başına yaş faktörünün dikkate alındığı bir araştırmada, yaşın bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Kirel(1999) tarafından yapılan bir çalışmada genç grup içerisinde yer alan çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha arzulu oldukları ve yaşlılara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir(Varol, 2010: 18).

Kişisel faktörlerden bir diğeri ise çalışma süresidir. Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla ilgili olarak Cohen'in görüşleri ise şöyledir: Çalışma süresi arttıkça işgörenin işletmeden elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için işgörenin kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır(İraz, 2010: 27).

Bir diğeri faktör, iş beklentileridir. Örgütlerin varlık nedenleri insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaktır. İnsanlar örgütlere bu amaçla katılmaktadırlar. Çoğu zaman örgütler bu amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç konumundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların iş yerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır(İnce, 2005: 60).

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olan kişisel özelliklerden bir diğeri de eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi yükseldikçe alternatif istihdam olanakları elde etme imkanı arttığından veya örgütün karşılamakta zorlanacağı beklentiler içerisinde girileceğinden dolayı eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki söz konusudur(Joiner ve Bakalı, 2006). Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin örgüte sağlayacağı katkının karşılığını, örneğin ücret olarak karşılamada bazı örgütler zorlanabilir. Eğitim düzeyi düşük kişilerin alternatif iş imkanları az olduğu için, bu bireylerin mevcut örgütlerine daha çok bağlılık göstermeleri mümkündür(Bakan, 2011: 124).

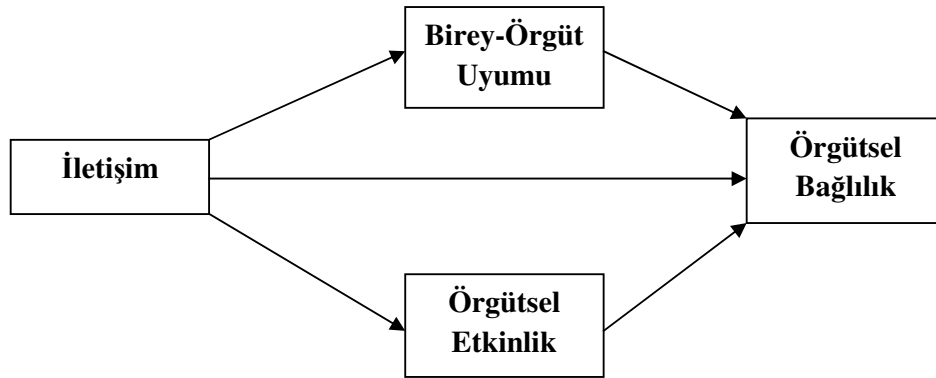
Örgütsel bağlılıkla ilgili bir diğeri kişisel değişken de ırktır. Farklı millet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli

farklılıklar bulunmaktadır. Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifler gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

### 2.4.2.Örgütsel Faktörler

İletişim, örgütsel bağlılıkla çeşitli yönlerden ilişkilendirilmektedir. Örneğin, Allen'in(1992) yaptığı araştırmada toplam kalite yönetimini uygulayan firmalarda iletişim, örgütsel bağlılık değişkeninin %59'unu açıklamaktadırlar. De Rider(2004) görev ilişkili iletişimin örgütsel bağlılığın önemli bir nedeni olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Mathieu ve Zajac(1990) gerçekleştirdikleri meta-analiz sonucunda liderin yaptığı iletişimin bağlılık üzerindeki önemine vurgu yaparak, yönetici tarafından zamanında ve uygun şekilde yapılan iletişim etkinliklerinin işgörenin örgüte olan bağlılığını artıracaklarını ifade etmiştir(Bakan, 2011: 139-140).

**Şekil.4:İletişim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler Modeli**



**Kaynak:** VanVuuren, M. De Jong, M. D. T. And Seydel, E. R. 2006: 117.

İletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri konu aldıkları modellerinde Vuuren vd.(2006) iletişimim örgütsel bağlılığı etkileyeceğini

ve etkileşimde birey-örgüt uyumu ve örgütsel etkinliğin aracı değişken olarak rol alacaklarını ifade etmişlerdir(Bakan, 2011: 137).

Kariyer fırsatı, önemli bir bağlılık belirleyicisidir. Örgüt tarafından mevcut ve gelecekteki işler için iyi bir eğitim aldığı düşünün çalışanların bağlılık seviyesinin daha yüksek olacağı düşünülür. Akıl hocası(mentorship), kariyer enformasyonunun, duygusal desteğin ve tavsiyelerin kariyer gelişimini sağlayacak araçlar olarak örgütte kullanılmasıdır. Bu yönde ilişkilerin hakim olduğu örgütlerde çalışanların bağlılık hissi daha kuvvetli çıkmaktadır. Terfiler, çalışanlar tarafından ödül olarak algılanır ve onların çalışma isteğini artırır. Bileşim International şirketinin Türkiye’de yaptığı bir araştırmada daha yüksek bir ücret için örgütünü değiştireceklerin oranı %68 çıkmıştır. Bu da ülkemizde örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir etmen olarak ücreti gözler önüne sermektedir(Cengiz, 2001: 63).

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir(Lunderberg, 1992: 8). Bu şekliyle yönetim tarzı, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir. Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğu Williams ve Hazer tarafından tespit edilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetim çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derece de engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür. İnce ve Gül(2005), iş ortamında kişiye yüklenen sorumluluklar azaltıcı herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azalttığını, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimalinin güçlü olduğunu ileri sürmektedirler(Atalay, 2010: 81).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İşgörenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de

artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıkların artacağı varsayımı kabul edilmiştir. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezleri desteklemiştir.

**Tablo.3: İşin Nitelikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri**

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1970	Hall, Schneider ve Nygren	İşin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1974	Buchanan	İşin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1977	Steers	İşin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1985	Hunt, Chonko ve Wood	İşin nitelikleri(özerklik, çeşitlilik ve geri bildirim) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
2001	Gautam, Dick ve Wagner	İşin nitelikleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

**Kaynak:** GÜÇLÜ, Hatice (2006), Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:78.

Tablo 3'ten de izleneceği gibi, işgörenlerin yaptıkları işin nitelikleri arttıkça, örgütsel bağlılıkları artmaktadır. İşin gerekleri arttıkça, işgörenler de işlerini yaparken bu gereklere sahip olduğu için bunlara uygun olarak işlerini yerine getirdiklerini düşünebileceklerdir. Bu da, işin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkinin nedeni olabilir(Güçlü, 2006: 78).

Çalışanların güçlendirilmesi ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Güçlendirme, formal örgüt uygulamaları ve informal teknikler sayesinde çalışanların daha etkin olmasını sağlayacak ve çalışanların kendilerine olan güven duygularını sağlamlaştıracak bir süreçtir. Yöneticilerin güçlerini, bilgilerini çalışanlarıyla paylaştığı ve çalışanlarına bazı örgütsel sorumluluklar verdiği bu süreç sonunda becerilerini ve deneyimlerini zenginleştirme imkanı sunan bir örgütte çalışmak, bireylerin bağlılık hissini kuvvetlendirecektir. Buna ek olarak, çalışanların işin sonuçlarına yönelik aldıkları sorumluluk ve işe başlama döneminde işe yönelik gelişen deneyimlerin birey açısından taşıdığı anlam düzeyi, örgüte bağlılığın örgütte geçirilen ilk yıllar için de geliştirilmesine katkıda bulunan etmenler olarak ortaya çıkmıştır(Cengiz, 2001: 65).

Bir diğer faktör ise rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Eğer bir örgütte rol gönderici tek ve gönderilen roller birbiriyle tutarlı olsaydı, rol üstlenmek olan işgörenin çatışma içine düşme olasılığı en aza inerdi. Rol çatışması; işgörenin bir rolü oynayıp oynamayacağına, hangi rolü oynayacağına, rolü kimin için oynayacağına ilişkin ikircikliğinden doğan bir zorlamayı anlatır(Başaran, 2000: 265).

Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde belirsizliğin ve stresin yaşanmaması örgütsel kabul olarak değerlendirilirken, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması örgütsel uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Bu da örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırarak örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarılı olduğunda tatmin ve zevk veren görevleri olduğu sürece mümkündür(İnce, 2005: 83).

### **2.4.3.Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler arasında profesyonellik, yeni iş bulma olanakları ve işsizlik oranı gibi faktörler bulunmaktadır.

Yeni iş(alternatif iş) imkanlarının bulunup bulunmadığı da bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Şayet alternatif iş imkanları var ise, yaptığı işten veya

çalışma ortamından hoşnut olmayan bir birey, örgütten ayrılmayı düşünebilir. Ancak alternatif iş imkanının bulunmadığı durumlarda, bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalıştığı örgütte kalmaya devam ettiği görülmektedir. Memnun olmadığı halde örgüt üyeliğini bir zorunluluk olarak devam ettiren örgüt üyesi, gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmez veya örgütle kimlik bütünleşmesi sağlayamaz. Bazen de alternatif iş imkanlarının varlığına rağmen örgüt ortamında hoşnutsuzluk yaşayan birey, örgütle doğrudan ilişkili olmayan nedenlerden dolayı da örgütte kalmaya devam edebilir (Bakan, 2011: 210).

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (Demirgil, 2008: 61).

Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar şu şekildedir (Varol, 2010: 27):

-Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar.

-Sosyal sorumluluk taşırlar.

-Kendi kurallarına inanırlar.

-Özerklik talebinde bulunurlar.

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır (Shafer, 2002: 263). Ancak profesyonellik; çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek duyarlarsa, bu durumda çalışanların

mesleki bağılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağılıkları olumlu yönde etkilenecektir(Gunz ve Gunz,1994;802).

Yapılan çalışmalar, ülkelerdeki işsizliğin işe bağılılığı etkileyen bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. İşsizlik, çalışma yeteneğinde, istediğinde olan ve çalışmaya hazır kişilerin iş sahibi olamaması durumu olarak tanımlanmaktadır(Nalcip vd., 2001:96). İşsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda iş sahibi olan kişiler, yaptıkları işin değerini daha iyi anlamakta ve daha bağılı kalmaktadır. Çünkü işsizliğin yüksek olması beraberinde iş imkanlarındaki kısıtlılığı da getirmektedir. Dolayısıyla bu ülkelerde işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Her ne kadar işgörenlerin işleriyle ilgili şikayetleri olsa bile, işsiz kalma korkusu bu şikayetleri bastırmakta ve işgörenleri işine bağılı kılmaktadır(Güner, 2007: 49-50).

## 2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgüte bağılılığın sonuçları, bağılılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağılılığı azalabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağılılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır(Balay, 2000: 83).

Örgütsel bağılılık literatüründe gerçekleştirilen ilk çalışmalar; yüksek örgütsel bağılılığın, iş performansı ve dolayısıyla verimliliği arttıracığı düşüncesinden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmalar örgütsel bağılılığın sonuçlarının ortaya çıkarılması yönünde başlamıştır. Meyer ve Allen'e(1997) göre örgütsel kavramının doğuşuyla birlikte oluşan hipotezler aşağıda sıralanmıştır(Sürgevil, 2007: 35-36):

1)Duygusal bağılılığın, devamlılık bağılılığının ve normatif bağılılığın hep birlikte çalışanın işe devam etmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, bağılılığın tüm biçimler, çalışanın örgütten ayrılma eğilimi ve gönüllü iş değiştirme davranışıyla negatif bir ilişki göstermelidir.

2)Örgüte karşı yüksek duygusal bağlılık gösteren bir çalışan, düşük duygusal bağlılık gösteren bir çalışana göre, örgüte katkıda bulunma konusunda daha istekli olacaktır. Yüksek duygusal bağlılığı olan çalışanlar, aynı zamanda daha az devamsızlık yapmayı tercih edecekler ve işlerinde daha iyi performans göstermek için daha iyi motive olacaklardır.

3)Örgüte karşı yüksek devamlılık bağlılığı ile bağlanan çalışanlar, duygusal nedenlerle değil, örgüte devam etmemeleri halinde oluşacak maliyetleri bilincinde oldukları için örgütte kalmaktadırlar. Sadece devamlılık bağlılığına sahip olmanın, içleme ve sınırlılık duyguları yaratması ve bu duygularında uygunsuz iş davranışlarına yol açabilmesi mümkündür.

4)Örgüte karşı yüksek normatif bağlılık gösteren bir çalışan, zorunluluk ve görev duygularıyla örgüte bağlıdır. Meyer ve Allen(1991), bu tarz duyguların bireyleri uygun davranışlarda bulunma ve örgüt için doğru olanı yapma konusunda motive edeceğini öngörmektedir. Bu doğrultuda, örgüte yönelik olarak geliştirilen normatif bağlılığın; iş performansı, işe devam etme ve örgütsel vatandaşlık gibi iş davranışlarıyla pozitif yönde bir ilişki göstereceği beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda Randall(1987), örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmiştir. Bağlılık düzeylerini düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ifade etmiştir. Bu bağlılık düzeyleri ve kişisel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır(Perçin, 2009: 40).

**Tablo.4: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
<b>DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Kişisel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük, insan kaynaklarından daha etkin şekilde faydalanma.	Daha yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodunun neden olduğu kişisel maliyetler, Örgütsel amaçları ortadan kaldırmaya yönelik olası çabalar, işten çıkarma, işten ayrılma.	Zayıf performansa sahip kişilerin işten ayrılması, artan moral, yeni işe alımların sağlanması, söylentilerin örgüt için faydalı şekilde kullanılması.	Artan personel devri, gecikme, devamsızlık, işte kalma isteğinin ortadan kalkması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı eylemler, rolünün dışında davranışlar, zarar verici rol modelleri, zarar verici dedikodu, işletmenin personel üzerindeki etkisinin azalması.
<b>ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Yüksek aidiyet duygusu, güvenlik, etkinlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireysellik duygularının geliştirilmesi, örgütten ayrı bir kimliğin sağlanması.	Kariyer ilerlemesi ve terfi olanaklarının sınırlandırılması, kısmi bağlılıklar arasında uzlaşma zorluğu.	Personelin çalışma süresinin artması, işten ayrılma düşüncesinin sınırlandırılması, personel devrinin sınırlandırılması, daha fazla iş tatmininin sağlanması.	Personelin rolünün ve aidiyet davranışını sınırlaması, örgüt istekleri ile iş dışı isteklerin dengelenmesi, örgütsel etkinlikte olası azalma.

<b>YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Kişisel kariyer ilerlemesi ve ücretin iyileştirilmesi, davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi, tutkuyla iş yapan kişilerin ortaya çıkarılması.	Hareket serbestliği için bireysel gelişme, yaratıcılık ve yenilik fırsatlarının ortadan kalkması, değişime karşı direnç, sosyal ilişkilerde ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlik, arkadaş dayanışmasının olmaması, iş dışı aktiviteler için sınırlı zaman ve enerji.	Güvenli ve sabit iş gücü, daha fazla verimlilik için personelin örgüt isteklerini kabul etmesi, rekabetin ve performansın yüksek düzeyde olması, örgütsel amaçlara ulaşabilme.	İnsan kaynaklarından etkin şekilde faydalanamama, örgütsel esneklik, yenilik ve uyumluluğun olmaması, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı bağlılık, çok çalışan personelin rahatsızlık ve kin duyması, örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan davranışlarda bulunulması.
---	--	--	--	--

**Kaynak:** Randall D. M.(1987), "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 460-471.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır. Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar aşağıdaki gibidir(İnce, 2005: 94):

**1)Bağlılık ve Performans:** Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki açısından literatürde farklı görüş ve bulgulara rastlanılmaktadır. Bazı araştırmacılara göre örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıkması beklenir. White' a(1987) göre işgören ile performans arasındaki ilişki aşağıda belirtilen üç tarzda gerçekleşebilir(Bakan, 2011: 216):

**a)İşe Bir Bütün Olarak Bağlılık:** İşe genel olarak bağlılık duyan birey düzenli bir devamsızlık davranışı göstererek, aşırı kontrole gereksinim göstermeyecek ve gönüllü olarak yüksek düzeyde çaba sarf edecektir.

**b)Spesifik Bir İşe Bağlılık(İşin Spesifik Bir Bölümüne Bağlılık):** Uzmanlaşma düzeyinde işin spesifik bir bölümüne bağlılık duyan birey, kendini gerçekleştirme ve kariyer hedeflerine ulaşma adına yüksek düzeyde bir çaba gösterecektir.

**c)Örgüte Bağlılık:** Örgüte bir bütün olarak bağlılık duyan birey, örgütte üyeliğinin devam etmesi ve örgüte yaptığı yatırımların karşılığını uzun dönemde alabilmesi adına yüksek düzeyde bir performans sergileyecektir.

**2)Devamsızlık:** Bireyler örgüt ile aralarında duygusal bir bağ oluşturduklarında, örgüt hedefleri ve bireysel hedefleri özdeşleştirdiklerinde, işe daha fazla katılım göstermeleri ve gönüllü olmaları olasıdır. Gellatly, Meyer ve Allen, Smith ve Steers gibi araştırmacıların araştırdıkları deneysel sonuçlar da bu düşünciyi desteklemektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük düşüş olduğu görülmektedir(Atalay, 2010: 89).

Meyer vd.(1993), çalışanlardan devamsızlıkla ilgili, a) işe gelmedikleri toplam gün sayısı ve b) kişi istemediği için(gönüllü) işe gitmediği toplam sayısı olan iki tahminde bulunmalarını istemiştir. Duygusal bağlılık, toplam devamsızlık ölçüsüyle korelasyon göstermemiş olsa bile, gönüllü yapılan devamsızlıkla anlamlı bir korelasyon göstermiştir. Hackett vd.(1994), otobüs şoförleriyle yaptıkları bir çalışmada yüksek bağlılığı olan çalışanların, düşük duygusal bağlılığı olan çalışana göre, kendi inisiyatiflerinde devamsızlık yapma ihtimallerinin daha düşük olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmaların sonuçları, duygusal bağlılığın istemeden yapılan devamsızlıkla değil; ancak bile bile yapılan devamsızlıkla anlamlı korelasyon verdiğini göstermektedir. Ayrıca, her iki devamsızlığın birleştirildiği araştırmaların; duygusal bağlılığın, çalışanların kendi kontrollerinde olan işe devamları üzerindeki etkisini olduğundan daha az gösterdiği öne sürülmektedir(Sürgevil, 2007: 37-38).

**3)Performans:** Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın, performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Farklı kùltùrlerdeki iřęörenler üzerinde yapılan araştırmalarda da örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir(Chen ve Francesco, 2003: 502).

**4)İşten Ayrılma Niyeti:** Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi iřęücü devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile iřęücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Obstroff(1992) örgütsel bağlılığın çalışanların daha iyi örgütsel performans, düşük iřęücü devri ve düşük iş bırakma eğilimi gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanların bağlılıkları yüksek ise iřęücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise iřęücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır(İnce, 2005: 97).

Bir iřęörenin işten ayrılma isteği veya maksadi iřęören devrini en azından iki yolla etkiler. Birincisi, işten ayrılma isteği doğrudan iřęören devrine neden olur. Yani, bir iřęören alternatif bir iş imkanlarına sahip olmasa dahi kendi işinden ayrılma yönünde karar alabilir. Özellikle, işsiz insanlara minimum düzeyde de olsa bir destek sağlamayı amaçlayan sosyal refah sistemindeki değişiklikler, işinden ayrılacak ve işsiz duruma düşecek insanlar için de ekonomik bir dayanak noktası oluşturarak işten ayrılma isteğinin doğrudan işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmasına yardımcı olur. İkincisi, bir iřęörenin işten ayrılma isteği bu istekte bulunan iřęörenin alternatif iş imkanlarını araştırmasına yol açarak iřęören devrini dolaylı yönden etkilemiş olur. Özellikle, yaptığı işten memnuniyet düzeyi düşük olan iřęörenler alternatif iş imkanlarına karşı daha duyarlı olur ve kendilerine uygun alternatif bir iş imkanı elde ettiklerinde mevcut işlerinden ayrılabilirler(Bakan, 2011: 229).

**5)Stres:** Bağlılığın önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Demografik değişkenlerde göz önünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır(İnce, 2005: 98).

Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmaların bir kısmında örgütsel bağlılık ile psikolojik, fiziksel ve iş stresi arasında negatif ilişki bulunmuştur(Begley ve Czajka,1993; Jamal,1990; Ostroff ve Kozlowski,1992). Reilly ve Orsak(1991) araştırmalarında, örgütsel bağlılık ile stres bağımlı değişkenleri(iş stresi ve duygusal tükenmişlik gibi) arasında negatif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalarda, örgütsel bağlılık duygusunun bireyde güven yaratarak çalışanı stresin ortaya çıkardığı maddi ve manevi olumsuz sonuçlardan koruduğu ileri sürülmüştür(Bakan,2011:215).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **MOBBİNG'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI: NİĞDE İLİNDE BİR ÇALIŞMA**

#### **3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ**

Mobbingin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği görüşümüz bizim ana hipotezimizdir. Bu amaçla mobbinge ilgili sorunların, örgüt çalışanlarına örgütsel bağlılıklarında ne gibi etkiler yarattığını ölçümlemek amacıyla anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş bir çalışmadır.

Geçmişten günümüze kadar aslında var olan; fakat kimsenin dillendiremediği mobbing(psikolojik şiddet), son dönemlerde sessizliğini bozarak varlığını hissettirmeye, önemli bir sorun olduğunu fark ettirmeye başlamıştır. Sadece çalışanlar için değil tüm insanların başına gelen veya gelmesi muhtemel olan bu konunun varlığının tespit edilmesi, var ise nerelerde karşılaştığı ve bu sorunu önlemek için ne gibi çözüm yollarına başvurulması gerektiği en kısa zamanda araştırılmalıdır. Mobbing; yavaş etki eden zehir gibidir. Önce varlığını bile hissetmezsiniz, sonra yavaş yavaş tedirgin olursunuz, daha sonra tedbir alınmadığı takdirde tüm benliğinizi sarmış, hem fiziksel hem de ruhsal sorunların içinden çıkamaz hale gelmişsinizdir.

Literatür çalışmamız içerisinde yer alan hem mobbing hem de örgütsel bağlılıkta da belirttiğimiz gibi; işletmelerde çalışanların daha verimli, daha üretken, daha mutlu olabilmesi için işletme ve kendi içinde huzurlu, işletmeye bağlı, çalışma koşullarından ve ortamından memnun, maddi ve manevi yönden tatmin edilmiş

olması gerekmektedir. İşyeri içinde sıkıntıları olan bir kişinin örgüte bağlılığı beklenemez.

### **3.2.ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ; KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI**

Verdiğimiz tez önerisinde Niğde ilinde bir araştırma yapmaya karar verilmiştir; fakat Niğde’de araştırmanın hangi sektöre ve kime uygulanacağı belirli değildi. Yapılan literatür çalışmasından elde edilen sonuçla hizmet sektöründe insan ilişkileri daha yoğun olduğundan örgütsel bağlılığın en fazla olması gerektiği ve mobbingin en çok yaşanabileceği ortam olduğunun kanaatine varılmıştır. Hizmet sektöründe ilk olarak özel sektör içerisinde bankalar tercih edilmiş; ancak mobbing konusu işin içine girdiğinde başvuruda bulunduğumuz kişiler sonuçlarından tedirgin olduklarından kabul etmemişlerdir. Daha sonra Niğde Sağlık Müdürlüğü’nde çalışan personel sayısının çalışmamıza yeterli olacağı düşünülerek valilikten ve müdürlükten alınan izinle bu çalışanlara uygulanmıştır. Anketin uygulandığı zamanda 170 çalışanın bulunduğu tespit edilmiştir. Anket verilerinde ana kütleyle ulaşılmak istenmiştir. Anket 170 çalışana da dağıtılmıştır; ancak tüm bilgilerin gizli kalacağı, anket içerisinde herhangi bir kişisel bilginin bulunmadığı belirtilse de çalışanlar mobbing konusundan dolayı tedirgin olmuş, anketi 117 kişi uygulamayı kabul etmiştir. Bu toplanan 117 ankette 7’si ise bölümleri eksik doldurduğundan iptal edilmiş olup 110 kişinin verileri analiz edilmiştir.

### **3.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

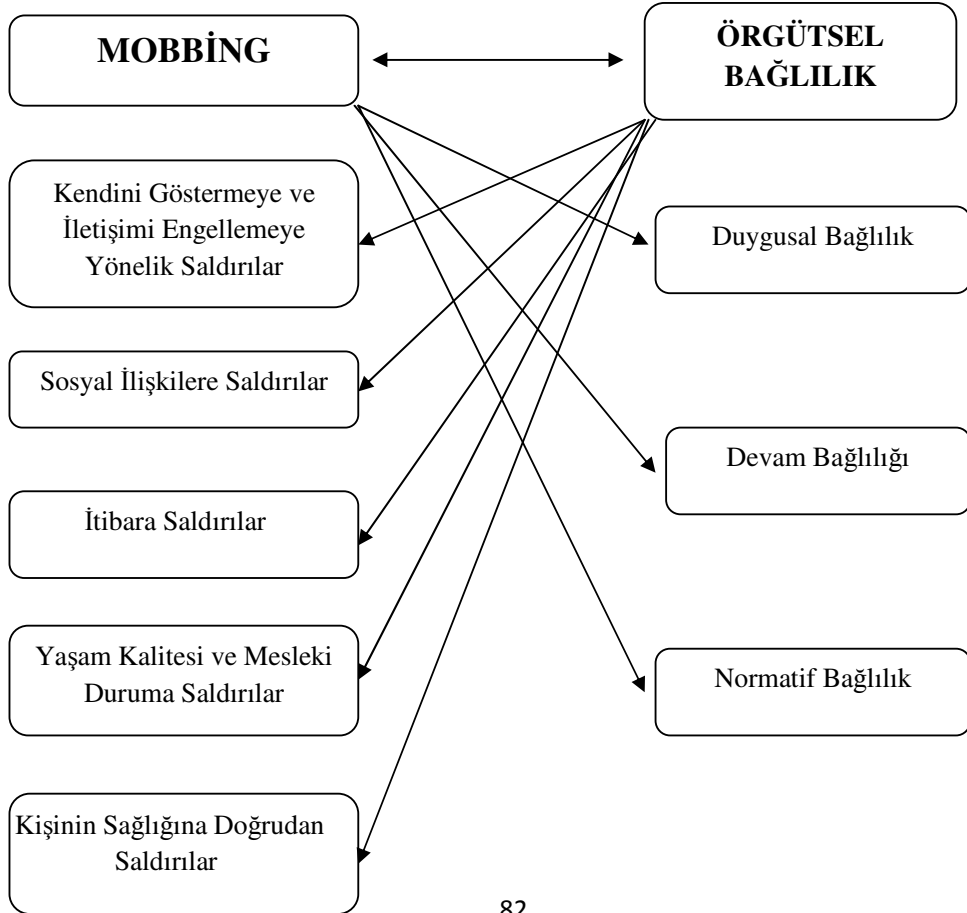
Araştırmanın amacına uygun olarak mobbing ve örgütsel bağlılık etkisini ölçmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerinden(yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süresi) oluşmaktadır.

İkinci bölüm işletmelerdeki mobbing(psikolojik şiddet) kavramını araştırmaya yönelik sorular bulunmaktadır. Bu sorular, Leymann’ın(1993)

tipolojisine göre 45 mobbing davranışı bulunduğu araştırmasıyla Leymann'ın hazırladığı 45 sorulu anket uygulanmıştır.. Bu bölüm 5'li likert ölçeği şeklinde tasarlanmış ve kişilerin “Hiç Karşılaşmadım”, “Nadiren Karşılaştım”, “Bazen Karşılaştım”, “Sık Sık Karşılaştım”, “Çok Sık Karşılaştım” yanıtlarından birini cevaplaması istenmiştir.

Üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde Meyer ve Allen(1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık olarak ele alınmıştır. Bu bölümde 26 soru bulunmakta ve 3'lü likert ölçeği şeklinde tasarlanmıştır. Kişilerin “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum” yanıtlarından birini cevaplaması istenmiştir.

### 3.4.ÇALIŞMANIN MODELİ



Anketin mobbingi ölçmeye yönelik kısmındaki;

1, 10, 11, 13, 14, 15, 27, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38. sorular; kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik,

12, 17, 18, 19, 29, 30, 31, 39, 41, 43, 44. sorular; sosyal ilişkilere saldırılara yönelik,

5, 7, 8, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 25. sorular; yaşam kalitesi ve mesleki duruma yönelik,

4, 9, 40, 42, 45. sorular; kişinin sağlığına doğrudan yönelik,

6 ve 26. sorular; itibara yöneliktir.

Anketin örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik kısmındaki;

1-8 arası sorular; duygusal bağlılığı,

9-16 arası sorular; devam bağlılığını,

17-26 arası sorular; normatif bağlılığı ölçmeye yönelik sorulardır.

Araştırmaya uygulanan hipotez;

Ho: Psikolojik Şiddetin Örgütsel Bağlılık Arasında Bir Etki Vardır.

H1: Psikolojik Şiddetin Örgütsel Bağlılık Arasında Bir Etki Yoktur.

### 3.5.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ ve DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızın bu bölümünde ilk olarak kişilerin demografik özelliklerinin analizi yapılacaktır.

#### 3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ilişkin Bulgular

**Tablo:5.Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

		cinsiyet			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadın	64	58,2	58,2	58,2
	erkek	46	41,8	41,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı gibi anketimizi cevaplayan 110 kişiden 64'ü, yani %58.2'si bayan, 46'sı, yani %41.8'i erkektir. Anketi cevaplayanların cinsiyetler arasındaki fark azdır.

**Tablo:6.Katılımcıların Yaş Dağılımı**

		yaş			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19 ve altı	2	1,8	1,8	1,8
	20-29	27	24,5	24,5	26,4
	30-39	38	34,5	34,5	60,9
	40-49	35	31,8	31,8	92,7
	50 ve üzeri	8	7,3	7,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Tablo 6; katılımcılardan 2'si olan %1.8'inin 19 ve altı yaşta; 27'si olan %24.5'inin 20-29 yaşları arasında; 38'i olan %34.5'inin 30-39 yaşları arasında; 35'i

olan %31.8'inin 40-49 yaşları arasında; 8'i olan %7.3'ünün 50 ve üzeri yaşta olduğunu anlatmaktadır. Bu tabloya bakıldığında çalışanların çoğunluğunun orta yaşlarda olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo:7.Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı**

		medeni_durum			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bekar	33	30,0	30,0	30,0
	evli	77	70,0	70,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Katılımcıların 33'ü olan %30'u bekar, 77'si olan %70'i evlidir. Çalışanların büyük çoğunluğunun 30 ve üzeri olduğundan evlilerin oranı bekarların oranına göre daha yüksektir.

**Tablo:8. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı**

		eğitim_durumu			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ilköğretim	3	2,7	2,7	2,7
	lise	36	32,7	32,7	35,5
	yüksekokul	39	35,5	35,5	70,9
	üniversite	30	27,3	27,3	98,2
	yüksek lisans	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Katılımcıların 3'ü olan %2.7'si ilköğretim; 36'sı olan %32.7'si lise; 39'u olan %35.5'i yüksekokul; 30'u olan %27.3'ü üniversite; 2'si olan %1.8'i yüksek lisans

mezunudur. Tablo verilerine bakıldığında 3 kişinin ilköğretim olduğu ortaya çıkmaktadır. Müdürlükte memur statüsünde çalışan kimsenin en az lise mezunu olduğu bilinmektedir. Ancak güvenlik görevlisi, hizmetli ve stajyer olan lise öğrencisi de ankete katılmıştır. Anketimiz kamu kuruluşunda yapıldığı için eğitim durumu büyük bir çoğunluk yükseköğretim ve üzeri çıkmıştır.

**Tablo:9. Katılımcıların Hizmet Süresi Dağılımı**

		hizmet_suresi			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	0-4	31	28,2	28,2	28,2
	5-9	13	11,8	11,8	40,0
	10-14	13	11,8	11,8	51,8
	15-19	18	16,4	16,4	68,2
	20 ve üzeri	35	31,8	31,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında 31'i olan %28.2'si 0-4 yıl arası; 13'ü olan %11.8'i 5-9 yıl arası; 13'ü olan %11.8', 10-14 yıl arası; 18'i olan %16.4'ü 15-19 yıl arası; 35'i olan %31.8'i 20 ve üzeri yıl hizmette bulunmaktadır. Buna göre katılımcılarımızın genellikle 30 ve üzeri yaşlarda olduğu dikkate alındığında çalışma süreleri de buna bağlı olarak ortalama çoğunluğun 5-19 yıl kısmına geldiği görülmektedir.

### 3.5.2. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Çözümü

**Tablo:10. Süreç Toplamı**

		Case Processing Summary	
		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0,0	
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Tablo:11. Güvenilirlik Analizi**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,915	76

Anket cevaplarını yorumlamaya geçilmeden anket sonucumuzun ne kadar güvenilir olduğunu test etmemiz gerekmektedir. Güvenirlik katsayısını gösteren bu tablo, 76 fadenin Cronbach Alfa katsayısını verir. Bu değerin pozitif ve %60'ın üstünde olması arzulanır(Nakip, 2006; 189). Tablo 10 ve 11'e bakıldığında yaptığımız çalışmanın %91.5 güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Aşağıdaki tablo yani tablo 12 bize anketimizin mobbing bölümündeki 46 sorunun cevaplama oranlarını vermektedir.

**Tablo:12. Mobbing Öncüllerinin Yüzde Dağılımı**

MOBBİNG ÖNCÜLLERİ	N	Ortalama	Std. Sapma	ÖNCÜLLERİN YÜZDE DAĞILIMI				
				Hiç	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çok Sık
1.Olanakların kısıtlanması	110	2,09	1,267	45,5	21,8	19,1	5,5	8,2
2.Sözün sürekli kesilmesi	110	2,05	1,132	43,6	20,9	25,5	6,4	3,6
3.kendini gösterme olanağının kısıtlanması	110	1,72	1,042	60,9	15,5	16,4	5,5	1,8
4.yüksek sesle azarlanma	110	1,59	1,007	66,4	17,3	10,9	1,8	3,6
5.yapılan işin eleştirilmesi	110	1,65	1,010	61,8	20,9	11,8	1,8	3,6
6.Özel yaşamın eleştirilmesi	110	1,29	0,892	87,3	5,5	1,8	1,8	3,6
7.Telefonla rahatsız edilmesi	110	1,21	0,679	88,2	6,4	3,6	0,0	1,8
8.Sözlü tehdit alınması	110	1,32	1,022	90,0	1,8	0,0	2,7	5,5
9.Yazılı tehdit alınması	110	1,11	0,414	92,7	3,6	3,6	0,0	0,0
10.Bakışlarla konuşmayı reddetme	110	1,54	1,046	74,5	7,3	11,8	2,7	3,6
11.İmalarla konuşmayı reddetme	110	1,50	1,029	74,5	12,7	4,5	4,5	3,6
12.Çevredeki insanların konuşmaması	110	1,12	0,413	91,8	4,5	3,6	0,0	0,0
13.Başkalarına ulaşımın engellenmesi	110	1,27	0,777	84,5	9,1	3,6	0,0	2,7
14.Ayrı işyeri verilmesi	110	1,44	0,991	78,2	10,9	3,6	3,6	3,6
15.Meslektaşların konuşmasının yasaklanması	110	1,12	0,377	90,0	8,2	1,8	0,0	0,0
16.Orada değilmiş gibi davranma	110	1,30	0,761	89	15	2	2	2

17.Arkadan kötü konuşulma	110	1,26	0,750	84,5	10,0	1,8	1,8	1,8
18.Söylentilerin ortada dolaşması	110	1,24	0,690	85,5	9,1	3,6	0,0	1,8
19.Gülünç duruma düşürülmesi	110	1,14	0,478	90,0	8,2	0,0	1,8	0,0
20.Akıl hastasıymış gibi davranılması	110	1,12	0,570	93,6	4,5	0,0	0,0	1,8
21.Baskı yapılması	110	1,21	0,651	86,4	10,0	1,8	0,0	1,8
22.Özrüyle alay edilmesi	110	1,24	0,663	83,6	12,7	1,8	0,0	1,8
23.Gülünç duruma düşürmek için taklit edilmesi	110	1,23	0,712	86,4	10,0	0,0	1,8	1,8
24.Dini görüşle alay edilmesi	110	1,38	0,908	78,2	14,5	1,8	1,8	3,6
25.Milliyetiyle alay edilmesi	110	1,15	0,588	90,9	7,3	0,0	0,0	1,8
26.Özel yaşamla alay edilmesi	110	1,04	0,188	96,4	3,6	0,0	0,0	0,0
27.Özgüveni etkileyen iş yapmaya zorlama	110	1,35	0,819	79,1	11,8	5,5	1,8	1,8
28.Küçültücü şekilde yargılama	110	1,36	0,832	78,2	13,6	3,6	2,7	1,8
29.Fikirlerine saygı duyulmama	110	1,35	0,696	72,7	23,6	1,8	0,0	1,8
30.Alçaltıcı lakapla anılma	110	1,10	0,558	95,5	2,7	0,0	0,0	1,8
31.Cinsel imaya maruz kalma	110	1,02	0,134	98,2	1,8	0,0	0,0	0,0
32.Uyduruk işler verilmesi	110	1,29	0,734	81,8	10,9	5,5	0,0	1,8
33.Verilen işlerin geri alınması	110	1,24	0,605	83,6	10,9	3,6	1,8	0,0
34.Anlamsız işlerin verilmesi	110	1,25	0,722	83,6	12,7	0,0	1,8	1,8
35.Az yetenek gerektiren işlerin verilmesi	110	1,32	0,789	80,9	11,8	3,6	1,8	1,8
36.Sürekli iş değiştirilmesi	110	1,49	1,002	74,5	13,6	1,8	8,2	1,8

37.Olumsuz etkileyecek işler verilmesi	110	1,33	0,889	84,5	7,3	,9	5,5	1,8
38.Niteliklerin dışındaki işlerin verilmesi	110	1,34	0,998	86,4	6,4	0,0	1,8	5,5
39.Mali yük getirecek zarara sebep olunması	110	1,15	0,623	91,8	4,5	1,8	0,0	1,8
40.Evine ya da işine zarar verilmesi	110	1,10	0,468	94,5	2,7	,9	1,8	0,0
41.Ağır işlere zorlanma	110	1,20	0,701	89,1	7,3	0,0	1,8	1,8
42.Fiziksel şiddete maruz kalma	110	1,05	0,298	96,4	1,8	1,8	0,0	0,0
43.Hafif şiddet uygulanma	110	1,18	0,693	90,9	5,5	0,0	1,8	1,8
44.Fiziksel zarara uğratılma	110	1,11	0,596	96,4	1,8	0,0	0,0	1,8
45.Cinsel tacize maruz kalma	110	1,04	0,268	98,2	1,8	0,0	0,0	0,0

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan 110 katılımcının büyük çoğunluğu yani %45.5'inin üstünüz kendinizi gösterme olanaklarını kısıtlıyor sorusuna hiç cevabını vermiştir. Nadiren kısıtlandıklarını belirtenler %21.8, bazen kısıtlandığını belirtenler %19.1, sık sık kısıtlandığını belirtenler %5.5, çok sık kısıtlandığını belirtenler ise %8.2'sidir. Bu sonuçlara bakıldığında kişinin kendini göstermesinin üstü yarı yarıya engellendiği ortaya çıkmaktadır.

İkinci sorunun cevaplama oranına bakıldığında sözün sürekli kesilmesi sorusuna %43.6'sı hiç cevabını vermiştir. Nadiren kesildiğini belirtenler %20.9, bazen kesildiğini belirtenler %25.5, sık sık kesildiğini belirtenler %6.4, son olarak çok sık kesildiğini belirtenler ise %3.6'sıdır.

Tablo göz önünde bulundurulduğunda 1. ve 2. sorular yani üstünün kendini göstermesini kısıtlaması ve sözün sürekli kesilmesi sorularında anketi cevaplayan 110 kişinin yaklaşık yarısı en az bir kez bu tür mobbinge maruz kalmıştır. Diğer

soruların cevaplama oranına bakıldığında yaklaşık %80 ve üzerinde hiç cevabını alınmıştır.

**Tablo:13. Örgütsel Bağlılık Öncüllerinin Yüzde Dağılımı**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖNCÜLLERİ	N	Ortalama	Std. Sapma	ÖNCÜLLERİN YÜZDE DAĞILIMI		
				Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum
1.Kendi sorunu gibi algılama	110	2,12	0,854	30,9	26,4	42,7
2.Kendi değerlerine benzeme	110	2,09	0,698	20,0	50,9	29,1
3.Duygusal açıdan bağlı hissetme	110	2,26	0,853	26,4	20,9	52,7
4.Özel bir anlam taşıma	110	2,28	0,847	25,5	20,9	53,6
5.Aynı kurumu tercih etme	110	2,08	0,847	31,8	28,2	40,0
6.Ailenin bir üyesi gibi hissetme	110	2,10	0,877	33,6	22,7	43,6
7.İşini seyerek yapma	110	2,65	0,642	9,1	16,4	74,5
8.Kurumu övmekten mutluluk duyma	110	2,24	0,753	19,1	38,2	42,7
9.Bir yıl daha çalışabilme	110	1,90	0,789	36,4	37,3	26,4
10.Deneyimleri başka kurumlarda da kullanabilme	110	2,25	0,869	28,2	19,1	52,7
11.Çalışma saatlerinden memnuniyet	110	2,45	0,842	22,7	9,1	68,2
12.Kurumdan ayrılmanın kolay olması	110	1,79	0,858	49,1	22,7	28,2
13.Personele sağladığı faydaların	110	2,25	0,840	25,5	23,6	50,9

çokluğu						
14. Alternatif iş seçeneğinin çok olması	110	1,88	0,787	37,3	37,3	25,5
15. Diğer kurumlardan da bu miktar maaş alma	110	2,0	0,857	36,4	27,3	36,4
16. İl değişikliğinin sorun olmaması	110	1,42	0,626	65,5	27,3	7,3
17. Kişinin katkısı kurum için önemli	110	1,91	0,773	34,5	40,0	25,5
18. Kurumdan ayrılmanın sıkıntı olmaması	110	1,84	0,819	42,7	30,9	26,4
19. İş seçeneği olduğu halde yinede aynı yerde çalışma	110	1,65	0,785	54,5	26,4	19,1
20. Kurumda çalışmak için yükümlülük hissetme	110	2,03	0,840	33,6	30,0	36,4
21. Kurumdan ayrılmayı doğru bulmama	110	1,94	0,805	35,5	35,5	29,1
22. Sadakatini hak etme	110	2,04	0,753	26,4	43,6	30,0
23. Kurumdan ayrılmada suçluluk hissetme	110	1,74	0,774	46,4	33,6	20,0
24. Kuruma borçlu olduğunu hissetme	110	1,78	0,759	41,8	38,2	20,0
25. Diğer insanlara karşı sorumluluk hissetme	110	1,95	0,764	31,8	41,8	26,4
26. İşin tatmin etmesi	110	2,07	0,821	30,0	32,7	37,3

Örgütsel bağlılık oran tablosu incelendiğinde 26 soru 110 kişi tarafından cevaplanmıştır. Bu tabloya bakıldığında 3. soru yani işyerine duygusal açıdan bağlı hissetme, 4. soru(işyerinin özel bir anlam taşıması), 7. soru(işini severek yapma, 11. soru(çalışma saatlerinden memnuniyet), 16.soru(il değişikliğinin sorun olmaması) cevaplama oranları yarımında üzerindedir. Diğer soruların cevap oranları yaklaşık birbirine yakındır. Buradan çalışanların nispeten işyerine bir bağlılıklarının olduğu, koşullarından memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır.

Anket cevaplarını yorumlayabilmemiz için sırada faktör analizini yapmamız gerekmektedir.

### 3.5.3. Mobbingin ve Örgütsel Bağlılığın Faktör Analizleri

**Tablo:14. KMO ve BARTLETT'S Testi**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,607
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	947,719
	df	136
	Sig.	,000

Faktör analizine başlamadan önce KMO ve Bartlett' testinin sonucuna bakılmıştır. KMO değeri %60,7, Bartlett's anlamlılığı 0.000 olarak ulaşılmıştır. Bu iki test sonucu faktör analizine devam edilmesine karar vermektedir.

Yapılan faktör analizinde 26 soruluk ölçeği 3 faktöre ayırmıştır. Kendi sorunu gibi algılama, kurumun değerlerinin kendi değerlerine benzemesi, işini severek yapma, aynı kurumda bir yıl daha çalışabilme, mesleki deneyimini kullanabilme, personele sağlanan faydaların çokluğu, ikametgah değişikliği, iş seçeneğinin olmaması ve işinin fazlasıyla tatmin etmesi %50'nin altına düştüğünden bu soruları çıkarılıp 17 soruyla yeniden faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>		<b>3,677</b>	<b>21,632</b>
İşyerinin anlam ifade etmesi	,858		
İşyerine bağlılık hissetme	,755		
Kurumu tercih etme	,656		
Kendini aile üyesi gibi hissetme	,645		
Suçluluk hissetme	,611		
Kuruma borçlu olduğunu hissetme	,520		
<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>		<b>2,877</b>	<b>16,922</b>
İşten ayrılmanın kolaylığı	,832		
Kurumdan ayrılmada sıkıntı yaşanmaması	,736		
Alternatif iş seçeneğinin çok olması	,640		
Başka kurumda da en az bu kadar maaş alma	,595		
<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>		<b>2,576</b>	<b>15,152</b>
Çalışma saatlerinden memnuniyet	,732		
Sadakatini hak etme	,714		
Kuruluşun varlığının önemi	,680		

Yukarıdaki tabloda, örgütsel bağlılık durumunu ölçen üç faktör grubuna ait faktör yükleri ve açıklanan varyansları verilmiştir. Araştırma anketlerinde; işyerinin anlam ifade etmesi, işyerine bağlılık hissetme, kurumu tercih etme, kendini aile üyesi gibi hissetme, suçluluk hissetme ve kuruma borçlu olduğunu hissetme soruları

duygusal bağıllık faktörü altında; işten ayrılmanın kolaylığı, kurumdan ayrılmada sıkıntı yaşanmaması, alternatif iş seçeneğinin çok olması ve başka kurumda da en az bu kadar maaş alma soruları devam bağıllığı faktörü altında; çalışma saatlerinden memnuniyet, sadakatini hak etme ve kuruluşun varlığının önemi soruları ise normatif bağıllık faktörleri altında olduğu tespit edilmiştir. Allen ve Meyer'in örgütsel bağıllık ölçümlerinde de bu sorular aynı faktör yüklerinde olup yaptığımız çalışmayı desteklemiştir.

Mobbing ile ilgili bölümün analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapıldan önce KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır; fakat analiz bu testin sonucunu vermemiştir. Yapılan tüm araştırmalara rağmen herhangi bir sorun tespit edilmemiştir. Ancak faktör analizinde normal şartlarda toplam varyans sosyal bilimlerde %60 oranını normal değer kabul ederken, yapılan uygulamada toplam varyans %80.5 olarak tespit edilmiştir. Yani; yapılan çalışmanın mobbing bölümünün güvenilirliğinin ve ispat gücünün çok kuvvetli olduğuna ulaşılmıştır. Bu nedenle faktör analizine devam edilmiştir. Yapılan faktör analizinde 43 soruluk ölçeği 5 faktöre ayırmıştır. İkinci ve üçüncü sorular % 50'nin altında değer olduğundan iki soru çıkarılıp 43 soruluk analiz yapılmıştır.

**Tablo 16: Mobbing Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>
<b>Kendini Göstermeye ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırıları</b>		<b>9,742</b>	<b>22,655</b>
Yeni iş yaratamama	,895		
Az yetenek gerektiren işlerin verilmesi	,859		
Olumsuz işler verilmesi	,794		
Anlamsız işler verilmesi	,793		
Bakışlarla konuşmayı reddetme	,772		
Nitelik dışı iş verme	,747		
İşe zorlanma	,746		
Ayrı işyeri verilmesi	,740		
Olanakların kısıtlanması	,670		

İmayla konuşmayı reddetme	,664		
Yargılanma	,660		
Sürekli iş değişimi	,654		
Konuşma yasağı	,612		
Ulaşımı engelleme	,601		
Uyduruk işler verme	,586		
<b>Sosyal İlişkilere Saldırıları</b>		<b>9,333</b>	<b>21,704</b>
Cinsel ima	,901		
Kötü lakapla anılma	,896		
Gülünç duruma düşme	,807		
Fiziksel zarara uğrama	,784		
Genel zarar verilmesi	,728		
Söylentilerin dolaşması	,748		
Kötü konuşma	,729		
Hafif şiddet görme	,709		
Saygı duyulmama	,687		
İnsanların konuşmaması	,605		
Ağır işe zorlanma	,673		
<b>Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları</b>		<b>7,642</b>	<b>17,772</b>
Hastaymış gibi davranılma	,918		
Milletiyle alay edilme	,905		
Rahatsız edilme	,887		
Taklit edilme	,853		
Baskı yapılması	,840		
Özrüyle alay edilme	,838		
Görüşüyle alay edilme	,774		
Yok gibi davranma	,757		
Sözlü tehdit alma	,720		
İş eleştirilme	,578		
<b>Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları</b>		<b>5,773</b>	<b>13,426</b>
Cinsel tacize maruz kalma	,970		
İşyerine zarar verilmesi	,913		
Fiziksel şiddet görme	,890		
Yazılı tehdit alma	,678		
Azarlanma	,540		
<b>İtibara Saldırıları</b>		<b>2,132</b>	<b>4,958</b>
Özel yaşamla alay edilme	,901		
Yaşamı eleştirilme	,576		

Yukarıdaki tabloda, psikolojik şiddete maruz kalma durumunu ölçen beş faktör grubuna ait faktör yükleri ve açıklanan varyansları verilmiştir. Araştırma anketlerinde; yeni iş yaratamama, az yetenek gerektiren işlerin verilmesi, olumsuz işler verilmesi, anlamsız işler verilmesi, bakışlarla konuşmayı reddetme, nitelik dışı iş verme, işe zorlanma, ayrı işyeri verilmesi, olanakların kısıtlanması, imayla konuşmayı reddetme, yargılanma, sürekli iş değişimi, konuşma yasağı, ulaşımı engelleme, uyduruk işler verme soruları kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar faktörü altında; cinsel ima, kötü lakapla anılma, gülünç duruma düşme, fiziksel zarara uğrama, genel zarar verilmesi, söylentilerin dolaşması, kötü konuşma, hafif şiddet görme, saygı duyulmama, insanların konuşmaması ve ağır işe zorlanma soruları sosyal ilişkilere saldırılar faktörü altında; hastaymış gibi davranılma, milletiyle alay edilme, rahatsız edilme, taklit edilme, baskı yapılması, özrüyle alay edilme, görüşüyle alay edilme, yok gibi davranma, sözlü tehdit alma ve iş eleştirilme soruları yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar faktörü altında; cinsel tacize maruz kalma, işyerine zarar verilmesi, fiziksel şiddet görme, yazılı tehdit alma ve azarlanma soruları kişinin sağlığına doğrudan saldırılar faktörü altında; özel yaşamla alay edilme ve yaşamı eleştirilme soruları itibara saldırılar faktörü altında olduğu tespit edilmiştir.

Faktör yükleri analizi yapıldıktan sonraki işlem, mobbing faktörlerinin örgütsel bağlılık faktörlerine etkileyip etkilemediği etkilediyse hangi oranda etkilediğini tespit etmektir.

### 3.5.4. Mobbingin Örgütsel Bağlılık İle İlgili Regresyon Analizi

**Tablo.17-18: Kendini Göstermeye ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırıları Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,293	1	12,293	13,729	,000 <sup>a</sup>
	Residual	96,707	108	,895		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,336 <sup>a</sup>	,113	,105	,94627434

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

Tablo 17 incelendiğinde kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ortaya çıkmaktadır. ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir; yani bu derece 0,05'ten küçük olduğunda yapılan analizin anlamlı olduğuna ulaşılır. Bu analizdeki iki faktörde anlamlılık olduğundan regresyon tablosunu yorumlanabilir.

Tablo 18 yani model özeti tablosundaki R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar” bağımlı değişken durumundaki “duygusal bağlılık” değişkenine ait varyansı % 11 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile kendini göstermeye ve

iletişimi engellemeye yönelik saldırılar % 11'in duygusal bağlılığa bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo.19: Sosyal İlişkilere Saldırılar Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,943	1	2,943	2,997	,086 <sup>a</sup>
	Residual	106,057	108	,982		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 2 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=0,08 > 0,05$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple sosyal ilişkilere saldırılar ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamsızdır.

**Tablo.20-21: Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırılar Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,748	1	7,748	8,264	,004 <sup>a</sup>
	Residual	101,252	108	,938		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 3 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,267 <sup>a</sup>	,071	,062	,96825496

- a. Predictors: (Constant), REGR factor score 3 for analysis 1  
b. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir; yani bu derece 0,05'ten küçük olduğunda yapılan analizin anlamlı olduğuna ulaşılır. Bu analizdeki iki faktörde anlamlılık olduğundan regresyon tablosunu yorumlanabilir.

Tablo 21 yani model özeti tablosundaki R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar” bağımlı değişken durumundaki “duygusal bağlılık” değişkenine ait varyansı % 7 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar % 7'nin duygusal bağlılığa bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo.22: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,920	1	,920	,919	,340 <sup>a</sup>
	Residual	108,080	108	1,001		
	Total	109,000	109			

- a. Predictors: (Constant), REGR factor score 4 for analysis 1  
b. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=0,340 > 0,05$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamsızdır.

**Tablo.23: İtibara Yönelik Saldırıları Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,545	1	3,545	3,631	,059 <sup>a</sup>
	Residual	105,455	108	,976		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 5 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=0,059 > 0,05$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple itibara yönelik saldırılar ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamsızdır.

**Tablo.24-25: Kendini Göstermeye ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırıları Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,886	1	9,886	10,773	,001 <sup>a</sup>
	Residual	99,114	108	,918		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,301 <sup>a</sup>	,091	,082	,95797646

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir; yani bu derece 0,05'ten küçük olduğunda yapılan analizin anlamlı olduğuna ulaşılır. Bu analizdeki iki faktörde anlamlılık olduğundan regresyon tablosunu yorumlanabilir.

Tablo 25 yani model özeti tablosundaki R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar” bağımlı değişken durumundaki “devam bağlılığı” değişkenine ait varyansı % 9 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar % 9'un devam bağlılığına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo.26: Sosyal İlişkilere Saldırılar Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,586	1	,586	,584	,447 <sup>a</sup>
	Residual	108,414	108	1,004		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 2 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=0,447 > 0,05$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple sosyal ilişkilere saldırılar ile devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamsızdır.

**Tablo.27-28: Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırıları Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,242	1	5,242	5,456	,021 <sup>a</sup>
Residual	103,758	108	,961		
Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 3 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,219 <sup>a</sup>	,048	,039	,98016464

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 3 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir; yani bu derece 0,05'ten küçük olduğunda yapılan analizin anlamlı olduğuna ulaşılır. Bu analizdeki iki faktörde anlamlılık olduğundan regresyon tablosunu yorumlanabilir.

Tablo 28 yani model özeti tablosundaki R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar” bağımlı değişken durumundaki “devam bağlılığı” değişkenine ait varyansı % 4 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar % 4'ün devam bağlılığına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo.29: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,062	1	,062	,061	,805 <sup>a</sup>
	Residual	108,938	108	1,009		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 4 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=0,805 > 0,05$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ile devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamsızdır.

**Tablo.30: İtibara Yönelik Saldırıları Faktörü ile Devam Bağlılığı Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,102	1	,102	,101	,751 <sup>a</sup>
	Residual	108,898	108	1,008		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 5 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=0,751 > 0,05$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple itibara yönelik saldırılar ile devam bağlılığı arasındaki ilişki anlamsızdır.

**Tablo.31: Kendini Göstermeye ve İletişimi Engellemeye Yönelik Saldırıları Faktörü ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,109	1	5,109	5,311	,023 <sup>a</sup>
Residual	103,891	108	,962		
Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 3 for analysis 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,216 <sup>a</sup>	,047	,038	,98079224

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 3 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir; yani bu derece 0,05'ten küçük olduğunda yapılan analiz anlamlı olduğuna ulaşılır. Bu analizdeki iki faktörde anlamlılık olduğundan regresyon tablosunu yorumlanabilir.

Tablo 31 yani model özeti tablosundaki R Square sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar” bağımlı değişken durumundaki “normatif bağlılık” değişkenine ait varyansı % 4 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar % 4’ün normatif bağlılığına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo.32: Sosyal İlişkilere Saldırılar Faktörü ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,000	1	,000	,000	1,000 <sup>a</sup>
	Residual	109,000	108	1,009		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 2 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 3 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=1,00 > 0,05$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple sosyal ilişkilere saldırılar ile normatif bağlılığı arasındaki ilişki anlamsızdır.

**Tablo.33: Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırılar Faktörü ile Normatif Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,299	1	3,299	3,371	,069 <sup>a</sup>
	Residual	105,701	108	,979		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 3 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 3 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=0,069 > 0,05$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar ile normatif bağlılığı arasındaki ilişki anlamsızdır.

**Tablo.34: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,054	1	,054	,053	,818 <sup>a</sup>
	Residual	108,946	108	1,009		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 4 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 3 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=0,818 > 0,05$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ile normatif bağlılığı arasındaki ilişki anlamsızdır.

**Tablo.35: İtibara Yönelik Saldırıları Faktörü ile Duygusal Bağlılık Faktörü Arasındaki İlişki**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,523	1	1,523	1,530	,219 <sup>a</sup>
	Residual	107,477	108	,995		
	Total	109,000	109			

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 5 for analysis 1

b. Dependent Variable: REGR factor score 3 for analysis 1

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=0,219 > 0,05$  düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple itibara yönelik saldırılar ile normatif bağlılığı arasındaki ilişki anlamsızdır.

## SONUÇ

İnsanoğlunun bilgi çağına geçmesiyle birlikte teknoloji gelişmiştir. Teknoloji sayesinde insanlar ihtiyaç duydukları her şeyi kolayca temin edebilmiş, kullanılan her türlü araç ve gereç hızlı bir şekilde değişip gelişmiştir. Böylelikle insanlar makine gücüne büyük bir ihtiyaç duymaya başlamıştır. Zamanla çalışan insanlar, bir makineden farksız görülmüş; her çalışandan en yüksek verimi alabilmek için çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını görmezden gelerek çeşit çeşit araştırmalar yapılmıştır. Artık zaman geçtikçe işletmeler her şeye kolay ulaşabiliyordu; fakat rakiplerinden bir farklarının olması gerektiğinin farkına vardılar. İşte bu süreçte “insan” varlığı devreye girmiştir. İşletmeler varlığını sürdürebilmek, kar elde edebilmek ve rakiplerinden farklı olabilmek için çalışanların işletme için önemli bir varlık olduğunu anlamışlar ve çalışan her işletme için bir değer sayılmıştır. Sonuçta iş yerinden ayrılan her çalışan işletme için bir kayıptır. Her gidenin yerine yenisi gelmekte, yeni geleni işe adapte etmek gerekmekte, diğer çalışanlara göre daha fazla zaman harcanmakta, eğitim, kurs gibi eğitici faaliyetler için ayrı bir gider oluşmaktadır. Bu yüzden var olan çalışanları işletmeler ellerinde tutabilmek için bir takım çalışmalarda bulunmaktadır.

İş dünyasında hemen hemen her meslek grubunda karşılaşılan önemli bir diğer konu ise psikolojik şiddet (mobbing)'tir. Şiddet kavramı deyince akla ilk gelen fiziksel saldırılardır; fakat imalı bir bakış, hoş olmayan tavırlar, aşağılayıcı ufak bir söz bile şiddet grubuna girmektedir. Çalışanlardan neredeyse hepsi en az bir kez herhangi bir şiddet türüne maruz kalmıştır; ancak çevreden çekindikleri, yadrganabileceklerini düşündükleri için kimseye dile getirememektedirler. Çalıştığı her gün daha huzursuz, daha mutsuz ve motivasyonu düşük olmakta; hem kendi için hem de işletme için olumsuz etkiler yaratmaktadır.

İşletmeler için önemli olan bu iki konu tez çalışması olarak seçilmiş, birbirlerini etkileyip etkilemedikleri, etkilediyse ne derece etkilediği araştırılmıştır.

Anket çalışmasının uygulanacağı alan olarak kıdem unsurunun fazla olduğu, çalışma koşullarının kamu sektörüne göre zorlayıcı olduğu düşüncesiyle özel sektör olarak seçilmişti ve bu sektörde de en yoğun ve stresli çalışma alanı olan bankalar tercih edilmişti. Bulunulan ilin küçük olması nedeniyle kolay kolay hiçbir banka

anket sorularını cevaplamayacak cevaplasalar dahi gerçeği yansıtmayacağı sonucuna ulaşıldı. Çünkü çalışanlar şayet bir şiddet mağduruysa işinden olma, çalışan arkadaşları tarafından dışlanma gibi korkular nedeniyle anket sorularına doğru cevaplar veremeyecekti. Bu sektöre benzeyen birkaç sektörle de görüşüldüğünde mobbing kısmına sıcak bakılmamıştır. Hiçbir işletme yöneticisi, mobbing kavramının var olduğunu bilse bile bunu çevresindekilerle paylaşmak istemez; sonuçta o işletmenin itibarı, adı söz konusudur. Bu sebeple anket soruları, Niğde ili valisi onayı ile sağlık müdürlüğünün de kabul etmesiyle Niğde ili sağlık müdürlüğü çalışanları tarafından cevaplandırılmıştır.

Bu birimde çalışan sayısı 190 civarında çalışan bulunmaktadır. Gerekli yerlerden izin alındığı, anket bilgilerinin gizli kalacağı ifade edildiği halde çalışanlar anketi cevaplamaya çekinmişlerdir. Her türlü zorluğa rağmen 110 kişinin anket verilerine ulaşılmıştır.

Anketin ilk bölümünde bulunan demografik özelliklerden elde edilen sonuçlar şunlardır: 110 kişinin 64'ü kadın, 36'sı erkektir. Yaş aralığı genelde orta yaş grubudur; yani 30- 50 yaş arası çalışan yoğunluktadır. 110 kişinin 33'ü bekar, 77'si evlidir. Eğitim durumları yüksektir, 36 lise, 39 yüksekokul, 30 kişi üniversitesi mezunu bulunmaktadır. Hizmet süresi ise yaş grubuyla orantılı olarak 5-20 yıl arasında ağırlık vardır.

46 soruluk mobbing öncüllerinin cevapladıkları şıkların sıklıklarına bakıldığında şu sonuçlara ulaşılır: cinsel tacize maruz kalma, fiziksel zarara uğratılma, fiziksel şiddete maruz kalma, evine ya da işine zarar verilmesi, hafif şiddet uygulanma, mali yük getirecek zarara sebep olunması, cinsel imaya maruz kalma, alçaltıcı lakapla anılma, özel yaşamla alay edilmesi, milliyetiyle alay edilmesi, akıl hastasıymış gibi davranılması, gülünç duruma düşürülmesi, meslektaşların konuşmasının yasaklanması, çevredeki insanların konuşmaması, yazılı tehdit alınması gibi ağır şiddetlere neredeyse hiç maruz kalınmamıştır. Genelde karşılaşılan şiddet türleri; kendini geliştirme olanaklarının kısıtlanması, sözünün kesilmesi, kendini gösterme olanağının olmaması gibidir. Bu tür şiddetlere bile maruz kalma oranı düşüktür. Yani anket uygulanan kişilerin ya pek bir mobbinge maruz kalmadıklarına ya da kaldıkları halde çekindiklerinden doğru yanıt vermediklerine ulaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık öncüllerine bakıldığında ise şu sonuçlara ulaşılmaktadır: duygusal açıdan işyerine bağlılık hissetme, işyerinin özel bir anlam ifade etmesi, işini severek yapma, çalışma saatlerinden memnuniyet, işyerinin personele sağladığı fayda çokluğu gibi sorulara %50'sinden fazlası “katılmıyorum” cevabını vermiştir. Yani 110 kişinin içerisinde iki kişiden biri çalışma ortamından, koşullarından memnun olmamasına rağmen çalışmaya devam etmektedir. Özellikle en çok “katılmıyorum” şikâi işaretlenen soru işini severek yapmasıdır. 110 kişinin %74.5'i bu da yaklaşık 82 kişisi işini severek yapmıyor.

Mobbingle örgütsel bağlılığı karşılaştırdığımızda; öyle gözle görülebilir ağır bir mobbinge maruz kalmamalarına rağmen bir çok çalışan işini severek yapmıyor. İşyerindeki memnuniyetsizlik mobbingten kaynaklanmamaktadır. Diğer soru cevapları oranına bakıldığında ikinci en yüksek oran olan %68.2'si çalışma saatlerinden memnun olmadığını söylemiştir. Bu çalışanlar normal memur statüsünde olup hafta içi 8.00- 17.00 arasında çalışmaktadır. Hafta sonları, resmi tatiller ve yıllık izin kullanma hakları vardır. Bu olanaklara rağmen çalışma saatlerinden kaynaklanan bir memnuniyetsizlik vardır. Bu kurum yöneticileri çalışanlarının neden işini severek yapmadığını ve çalışma saatlerinden neden hoşnut olmadıklarını araştırmalı, ulaşılan nedenlere nasıl bir çözüm önerisinde bulunabileceği bir plan yapmalıdır. Aksi halde çalışanlar, isteksiz bir şekilde sadece verilen işleri yerine getirecek, her gün mesai bitimini dört gözle bekleyecek, işyerinin gelişmesi için herhangi bir katkıda bulunmayacaklardır.

Son olarak savunulan ve hipotezimiz olan savımız mobbing ile örgütsel bağlılık arasında etki olup olmadığıdır. Mobbing ile örgütsel bağlılık arasında yapılan regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında; mobbingin alt faktörleri olan kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar, kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ve itibara yönelik saldırılar ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörleri arasında birbirini etkileyecek aşırı değerler yoktur. En fazla oran kendini göstermeye ve iletişimi engellemeye yönelik saldırılar faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasındadır; bu da %11'dir. Demek oluyor ki; birbirine etkisi bile %11'lik ufak bir etki, etki oranı çok azdır. Genel analizler göz önüne alındığında mobbinge uğrayanların az olması; ancak

örgüte de tam anlamıyla bağılı olmamaları şu sonuca ulaştırmaktadır. Bu işletmede bir örgütsel bağılılık sorunu vardır; örneğın çalışma saatlerinden memnuniyetsizlik, işyerine kendini bağılı hissetmeme, kendi işini severek yapmama gibi. Diğeri taraftan mobbinge bakıldığında kişinin sağılığını, huzurunu, çalışma koşullarını etkileyecek önemli bir şiddete maruz kalmadıkları görölmektedir. Ya çalışanlar mobbinge uğradıkları halde çekindiklerinden dolayı dile getirmiyorlar ya da çalışanların mobbing dışında bağılılığı etkileyen sorunları bulunmaktadır. İşletme yöneticileri bu sorunları analiz etmeli ve en kısa sürede sorunların üstesinden gelmelidir.

## KAYNAKÇA

ALDIĞ, Ensar (2011), “İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Örnek Bir Çalışma”, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

AKBAŞ, Sevil (2009), “İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İş Tatmini İlişkisi-Salık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum.

AKGEYİK, T., GÜNGÖR, M., UŞEN, Ş., OMA, U. (2009), “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, s.56.

ATALAY, İrfan (2010), “Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründe Bir Örnek””, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

AYAN, Sezer (2011), “Üniversitelerde Araştırma Görevlilerine Yönelik Psikolojik Taciz: Gazi, Kocaeli ve Cumhuriyet Üniversitesi Örneği”, *Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, s.27.

AYDIN, Ö. Bekir (2009), “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mobbing (Psikolojik Şiddet)’e Maruz Kalma Düzeyleri”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale.

BAKAN; İsmet (2011), *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.

BALAY, Fefik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BARUTÇUGİL, İsmet (2006), *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BAŞAK, Öznur (2010), “Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- BAŞARAN, İbrahim E. (2000), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Feryal Yayıncılık.
- BAYSAL, A., PAKSOY, M. (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılık Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, c.28: 7-15.
- CASSON, Herbert N. (2003), *İnsan Yönetme Sanatı*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- CENGİZ, A. Ayşe (2001), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ÇOBANOĞLU, Şaban (2005), *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları
- ÇÖGENLİ, M. Zahid (2010), “Üniversitelerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Maruziyeti ve Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum.
- ÇÖL, G. (2003), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
- DAVENPORT, N., SCHWARTZ; R., ELLIOTT; G., *Mobbing* (Çev. O. ÖnerToy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DEMİR , Y., ÇAVUŞ, M. (2009), “Mobbingin Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 2: 13-23.
- DEMİREL, Yavuz(2009), “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c.15: 115-132.
- DEMİRGİL, Aslı (2008), “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DOĞAN, S., KILIÇ, S. (2008), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 29: 37-61.

DURŞUN, S., AYTAÇ, S. (2011), “İşyerinde Şiddet Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama”, *TİSK Akademi*, sayı 4.

EROL, Vedat (1998), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul

EĞERCİ, Tuğba (2009), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.

EROL, Vedat (1998), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul

EYMÜR, Emre (2009), “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

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

GÖKÇE, Asiye (2008), *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*, Ankara: Öğreti Yayıncılık.

GÜÇLÜ, Hatice (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Eskişehir: CIP- Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi.

GÜMÜŞ, Mustafa (2002), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

GÜN, Hüseyin (2009), *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu*, Ankara: Lazer Yayıncılık.

GÜNEL, Ö. Devrim (2010), “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 12: 37-65.

İLHAN, Ümit (2010), “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, c. 10: 1175-1186.

İNCE, M., GÜL, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Çizgi Kitabevi.

KARAKAŞ, Yusuf (2010), “Çalışma Hayatında Mobbing (Sivas Milli Eğitim Örneği)”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Sivas.

KARATUNA, I., TINAZ, P.(2010), “İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma”, *TÜRK İŞ Yayınları*, Ankara.

KARYAĞDI, Ajlan (2007), “Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Malatya.

KIREL, Çiğdem (2008), *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Eskişehir: CIP- Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi.

KIREL, Çiğdem (2007), “Örgütlerde Mobbing Yönteminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 7: 317-334.

KOÇ, Hakan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c.8: 200-211.

KOÇEL, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

KUZGUN, Yıldız (2000), *Meslek Danışmanlığı: Kuramlar ve Uygulamalar*, Ankara: Nobel Yayınları.

LEYMANN, Heinz, “The Content and Development of mobbing at work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (2), s.165-184, 1996.

(<http://www.ste.uji.es/mobbing/leymannEl.pdf> , Erişim, 25.11.2010).

MEERE, Micheal(2005), “Employee Engagement: Impact of Leadership Styles and Dysfunctional Management Practices”, Victoria.

NAKİP, M. (2006), *Pazarlama Araştırmaları teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

OCAK, Serhat (2008), “Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)’e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği)”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Edirne.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.18: 113-130.

ÖZDEVECİOĞLU, M., AKTAŞ, A. (2007), “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 28: 1-20.

ÖZEL, Tuğba (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

ÖZKAYA, M., KOCAKOÇ, İ., KARAA, E. (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.13: 77-96.

ÖZLER, D., MERCAN, N. (2009), *Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Mobbing Psikolojik Terör*, Ankara: Detay Yayıncılık.

ÖZMEN, Ö., ÖZER, P., SAATÇIOĞLU, Ö. (2005), “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, c.6: 1-14.

PERÇİN; N., ÖZKUL, E. (2009),Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık”, *Nevşehir Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi*, 21-48.

SAKLAN, Ali (2010), “Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Konya.

SÜRGEVİL, Olca (2007), “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

ŞAHİN, Neslihan (2006), “Duygusal Taciz (Mobbing) ve Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

ŞİMŞEK, M., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A. (2008), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi.

TENGİLİMOĞLU, D., MANSUR, F.(2009), “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, c.3:69-84.

TINAZ, Pınar (2011), *İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

TURAN, Fikretin (2006), “İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ULUTAŞ, Mehmet (2003), “Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

VAROL, Fatih (2010), “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Konya.

WAST, Arzu (2000), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi”, *VIII. Yönetim Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.

YALÇIN, A., İPLİK, F.(2005),“Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”,*Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,c.14: 1.  
YALÇIN, İbrahim (2006),*Yönetemeyenler*, Ankara: Mikro Yayıncılık.

YAZICIOĞLU, İ., TOPALOĞLU; I. (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, c. 1: 3-16.

YILMAZER, Aydın (2010), “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.5: 236-250.

YÜKSEL, İlhan (2003), “İş Stresi, İş Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c. 17.

## **ÖZGEÇMİŞ**

**ADI ve SOYADI :** Derya YILDIZ

**DOĞUM TARİHİ ve YERİ :** 28.09.1985- Kayseri

**UYRUĞU :** T.C.

**MEDENİ HALİ :** Evli

**EĞİTİM BİLGİLERİ :** 2005-2010 Başkent Üniversitesi (Lisans)

2010-2012 Niğde Üniversitesi (Yüksek Lisans)

**YABANCI DİL :** İngilizce (İyi Düzeyde)

## Ek.1:Anket Formu

### Sayın Katılımcı;

Bu anketin amacı; ortaya çıkacak verilerin, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen bilimsel bir çalışmada kullanılmasıdır. Ayrıca bütün samimiyetinizle soruları cevaplandırmanız, çalışmanın başarısı ve gerçekliği için oldukça önemlidir.

Katılımınızdan ve samimiyetinizden ötürü teşekkür ederim.

Derya YILDIZ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

## 1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız: 19 ve altı ( ) 20 – 29 ( ) 30 – 39 ( )  
40 – 49 ( ) 50 – 59 ( ) 60 ve üzeri ( )
3. Medeni Durumunuz: Bekâr ( ) Evli ( )
4. Eğitim Durumunuz: İlköğretim ( )  
Lise ( )  
Yüksekokul ( )  
Üniversite ( )  
Yüksek Lisans ( )  
Doktora ( )
5. Hizmet Süreniz: 0-4 yıl ( ) 5-9 yıl ( ) 10-14 yıl ( )  
15-19 yıl ( ) 20 ve üzeri ( )

## 2. BÖLÜM

Bu bölümdeki sorulan sorulardan size en uygun olanına işaret koyunuz. Lütfen her soruya tek cevap veriniz

2.Bölüm		Hiç	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çok Sık
1	Üstünüz, kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor					
2	Sözünüz sürekli kesiliyor					
3	Birlikte çalıştığınız kişiler, kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor					
4	Yüzünüze bağırlıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz					
5	Yaptığınız iş sürekli eleştiriliyor					
6	Özel yaşamınız sürekli eleştiriliyor					
7	Telefonla rahatsız ediliyorsunuz					
8	Sözlü tehditler alıyorsunuz					
9	Yazılı tehditler alıyorsunuz					
10	Jestler ve bakışlarla arkadaşlar/üstleriniz sizinle konuşmayı reddediyor					
11	İmalar yoluyla sizinle konuşmayı reddediyorlar					
12	Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmuyor					
13	Kimseyle konuşamadığınız gibi başkalarına ulaşmanız engelleniyor					
14	Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri veriliyor					
15	Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanıyor					
16	Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılıyor					
17	İnsanlar arkanızdan kötü konuşuyor					
18	Sizinle ilgili asılsız söylentiler ortalarda dolaşiyor					
19	Gülünç durumlara düşürülüyorsunuz					
20	Akıl hastasıymışsınız gibi davranılıyor					
21	Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılıyor					
22	Bir özrünüzle alay ediliyor					
23	Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediliyor					

24	Dini veya siyasi görüşünüzle alay ediliyor					
25	Milliyetinizle alay ediliyor					
26	Özel yaşamınızla alay ediliyor					
27	Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorsunuz					
28	Çabalarınız yanlış anlaşılıyor ve küçültücü şekilde yargılanıyorsunuz					
29	Kararlarınız sürekli sorgulanıyor, fikirlerinize saygı duyulmuyor					
30	Alçaltıcı isimlerle lakaplarla anılıyorsunuz					
31	Cinsel imalara maruz kalıyorsunuz					
32	Sizin için hiçbir özel görev yok, uyduruk işler size veriliyor					
33	Size verilen işler geri alınmıyor, kendinize yeni iş bile yaratamıyorsunuz					
34	Sürdürmeniz için anlamsız işler veriliyor					
35	Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor					
36	İşiniz sürekli değiştiriliyor					
37	Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler veriliyor					
38	İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size veriliyor					
39	Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunuyor					
40	Eviniz ya da işyerinize zarar verilir					
41	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz					
42	Fiziksel şiddet tehditlere maruz kalıyorsunuz					
43	Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor					
44	Fiziksel zarara uğratılıyorsunuz					
45	Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz					

### 3. BÖLÜM

		Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum
1	Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algıları			
2	Kurumuna karşı büyük minnetkarlık hissediyorum			
3	Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum			
4	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı vardır			
5	Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederdim			
6	Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum			
7	İşimi severek yapıyorum			
8	Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım			
9	Burada uzun süre çalıştım; her an terfi alabilirim. Yine de başka bir kuruma geçersen, bu kadar yıl daha çalışabilirim			
10	Mesleki deneyimlerimi başka kurumlarda da kullanırım			
11	Çalışma saatlerinden memnunum			
12	İstesem şu an kurumdan ayrılmak benim için çok kolay olurdu			
13	Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli			
14	Mesleki eğitimimi kullanabileceğim alternatif iş seçeneğim çok			
15	Maaşım iyi ama gitsem diğer kurumlarda da en az bu kadar maaş alırım			
16	Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim İl'i değiştirmem gerekecek. Bu benim için sorun değil			
17	Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir			
18	Şu anda kurumumdan ayrılma kararı alsam, hiçbir sıkıntı yaşamam			
19	İş seçeneğim çok ama yine de burada çalışıyorum			
20	Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum			
21	Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum			
22	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor			

23	Şu anda kurumumdan ayrılısam suçluluk hissederim			
24	Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.			
25	Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum			
26	İşim beni fazlasıyla tatmin ediyor			