

## MOBBING VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

### CORRELATION OF MOBBING WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND A CASE STUDY

Atila KARAHAHAN <sup>1</sup>

Hüseyin YILMAZ <sup>2</sup>

---

#### ÖZET

*Mobbing, dünyada çok sayıda iş yerinde ortaya çıkmakta, çalışanı tek başına ve yardım almadan mücadele etmek durumunda bırakmaktadır. İş yerinde mobbing, aynı ortamı paylaşan bir kaç çalışanın bir başka çalışana veya bir çalışan grubuna sistematik şekilde yapılan psikolojik taciz amaçlı davranışlar toplamıdır. Mobbing'e, maruz kalan kişinin duygusal ve fiziksel sağlığı etkilenmektedir. Kişiler maruz kaldığı mobbing'in şiddetine, sıklığına, meydana geliş süresine ve kişinin ne kadar dirençli olduğuna bağlı olarak bir dizi psikolojik ve fiziksel belirtiler dolayısıyla acı çekmektedir.*

*Örgütsel bağlılık kavramı, bir örgütte çalışanların kendilerini sadakat ve görev duygusuna dayalı olarak örgütle özdeşleştirmeleridir. Bu bağlamda örgüte karşı beslenen sadakat çalışanlar tarafından sergilenen duygusal bir tepkidir. Örgütsel bağlılık çalışanların işe katılmaları, sadakat duyguları ve örgütün inanç, değer ve normları da olmak üzere psikolojik anlamda bağlılığı içermektedir.*

*Bu çalışmada, sağlık işletmeleri çalışanları arasındaki mobbing ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki etkileşimi ortaya konulması hedeflenmiştir. Mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla; Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde farklı ünvanlara sahip toplam 321 sağlık çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır.*

---

<sup>1</sup> Doç.Dr.Selçuk Üniversitesi Akşehir İİBF [atikarahan08@gmail.com](mailto:atikarahan08@gmail.com)

<sup>2</sup> Doç.Dr. Uşak Üniversitesi, Uşak Meslek Yüksekokulu [yilmaz2010@gmail.com](mailto:yilmaz2010@gmail.com)

*Saha araştırması sonuçları ile elde edilen veri seti üzerinde yapılan korelasyon analizleri sonucunda mobbing ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu, mobbing'in çalışanların örgütsel bağlılıkları ile doğru yönde ve anlamlı ilişkiler içinde olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Bütün bu bulgular, mobbing'in sadece çalışanlar arasında olumsuz psikolojik ve ekonomik sonuçlara değil aynı zamanda işletmelere ve sonuçta topluma da olumsuz çıktıları olduğunu destekler niteliktedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Yıldırma, Psikolojik Taciz, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.*

## **ABSTRACT**

*It happens in many offices all around the world leaving the employee dealing with the mobbing feeling helpless and alone. Mobbing in workplace consists of psychological abuse from several members within the same organization. Mobbing and bullying affect primarily a person's emotional well-being and physical health. Depending on the severity, frequency, and duration of the occurrences and how resilient an individual may be, persons may suffer from a whole range of psychological and physical symptoms.*

*The concept of organizational commitment, loyalty and sense of duty in an organization based on the employees themselves is that they identify with organizations. In this context, the loyalty to the organization against the fed is an emotional response exhibited by employees. Indeed, the organizational commitment of employees to attend work, loyalty, and the organization's beliefs, values and norms, including the commitment to include psychological sense.*

*In accordance with the aim of the study, questionnaire methods were used for testing the relationship between organizational affiliation and mobbing. For this aim, a public survey is performed on 321 health staff that has different position in Afyon Kocatepe Universty Hospital. As a result of correlation analysis of public survey results, it is found that there is a sihnificant relation between leadership and organizational affiliation, and leadership effects the organizational affiliation of staff in negative way. All those negatice result cause enormous amount of financial and psychological harm not only for individuals bu also for organizations and communities.*

**Key Words:** *Mobbing, Psychological Bullying, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, , Normative Commitment.*

## 1.GİRİŞ

Örgütler üzerinde yapılan çalışmalardan birey bazlı olanların büyük çoğunluğunun günümüzde örgütsel bağlılık üzerinde olduğu bilinmektedir (De Dreu vd., 2004, s. 37). Bunun nedeni ise, Örgütsel bağlılığın yalnızca örgütün performansı üzerinde etkisinin olmadığı, bununla beraber çalışanların tatmin olma düzeyleri, örgütün kurumsal itibarının artması ve iş performansının artışına olumlu katkılar sağlaması olarak ifade edilebilir.

Günümüzde iş yeri terörü, duygusal taciz gibi kavramlarla da ifade edilen mobbing, sonuçları açısından bireysel, örgütsel ve toplumsal etki oluşturması nedeniyle örgütlerde en önemli problemlerden biri olarak tanımlanmaktadır (Bayrakkök, 2006, s. 434). Çünkü, iş hayatı içerisinde bulunan çalışanlar açısından oldukça olumsuz etkileri olan ve faaliyet alanı ne olursa olsun herhangi bir organizasyonun üzerinde durması gereken konuların başında gelen mobbing olgusu, bastırma, sindirme, yok sayma gibi uygulamalarla gündeme gelen ve örgütsel çatışma, verimsizlik ve motivasyon kaybı gibi sorunlara yol açarak örgütün varlığını tehlikeye düşüren bir olgu olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2004, s.14, Pelit ve Kılıç, 2012, s. 123).

Mobbing Kavramının Türkçe karşılığı olmamakla beraber, bu konu ile ilgili araştırma yapanlar; (Yücetürk ve Öke, 2005, Tutar, 2004, Çobanoğlu, 2005, Tınaz ,2006, Acar ve Dünder, 2008, Özler, Şahin ve Atalay, 2008, akt, Pelit ve Kılıç, 2012, s. 123) Türkçe’de mobbing kavramını tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavramı; duygusal taciz, psikolojik terör, psikolojik şiddet, duygusal linç, baskı, işyerinde zorbalık ve çalışanları işyerinde yıldirmaya yönelik tüm faaliyetler anlamında kullanmaktadırlar (Pelit ve Kılıç, 2012, s.123).

İş yerlerinde mobbing, yöneticiler tarafından çözülmeyen bir çatışma süreciyle başlar ve mobbing’e maruz kalan kişinin hem duygusal hem de çoğu zaman fiziksel olarak zararlarla karşılaşması ile neticelenir. Mobbing sürecinde hedef olarak belirlenen kimse doğrudan ya da dolaylı bir biçimde rahatsız edilip, üzerinde baskı kurularak işinden ayrılmaya zorlanır (Hecker, 2007, s .42). Bunun bir neticesi olarak mobbing, iş yerlerinde çalışanları örgütlerine karşı bağlanma duygularından alıkoyan, uğradıkları baskılar neticesiyle mutsuz, motivasyonsuz, amaçsız ve kurumlarına karşı yabancılaşmaya kadar götüren hem birey hem de örgüt açısından bir takım olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir.

Yapılan bu çalışmada, çalışan sağlık personelinin örgütsel bağlılığının, mobbing’e maruz kalma halindeki durumu ve mobbing’in farklı örgütsel bağlılık türleriyle ilişkileri incelenmiştir.

## 2.MOBBING KAVRAMI:

Mobbing sözcüğü ilk olarak, Konrad Lorenz tarafından 1960'lı yılların başında hayvansal grup davranışını ifade etmek amacıyla, yani sürü halinde bulunan küçükbaş hayvanların yalnız başına bulunan büyük baş bir hayvanı taciz etmesini belirtmek amacıyla kullanılmıştır. Daha sonra ise, İsveçli bir doktor olan Peter Paul Heineman'ın 1972 yılında okullarda yapmış olduğu bir çalışmada, grup halinde davranış sergileyen bir çocuk grubunun yalnız olan başka bir çocuğa zarar vermeye çalışmalarını tanımlamak için Mobbing ile aynı manaya gelen Bulliyng kavramını tanımlamıştır (Davenport vd, 2003, s .157).

K2 Mobbing Kavramı, çalışma hayatında ilk kez İsveçli bir Endüstri Psikoloğu olan Heinz Leyman tarafından 1980'li yıllarda kullanılmaya başlamıştır. Leyman iş yerindeki çalışanlar arasındaki uzun süre devam eden düşmanca tutumlar neticesinde bu kavramı kullanmıştır. Leyman'ın araştırmasındaki görüşler mobbing davranışına yönelik bütün araştırmalar için kaynak olmuştur (Tınaz, 2006, s. 14).

Mobbing kavramı, işyerinde çalışanları sindirme ve ya duygusal taciz uygulaması gibi, farklı kavramlarla da ifade edilmektedir. Bazı araştırmacılara göre, mobbing ve zorbalık benzer anlamda kullanılmakta ise de, aynı anlama gelmemektedir. Zira mobbing, belirli bir grup tarafından hedef seçilen kişiye karşı birlikte sergilenen özel bir davranış şeklini ortaya koyarken, zorbalık ise, psikolojik olarak düzensiz olarak kişi veya kişilerce ortaya konulan sistematik olmayan özel bir ya da birkaç istenmeyen olaylar olarak nitelendirilmektedir (Westhues, 2006, s.15).

İş yerlerinde psikolojik terör ya da taciz olarak da tanımlanan mobbing kavramı, iş yerinde çalışan personeli savunmasız ve çaresiz bir duruma zorlayarak, sözü edilen kişiye yönelik olarak bir veya birkaç çalışan tarafından sistemli bir şekilde sürdürülen ya düşmanca ya gayri ahlaki ya da kültürel normlar dışı davranışlardan biri veya kombinasyonu olarak ifade edilmektedir (Leyman, 1996, s. 168). Yapılan araştırmalar, iş yerlerinde mobbing davranışının temel hedefindeki kişilerin, mobbing'ci grubun yanlış ve ahlaki olmayan davranış ve politikalarını kabul etmeyerek onlara karşı koyan kişiler olduğunu göstermektedir (Davenport vd., 2002, s. 71). Zira mobbing davranışını sergileyenler, hedefte olan kişiyi suçlama, eleştirme ve onun yeteneklerini sorgulamaya yönelirken sürekli taciz ederek küçük düşürmekte ve onlara zarar vermeye çalışarak bazen de vererek örgütten uzaklaştırmaya çalışırlar. Tacizciler, yıldırmaya çalıştıkları kişileri herkesin önünde övermiş gibi yaparken, kötü niyetli dedikodular yayarak imalı davranışlar sergilemek suretiyle çok sayıda yöntemle sonuç almaya çalışırlar. (Sloan , vd., 2010, s. 88).

Yapılan araştırmalarda, bir örgütte mobbing'i ortaya çıkaran bazı yönetsel ve örgütsel nedenler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Shallcros, 2003, s.7, Tınaz, 2006, s.4, Tetik, 2010, s.85).

- Aşırı hiyerarşik yapı
- Tacizin örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin

Artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasının da bir araç olarak kullanılması

- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması
- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi
- Zayıf liderlik
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması
- Kötü yönetim
- Kapalı kapı politikasının uygulanması
- Yoğun stresli işyeri
- Monotonluk
- Yöneticilerin mobbing varlığına inanmamaları veya inkarı
- Ahlak dışı uygulamalar
- Küçülme, yeniden yapılanma vb. nedenler
- Hatalı personel seçim ve işe alım süreci
- Günah keçisi bulma eğiliminin yüksek olması

### **2.1.MOBGING'İN NEDENLERİ:**

Mobbing davranışında, dört ana nedenin olduğu ifade edilebilir. Bunlardan ilki mobbing'i amaç edinen kişilerce kurulan grup kararlarına uyulmasının amaçlanmasıdır. İkinci neden düşmanlık ederek eğlenmek, üçüncü bir mobbing sebebi ise mobbing davranışında bulunanların bundan zevk almış olmalarıdır. Dördüncü neden ise, mobbing'e yönelen grubun ön yargılarını kullanmalarıdır (Reichert, 2002, s.7 ,Bayrakkök,2006, s. 434).

Salin (2003, s .1213). iş yerinde mobbing'e katkı sağlayan unsurları kolaylaştırıcı, motive edici, sürekli hale getiren yapı ve süreçler şeklinde tanımlamaktadır.

Hoel vd; ( 1996, s. 444) örgüt içerisinde, zorlayıcı ve otoriter yönetim tarzının mobbing davranışını artıran nedenlerden biri olarak göstermiştir.

Örgütlerde baskı ve korkutma davranışlarının uygulanması önceleri çalışanları daha fazla üretmesi için kullanılan bir araç iken, günümüzde çalışanlara katı davranıldığı zaman örgütsel başarısızlığı da beraberinde getirdiği bilinmektedir (Keashly, 2001, s. 227).

Dünyanın ekonomik anlamda tek pazar haline gelmesiyle çalışanlar üzerinde baskıların giderek artması ve bunlardan başka, sosyo-kültürel ve mevcut inanç sistemlerinin de çalışanların işlerinde olumsuzluklarla karşılaşmalarına neden olduğu bilinmektedir (Lutgen vd, 2008, s. 307). Yine iş yerlerinde mobbing nedeni olarak, çalışanların kullandığı belirli semboller, sergiledikleri davranışlar veya sahip oldukları bir takım özelliklerin de mobbing riskini artırdığı ifade edilmektedir (Coyne vd., 2000, s. 336).

## **2.2.MOBGING'İN ETKİLERİ**

Örgütlerde mobbing'in yönü dikey ve yatay olarak görülmektedir. Dikey mobbing örgütün üst pozisyonlarında çalışanların aşağıya doğru giriştikleri mobbing türü iken, yatay mobbing ise aynı düzeydeki çalışanlar arasında çıkan mobbing davranışı olarak ifade edilmektedir (Tomic, 1998, s.104). Mobbing ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, mobbing'in hem bireyler hem de işletmeler üzerinde bir takım olumsuz sonuçları beraberinde getirdiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmanın bu bölümünde mobbing'in bireyler ve örgüt üzerindeki etkilerine değinilmiştir.

### **2.2.1.Mobbing'in Bireyler Üzerindeki Etkileri :**

Mobbing'in çalışanların örgüte olan sadakatine ve bağlılığına önemli etkileri vardır. Leymann, yaşanan mobbing olaylarının büyük bölümünün hedef alınan çalışanda gerginliğe yol açtığını bulmuştur. Çoğu durumlarda mobbing'in hedefi olan çalışan, mobbing'le ilişkili duygusal veya fiziksel sağlık problemleri dolayısıyla uzun dönemli iş göremez durumdadırlar (Hecker. 2007, s. 443).

Örgütteki çalışanların sağlığını hem psikolojik hem de fiziksel olarak etkilemekte olan mobbing bu alanda yapılan çalışmalarla birlikte elde edilen sonuçlar, mobbing'e maruz kalanların özellikle sağlık yönünden etkilendiğini de göstermektedir. Yine konuyla ilgili literatür de mağdurların işleriyle ilişkili olarak stres yaşadıkları belirtilmektedir (Einarsen, vd., 1998, s. 568).

O'Brien; (1997, s. 201) stres konusu ile ilgili olarak, gerçekleştirdiği bir araştırmada, mobbing'e maruz kalan kişinin stres nedeniyle ciddi beyin zararı yaşayabileceğini ortaya koymuştur. Konu ile ilgili bir diğer araştırmacı olan Westhues; (2005 ,s. 34) yaptığı niteliksel çalışmasında, mobbing sürecine maruz kalan akademisyenler arasında stres faktörüne bağlı olarak erken doğum, ölüm, hastalık, intihar ve iş kaybı gibi olumsuzlukların ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Mobbing mağdurları, iş kaybı ve finansal zorluklar geçirmelerine neden olan, daha önceden etkili biçimde yerine getirdikleri görevlerini artık yapamaz hale gelmeleri sebebiyle, çok fazla endişe yaşamaktadırlar. Mobbing mağdurları, kendi doğal sosyal iletişim süreçlerinden gönüllü şekilde kopmalarına neden olan, aşağılanma, utanma, kendinden şüphe etme şeklinde ortaya çıkan ve derin izler bırakan hisler yaşamaktadır. Çalışan, işyerinde mobbing'le karşılaştığı gibi uzun dönemli stresle birlikte kalp hastalığı olasılığını yaşamakta ve kalp hastalığına karşı direnci azalmaktadır (Duffy, 2007, s. 399).

### **2.2.2.Mobbing'in İşletmeler Üzerindeki Etkileri:**

Örgütlerdeki ahlaki olmayan davranışlar, verimlilik ve karlılığın önemli ölçüde azalmasına neden olmaktadır. Mobbing veya taciz olayları iş yerindeki ahlaki rahatsızlıklardan birisidir. Bu olayın negatif fiziki, psikolojik, ekonomik ve sosyal sonuçları vardır, İngiltere'de işyerlerindeki mobbing olayları

nedeniyle yılda on sekiz milyon günlük iş kaybının olduğu söylenmektedir. Almanya'da ise mobbing olayları nedeniyle yılda yaklaşık bir buçuk milyar dolarlık bir maliyet ortaya çıktığı tahmin edilmektedir (Brass vd., 1999, s. 31). Çünkü, mobbing, mağdurları, yüksek performans gösteremediğinden ekonomik kayıplar oluşturmaktadır. Örgütteki mobbing olayları nedeniyle düşük etkinlik sergileyen personel, ekipman ve şirketin aktiflerine zarar verir. Şikayet ve yasal yollara başvurmayla ilgili giderler artar ve bundan dolayı örgütün harcamalarında artışlar görülmektedir (Olsen, 2010, s. 34).

Mobbing, çalışma şartlarını olumsuz yönde etkilemektedir, bu yüzden örgüt, iş yerindeki mobbing eylemlerini önlemek konusunda sorumludur. Personel arasındaki çatışmalar, negatif örgüt ortamı, güvensiz iş yeri koşulları, birbirine saygı duymayan çalışanlar, örgütte görev alan personelin başarısını ve yaratıcılığını sınırlandırır. Çalışanlar mobbing olayına maruz kalırlarsa işlerinden tatmin olmazlar. Bu durumda örgütte yaşadıkları olayları dışarıdaki ortamlarda dile getirdiklerinde örgütün imajını ve prestijine zarar verirler (Neidl, 1999, s. 243).

Örgüt içindeki mobbing ve zorbalık sonucunda, örgüt en iyi çalışanlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırken, devam eden faaliyetler ve personel ilişkileri açısından yıkıcı sonuçlar ortaya çıkmakta mobbing, çalışanların girişimciliği engellemektedir (Mccord ve Richardson, 2001, s. 2). Zellars ve arkadaşları, mobbing'in örgüte olan olumsuz etkilerini, verimlilik kaybı, işgücünün örgütsel bağlılığının azalması, üretim maliyetlerinin artması, olumlu kamusal ilişkilerinin bozulması ve başarılı çalışanların örgütten ayrılması şeklinde sıralamaktadır (Zellars vd, 2002, s. 1069). Yukarıda açıklanan nedenlere bağlı olarak, örgüt içindeki mobbing olayının çalışanların örgüt amaçlarına dönük çabalarını azalttığı, motivasyonu düşürdüğü ve motivasyonu düşen personelin örgütün amaçlarına odaklanmakta zorlandığı, örgütün önce kısa vadeli hedeflerinden ardından uzun döneme ilişkin beklentilerinden sapması gibi olumsuz yaklaşımların meydana geldiği ifade edilebilir.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık kavramı, bir örgütte çalışanların kendilerini sadakat ve görev duygusuna dayalı olarak örgütle özdeşleştirmeleridir. Bu bağlamda örgüte karşı beslenen sadakat çalışanlar tarafından sergilenen duygusal bir tepkidir (Muthueloo ve Rose, 2005, s. 1081). Zira, örgütsel bağlılık çalışanların işe katılmaları, sadakat duyguları ve örgütün inanç,değer ve normları da dahil olmak üzere psikolojik anlamda bağlılığı da içermektedir (Çetin, 2004, s. 90).

Reyes; (2001,s.329) örgütsel bağlılık kavramını, kişinin bir örgütün hedef ve değerleriyle ilişkili rolüne, örgütün saf araçsal değerinden ayrı olarak kendisini partizanca ve duygusal bir sevgiyle adanması olarak tanımlamaktadır. Morrow; (1983, s.489) örgütsel bağlılığı, çalışanların sergilediği tavır

ve davranışlarla karakterize edilen bir olgu olarak tanımlamaktadır. Reichers; (1985,s.474) örgütsel bağlılığı, örgütün üyeleri örgütte yer alan çalışan gruplarına bağlılık duyduklarında görülür duruma gelen davranış olarak nitelendirmektedir.

Küresel rekabetin baş döndürücü bir hızda arttığı günümüzde örgütler, ayakta kalabilmek amacıyla yönetim basamaklarını azaltarak, örgüt yapılarını yalın bir hale getirmektedir. Yine örgütler çağdaş yönetim ve kalite geliştirme tekniklerini uygulamakta ve örgütte çalışmaya devam eden personelin yaratıcılık yeteneklerini ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Tüm bu gelişmeler ışığında örgütlerin, belirlemiş oldukları hedefler, değerler ve ilkeler doğrultusunda çalışanların işlerine bütün gücüyle adanmasını sağlamak için çalışanlar ve örgüt arasında örgütsel bağlılık bakımından sıkı bir bağ geliştirmeleri gerekmektedir (Singh ve Grupta, 2008, s. 59).

### **3.1. Örgütsel Bağlılık Türleri**

Örgütsel bağlılık türleri ile ilgili olarak, literatürde en fazla kabul gören örgütsel bağlılık sınıflaması Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık sınıflamasıdır. Meyer ve Allen ; (1984, s. 374). Bu sınıflandırmayı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak incelemiştir (Sabuncuoğlu , 2007, s. 622).

Allen ve Meyer'in ortaya koyduğu, örgütsel bağlılık boyutlarını ifade eden , duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık aşağıda açıklanmıştır.

**3.1.1.Duygusal Bağlılık:** İşgören'in örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.45). Duygusal bağlılık, bir çalışanın içerisinde yer aldığı örgüt ve onun amaçlarıyla kendisini özdeşleştirmesi, bağlılık duyması şeklinde ifade edilebilir.

**3.1.2. Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, çalışanların örgütten sağladığı benzeri olmayan faydaları veya çalıştıkları yıllar gibi faktörler den dolayı işyerinden ayrılmaması, beklentilerinin veya alternatiflerinin dar veya az olması sebepleriyle işinde çalışmaya devam eğilimlerini kapsamaktadır. Meyer ve Allen, örgütte devam bağlılığını işverenleriyle paylaşan çalışanların, örgütten ayrılmalarının çok zorlaştığını açıklamaktadır (Sommers ve Birnbaum, 2000,s. 353). Bu davranışın altında ise, çalışanların kendilerini örgütlerinde kalmaya zorunlu hissettiklerinden kaynaklı devam bağlılığı geliştiği öne sürülmektedir (Erdheim vd,2006, s.901).



### **3.1.3. Normatif Bağlılık:**

Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmaya yönelik algıladıkları zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanlar hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaya yönelik zorunlu bir bağlılık hissi oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s. 64; Allen vd., 1990, s. 16; Erdil ve Keskin, 2003, s. 9; Özutku, 2008, s. 82). Bir başka deyişle normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğuna inanması olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemesi olarak açıklanmaktadır (Wasti,2000, s. 201, Okçu, 2011, s. 26).

### **3.2. Çalışanların Örgüte Bağlılığını Etkileyen Etkenler:**

Örgütsel amaçlara olan bağlılık düzeyi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin bir göstergesidir. Örgütlerde bağlılık düzeyleri üst seviyelerde olan çalışanların bulunması, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında son derece büyük bir öneme sahiptir (Ağca veErtan, 2008, s. 7).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak şöyle sayılabilir; çaresizlik, yapılan işin önemi, örgütsel adalet, yaş, cinsiyet, medeni durum, terfi imkanları, çalışma yeri arkadaşları, iş güvenliği, ödüller, sosyal haklar ve yabancılaşma gibi (Mowday vd, 1982, s. 195).

### **4-MOBING VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:**

Mobbing davranışı ile karşı karşıya kalan çalışanların, örgütlerine karşı tutum ve davranışları olumsuz yönde gelişmektedir. Söz konusu olan bu tutumlar içerisinde en fazla gözlenen davranış şekli, çalışanların örgüte karşı duyduğu bağlılık düzeyinin azalması şeklindedir. Yapılan değişik araştırmalar mobbing'in, örgütsel bağlılık boyutları içerisinde özellikle duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Ann ve Mannix, 2004, s. 35 , Karcioğlu ve Çelik, 2012, s. 64).

Mobbing davranışı örgütleri verimlilik açısından, çalışanları ise, iş doyumunu açısından olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar da maruz kaldıkları mobbing davranışı nedeni ile, iş doyumunu yönünden tatminsizlik başlayacağı gibi, örgütsel yaratıcılıkları da olumsuz bir yönde etkilenecektir. Çalışma ortamında karşılaşılan, psikolojik taciz vb. sonucunda çalışanların dikkatleri örgütün amaçlarından uzaklaşır. Bu olaylar yaşanırken yalnızca mobbing davranışına maruz kalanlar değil, yaşanan süreç içerisinde olaylara tanık olan çalışanlar da bir gün kendilerinin de mobbing davranışına maruz kalabileceklerini düşünerek, örgüte karşı olan güven duygularını kaybederler ve sonuç olarak,

örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenir (Tınaz, 2000 s. 157 ; Karcioğlu ve Çelik, 2012, s. 64).Bu anlatılanlarla ilgili olarak örgütün performans ve verimliliği azalacağı gibi, örgüt uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmede de sorunlar yaşayacağı belirtilebilir.

## **5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE YÖNTEMİ :**

Araştırmanın çalışma evrenini Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi oluşturmaktadır. Hastanede (2010-Haziran) 229 hekim, 214 hemşire, 174 idare personel görev yapmakta olup, bu evren içerisinde örneklem giren gönüllü 127 hemşire, 113 hekim ve 81 idare personele anket uygulanmıştır.

Yapılan bu araştırmanın amacı, mobbing kavramının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bunun nedeni olarak ise, mobbing davranışının örgütlerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olmasıdır. Bu amaçla, öncelikli olarak örnek bir kurumun seçilmesi, seçilen bu kurum çalışanlarının mobbing'e maruz kalma düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenerek, bu ikisi arasındaki ilişkinin kıyaslanması amaçlanmıştır.

Çalışmada veriler, anket ve yöntemiyle toplanılarak istatistiksel olarak test edilmiştir. Veriler SPSS 11.5 paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. İstatistik analiz tekniği olarak faktör analizi ve korelasyon analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık anketinin Türkçe'ye uyarlanmış versiyonundan yararlanılmıştır (Erigüç , 1994). Araştırmada mobbing düzeylerinin belirlenmesi için Quine (1999) tarafından geliştirilen ve Aytaç ve diğerleri (2005) tarafından Türkçe'ye çevrilen "Bullying Davranışı Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır (Aytaç vd., 2005, s. 333-337). Çalışmayı oluşturan mobbing ve örgütsel bağlılık anketleri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre yıldırma anketinin Cronbach alfa değeri 0,87, örgütsel bağlılık anketinin cronbach alpha değeri 0.81 olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi bulunan Cronbach alfa değerleri 1'e yakın oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir (Hair vd., 1998). Bu sonuç araştırmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığının olduğunu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiğini göstermektedir.

## **6 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ:**

### **Ana Hipotez;**

**H<sub>1</sub>:** İşyerinde, mobbing uygulamasına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **Alt hipotezler;**

**H<sub>1a</sub>:** İşyerinde, mobbing uygulamasına maruz kalma sıklığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İşyerinde, mobbing uygulamasına maruz kalma sıklığı ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İşyerinde, mobbing uygulamasına maruz kalma sıklığı ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **7. FAKTÖR ANALİZLERİ:**

Mobbing'e maruz kalma durumu temel olarak dört alt faktör grubuna ayrılmış olup, bunlar; kişinin itibarını etkileme, kendini gösterme ve iletişimin oluşumunu etkileme, sosyal ilişkileri etkileme, kişinin yaşam kalitesini, sağlığını ve mesleki durumunu etkileme faktör grupları olarak elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık faktör grubu ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt faktörlerine göre analiz edilmiştir. Araştırmada açıklayıcı (Explanatory) faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygunluğunu ve kullanılan değişkenlerin homojenliğini test etmede Kaiser Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ve Barlett testi kullanılmıştır. Mobbing analizden elde edilen KMO analiz sonucu, 0,823 analiz sonuçlarına uygun, kullanılan değişkenlerin homojen olduğunu ve değişkenler arasında bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Yine Örgütsel Bağlılık analizinden elde edilen, KMO analiz sonucu da 0,812 dir. Bu da kullanılan değişkenlerin homojen olduğunu ve değişkenler arasında bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir (Mitchell, 1994 ,s. 6, Akça ve Özer, 2013, s. 4975).

KMO sonuçlarına göre, mobbing için 24 soru dört faktör grubuna örgütsel bağlılık için ise, 13 soru üç faktör grubunda sonuçlanmış ve mobbing için toplam varyansın % 83,37 sini örgütsel bağlılık için ise % 70,79'unu açıklamaktadır.

Tablo 1'de, mobbing maruz kalma durumunu ölçen faktör grubuna ait faktör yükleri ve açıklama varyansları verilmiştir.

**Tablo1. Mobbing Boyutlarına İlişkin Faktör Analizleri**

	Faktör yükleri				Açıklanan Varyans %	Cronbah Alfa Değeri
	F1	F2	F3	F4		
<b>FAKTÖR 1-Kişinin itibarını etkilemek</b> 1.Özel hayatın rencide edilmesi. 2.Aşağılanma. 3.Fikirleri dikkate almama. 4.Diyaloğun engellenmesi. 5.Gayretlerin küçük görülmesi. 6.İzin vermeme.	0,83 0,81 0,78 0,76 0,74 0,72				23,87	0,84
<b>FAKTÖR 2-Kendini gösterme ve iletişim oluşturma</b> 7- Görüş belirtebilme 8-Diyaloğla iletişim. 9-Hak edilen işler. 10-İşlerin değerlendirilmesi. 11-Tanınamazlıktan gelme. 12-imayla reddetme.		0,81 0,79 0,71 0,66 0,64 0,61			22,54	0,83
<b>FAKTÖR 3-Sosyal ilişkileri etkilemek.</b> 13-İş ortamında izole edilme. 14-Az görev verme. 15-Kararların olumsuz eleştirisi. 16-Sağlığın istismarı. 17-Sözün kesilmesi 18-Sosyal dışlama			0,78 0,75 0,74 0,71 0,68 0,64		19,44	0,81
<b>FAKTÖR 4-Kişinin yaşam kalitesini, sağlığını ve mesleki durumunu etkilemek</b> 19-Değişik görev yükü. 20-dedikodu. 21.Sürekli eleştirisi. 22.Hatanın yüze vurulması. 23.maddi ve manevi kayıplar. 24-Etnik köken gelenek eleştirisi.				0,77 0,76 0,74 0,71 0,68 0,63	17,52	0,79
<b>KMO: 0,823</b>					<b>Top.Açıklanan Varyans: 83,87</b>	

Tablo 1' de görüldüğü gibi,yapılan faktör analizi sonucuna göre,mobbing düzeyi ile ilgili dört faktör düzeyi oluşmuş ve bu faktörlerin toplam varyansı % 83.87 olarak bulunmuştur.

Birinci faktör grubu olan kişinin itibarını etkilemeye baktığımız da,bu grubun faktör yükünün varyansı açıklama oranı %23,87 ve Cronbach alfa degeri 0,84 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör grubunda, özel hayatın rencide edilmesi 0,83 Cronbach Alfa test sonuçlarına göre faktörlere ilişkin Alfa test sonuçları beklenen ve kabul edilen 0,70'in üzerinde içsel tutarlılığa sahip, başka bir ifade ile güvenilir düzeydedir.

İkinci faktör grubu olan, kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme ye baktığımız da bu grubun faktör yükünün varyansı açıklama oranı,% 22,54 ve Cronbach alfa degeri 0,83 olarak hesaplanmıştır. Bu grubun görüş belirtebilme sorusunun faktör yükü 0,81 ile en yüksektir.

Üçüncü faktör grubu olan, sosyal ilişkileri etkileme ye baktığımız da ise, bu grubun faktör yükünün varyansı açıklama oranı % 19,44 ve Cronbach alfa değeri 0,81 olarak bulunmuştur.İş ortamında izole edilme sorusunun faktör yükü,0,78 ile bu faktör grubunun en yükseğidir.

Dördüncü faktör grubu olan, kişinin yaşam kalitesi, sağlığı ve mesleki durumunu etkileme ye baktığımız da, bu faktör yükünün varyansı açıklama oranı, %17,52 ve Cronbach alfa değeri ,0,79 dur. Bu faktör grubunda ise, değişik görev yükü sorusu 0,77 ile en yüksektir.

Faktör grupları arasında, kişinin itibarını etkileme özelliklerinin yer aldığı faktörün, faktör yükünün yüksek çıkması mobbing ile karşılaşan çalışanlar da kişilik özelliklerinin ön plana çıktığını ve ilk ve en etkili değerlendirmenin kişilik özelliklerine göre yapıldığını ifade edebiliriz.

Aşağıdaki tabloda, örgütsel bağlılığı ölçen iki faktör grubuna ait faktör yükleri ve açıklama varyansları verilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Faktör Analizi:**

	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans (%)	Cronbah Alfa Değeri
	F1	F2	F3		
<b>FAKTÖR 1- Duygusal Bağlılık Faktörleri</b> 1. İşe sarılma ilerleme imkanları 2. Örgütsel özdeşleşme 3. Örgütsel sadakat duygusu 4. İçselleştirme boyutu 5. Örgütle gurur duyma	0,85 0,81 0,79 0,74 0,72			25,37	0,89
<b>FAKTÖR 2-Devamlılık Bağlılığı Faktörleri.</b> 6.Burada uzun zamandır çalışıyorum.görevimde ilerleme olabilir. 7- Diğer tekliflere açık olma. 8- Örgütte kalma. 9. Çalışanların kişisel bağlılık düşünceleri.		0,81 0,79 0,76 0,73		23,78	0,87
<b>FAKTÖR 3-Normatif Bağlılık Faktörleri:</b> 10.Örgütsel ortam algılaması 11. Örgütsel iklimin yeterli olması. 12.Örgütsel vizyon algılaması. 13. Örgütsel vatandaşlık.			0,79 0,76 0,72 0,70	21,64	0,84
<b>KMO: 0812</b>				<b>Top.Açıklanan varyans: 70,79</b>	

Tablo 2’de görüleceği gibi, örgütsel bağlılık yaklaşımlarının bileşenleri sırasıyla duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık şeklinde gruplandırılmıştır. Bu bileşenler toplam varyansın % 70,79’unu açıklamaktadır.

Birinci faktör gubu olan, duygusal bağlılık faktör gruplarına baktığımızda, bu grubun faktör yükünün varyansı açıklama oranı % 25,37 ve Cronbach alfa değeri’nin 0,89’ olduğu görülmektedir.

İkinci faktör grubu olan, devam bağlılığı faktör gruplarına baktığımızda, bu grubun faktör yükünün varyansı açıklama oranı % 23,78 ve Cronbach alfa değerinin 0,87 olduğu görülmektedir.

Üçüncü Faktör grubu olan, normatif bağlılık faktör gruplarına baktığımızda, bu grubun faktör yükünün varyansı açıklama oranı % 21,64 ve Cronbach alfa değeri'nin 0,84 olduğu görülmektedir.

Faktör grupları arasında duygusal bağlılık faktör grubunun yer aldığı faktör yükünün, yüksek çıktığı görülmektedir. Bunun nedeni ise örgütte çalışanların kendilerini duygusal açıdan örgüte bağlı hissetmeleridir. Aynı zamanda duygusal bağlılığın yüksek çıkmasını, iş yerinde motivasyon düzeyinin yüksek olmasıyla da açıklayabiliriz.

## 9.2. Hipotezlerin Test Edilmesi:

Araştırmada belirlenen dört hipoteze yönelik ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi ile örgütsel bağlılık faktör grupları ile mobbing davranışına maruz kalma arasında ilişki araştırılmıştır.

### Ana Hipotez:

**H<sub>1</sub>** : İşyerinde, mobbing uygulamasına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo.3: Mobbing ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları:**

			Mobbing Soruları	Örgütsel Bağlılık Soruları
Spearman's rho	Mobbing Soruları	Correlation Coefficient Sig.(2-tailed)	1,000	-,284* ,002
	Örgütsel Bağlılık soruları	Correlation Coefficient Sig.(2-tailed)	-,284* ,002	1,000

Tabloda 3' te görüleceği gibi, mobbing ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda, korelasyon değeri -,0284 olarak hesaplanmıştır. P olasılık değeri 0,002 ve 0,05 değerinin altında olduğu için, **H<sub>1</sub>** hipotezi olan ana hipotezimiz kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle, iş yerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki ters yönlü olan bir ilişkidir, mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinde de azalma olmaktadır.

### Alt Hipotezler:

**H<sub>1a</sub>**: İşyerinde, mobbing uygulamasına maruz kalma sıklığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipoteze ilişkin korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Mobbing düzeyi alınırken her dört faktöre göre katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar SPSS for Windows programından mean values değerlerine göre birleştirilmiştir.

**Tablo.4.Mobbing veDuygusal Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları:**

			Mobbing Soruları	Duygusal Bağlılık soruları
Speearman's rho	Mobbing Soruları	Correlation Coefficient Sig.(2-tailed)	1,000	-,324* ,004
	Duygusal Bağlılık soruları	Correlation Coefficient Sig.(2-tailed)	-,324* ,004	1,000

Tablo 4 den de görüleceği gibi mobbing'in varlığı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, korelasyon değeri  $-0,324$  olarak bulunmuştur. P olasılık değeri  $0,004$  ve  $0,05$  değerinin altında kaldığından **H<sub>1a</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Araların da ters yönde zayıf bir ilişki vardır ( $r=-0,324$ ) dolayısı ile mobbing'in çalışanlarda duygusal bağlılığa ters yönde bir ilişkisinin olduğunu belirtebiliriz ( $P<0,05$ ). Dolayısı ile **H<sub>1a</sub>**, hipotezi desteklenmiştir. Mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarında azalma görülmektedir.

**H<sub>1b</sub>**.İşyerinde, mobbing uygulamasına maruz kalma sıklığı ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**Tablo 5. Mobbing ve Devam Bağlılığına ilişkin Korelasyon Analizi Sonuçları:**

			Mobbing Soruları	Devamlılık Bağlılığı Soruları
Speearman's rho	Mobbing Soruları	Correlation Coefficient Sig.(2-tailed)	1,000	-,231* ,004
	Devamlılık soruları	Correlation Coefficient Sig.(2-tailed)	-,231* ,004	1,000

Tablo 5 incelendiğinde görülecektir ki mobbing'in varlığı ile devam bağlılığı arasında ters yönde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0.231$ ) dolayısı ile mobbing ve çalışanların devam bağlılığı arasında negatif bir yönde etkileşim içinde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan devamlılık bağlılık düzeylerinde azalma olduğu görülmektedir

**H<sub>1c</sub>:** İşyerinde, mobbing uygulamasına maruz kalma sıklığı ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 6 Mobbing ve Normatif Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları:**

			Mobbing Soruları	Normatif Bağlılığı Soruları
Speearman's rho	Mobbing Soruları	Correlation Coefficient Sig.(2-tailed)	1,000	-,214* ,004
	Normatif Soruları	Correlation Coefficient Sig.(2-tailed)	-,214* ,004	1,000

Tablo 6' daki verilere göre mobbing'in varlığı ile normatif bağlılık arasında ters yönde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=-0,214$ ). P olasılık değeri olarak bulunan 0,004 değeri 0,05 degerinin altında olduğundan  $H_{1c}$  hipotezi desteklenmiştir. İşyerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlişki ters yönlüdür ve mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça, normatif bğlılığında azalma görölmektedir

Her üç korelasyon sonucunu da incelediğimizde, mobbing en güçlü duygusal bağlılık ile ilişkili olduğunu görürüz ( $r_1 > r_2 > r_3$ )Duygusal bağlılık ile ilgili korelasyon analizinde ters yöndeki ilişkinin şiddeti -0.324 iken, aynı değer devam bağlılığı için -0,231 ve normatif bağlılık içinse -0,214 olarak bulunmuştur. Buradan bireylerin mobbing'e maruz kalma durumlarında duygusal olarak ilk etapta bağlılıklarının azalacağı sonucunu çıkarabiliriz.

## 8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan bu çalışmada hastanede görev yapan çalışanların mobbing davranışına maruz kalıp kalmamalarının üç tip örgütsel bağlılık türü ile etkileşimleri incelenmiştir. Araştırmada genel olarak çalışanların maruz kaldıkları mobbing türlerinin toplum normlarına ayak uyduramama ya da meslekte tecrübesiz olma gibi nedenleri vardır. Öte yandan aşağıda da verilen sonuçlara göre mobbing'in varlığı ile örgütsel bağlılığın azalması arasında bir ilişki bulunmuştur ve dolayısı ile mobbing'in örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileşimde olduğu söylenilebilir.

Araştırmada mobbing'in örgütsel bağlılıkla ilişkisini belirlemek üzere yapılan korelasyon analizinden şu sonuçlar çıkmıştır:

- mobbing ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren genel hipotezimiz olan,  $H_1$ : hipotezi, mobbing ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ye baktığımızda, korelasyon degeri  $-,0284$  olarak hesaplanmıştır. P olasılık degeri  $0,002$  ve  $0,05$  degerinin altında olduğu için,  $H_1$ : Hipotezi desteklenmiştir. Böylece, iş yerinde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta ancak bu ilişki ters yöndedir. Mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinde de azalma olmaktadır hipotezi desteklenmiştir. ( $p < 0,05$ ).

-Mobbin'in varlığı ile duygusal bağlılık arasında zayıf olmakla birlikte ters yönde bir ilişki vardır ( $r=-0,324$ ) dolayısı ile mobbing'in çalışanlarda duygusal bağlılığı azaltıcı yönde bir etkisinin olduğunu belirtebiliriz ( $P < 0,05$  anlamlılık düzeyinde). Mobbing'e maruz kalan bireylerde örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyi düşük çıkmaktadır.

- Mobbing'in varlığı ile devam bağlılığı arasında ters yönde bir ilişki vardır ( $r:-0,231$ ) dolayısı ile mobbing'in çalışanlarda devam bağlılığını azaltıcı yönde bir etkisinin olduğunu belirtebiliriz ( $P < 0,05$  anlamlılık düzeyinde). Mobbing'e maruz kalan bireylerde örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devanı bağlılığı düzeyi düşük çıkmaktadır.
- Mobbing'in varlığı ile normatif bağlılık arasında ters yönde bir ilişki vardır. ( $r:-0,214$ ) dolayısı ile yıldırmanın çalışanlarda normatif bağlılığı azaltıcı yönde bir ilişkide olduğunu belirtebiliriz ( $P < 0,05$  anlamlılık düzeyinde). Özetle mobbing'e maruz kalan bireylerde normatif bağlılık düzeyi düşük çıkmaktadır.

Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere mobbing ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz etkileşim oluşturmaktadır. Mobbing'in varlığını belirten öncüllerle ilişkili örgütsel bağlılık ifadelerindeki düşük bağlılık değeri de bunu gösterir.

Sonuç olarak bu araştırmaya göstermiştir ki, bir örgütle çalışan personelin ya da daha genel ifade ile beşeri sermaye bileşenlerinin işyerinde psikolojik şiddete maruz kalmaları, çalışanların işyerine olan bağlılıklarını düşürebilmektedir. Dolayısı ile bu durum hem örgütün ve işletmenin faaliyetlerdeki başarısını, hem de daha genel olarak toplumda çalışan bireylerin refahını olumsuz yönde

etkilemektedir. Araştırma sonuçlarında en çok dikkati çeken nokta ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki bire bir ilişkilerdeki farklılıktır. Devam bağlılığı daha çok işyerine bağlı bir kavram olduğundan, çalışanların mobbing'e maruz kalmaları ile devam bağlılığı arasındaki ters ilişki, duygusal bağlılığa nazaran daha azdır. Öte yandan duygusal bağlılık konusu ise, daha hassas bir konu olup, kişinin iç dünyasının gizemini de içerdiği için, çalışanların bu konuda olası mobbing'e maruz kalma durumları ile örgütsel bağlılık oranı daha da düşük çıkmaktadır. Ancak her iki örgütsel bağlılık türünün de mobbing'in varlığı ile negatif ilişki içerisinde olması, mobbing'in varlığının örgütsel bağlılığı azaltacağını göstermektedir.

Bu sonuçlar ışığında, işletmelere katkı sağlayacak öneriler aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

-Mobbing'in her işletmede ortaya çıkmasını etkileyecek çeşitli faktörler bulunabilir.

Bunun için, örgütlerde belirli zaman dilimlerinde bu konuda eğitimler verilmelidir ve mobbing'e uğrayan mağdurlara etkili başa çıkma yöntemlerini içeren destek sağlanmalıdır.

-Görsel ve yazılı medyada mobbing ile ilgili programlara yer verilmelidir.

-Bir işyerinde mobbing'in varlığı, yöntemin buna izin vermesi,göz yumması ya da destek vermesiyle katlanarak artmaktadır. Dolayısıyla yönetici seçiminde uzmanlığın yanında kişilik özelliklerinin, adalet, hoşgörü, iletişim becerileri, saygı ve duygusal zeka gibi yetenekler de dikkate alınmalıdır.

-Mobbing'i önleyici bir takım tedbirler için örgüt kültürü ve iklimi geliştirilmelidir. Bunun için takım çalışmaları, işbirliği ve aile katılımlı geziler, piknikler önerilebilir.

-İşyerinde çalışanlar arası sorunlar görmezden gelinmemeli ve meydana gelen sorunlar, en kısa sürede ve adil bir şekilde çözüme bağlanmalıdır. İşyerinde görev ve iş yükünün dağıtımında eşitlik sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

Acar, A. & Dündar, G. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakülte Dergisi, cilt: 37, Sayı: 2,111-120.

Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya’da beş yıldızlı otellerde bir inceleme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi C.X, S II.135-156.*

Akça, Y., ve Özer, G. (2013). Kullanılan özelliklerin kurumsal kaynak planlaması uygulama başarısına ve algılanan organizasyonel performansa etkisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi* 30(8). 4966-4984.

Ann, B., Patricia Mannix M. (2004), “An Investigation into Workplace Bullying and Organizational Culture in Healthcare within an Irish Hospital Setting”, The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, June , 35.

Aytaç, S., Bayram, N., Bilgel, N. (2005). Çalışma Yaşamında Yeni Bir Bakış Aracı: Mobbing. 13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 12-14 Mayıs İstanbul, 333-337.

Bayrak Kök, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Konya, sayı 16. s 434.

Brass, D. J., Butterfield, K.D., Skaggs, B.C. (1998). Relationships And Unethical Behavior: A Social Network Perspective, *Academy Management Review*, 23: 14-31.

Coyne, I., Seigne, E., Randall, P. (2000). Predicting Workplace Victim Status From Personality, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.

Çetin, M.Ö.(2004). “Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık”Ankara, nobel yayın dağıtım.

Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing ve Başa çıkma Yöntemleri, İstanbul: Timaş Yayıncılık.

Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P. (2002). Mobbing: Emotional Abuse in The American Workplace (2nd Ed.), Ames, IA: Civil Society Publishing, s. 70-71.

Davenport, N.,R.Distler, S.and G.Pursel E.(2003). “Mobbing İşyerinde duygusal taciz”(Birinci basım) İngilizceden çeviren Osman Cem öner toy, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

De Dreu, C.K.W., Dirk V.D. Maria T.M.D. (2004). Conflict At Work And Individual Well Being, *International Journal Of Conflict Management*, Volume: 15 Number: 1.

Duffy, M. (2007). Workplace Mobbing: Individual And Family Health Consequences, *The Family Journal: Counseling And Therapy For Couples And Families*, vol. 15 No. 4, 398-404.

Dogan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, 37-61.

Einarsen, S., Matthiesen, S. And Skogstad. A. (1998). Bullying, Burnout And Well-Being Among Assistant Nurses, *Journal Of Occupational Health And Safety – Australian/New Zealand*, 14, 6, 563-568.

Erdil, O. Keskin. H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1),7-24.

Erdheim, J. , Wang, M., Zickar, M. (2006) .”Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment”, *Personality and Individual Differences*,(41).

Erigüç-Kaygın, Gülsüm. (1994). Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri: Ankara İli Örneği, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Hair, J., Anderson, R., Tahtam, Ronald, Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5. Baskı, New Jersey, Prentice Hall.

Hecker, T. H. (2007). Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians, *The Journal of Academic Librarianship*, Volume 33, Number4, 440.

Hoel, H., Cooper, C. L., Faragher, B. (2001). The Experience Of Bullying In Great Britain: The Impact Of Organizational Status, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(4), 443-465.

J. P. Meyer, N. J. Allen, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89 (1991).

Karcioğlu, F. ,ve Çelik. ,Ü.H. (2012). “Mobbing(Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:26,s:1*.

Keashly, L. (2001). Interpersonal And Systemic Aspects Of Emotional Abuse At Work: The Target’s Perspective, *Violence And Victims*, 16(3), 233-268.

H. (1996). The Content and Development Of Bullying At Work. *European Journal Of Work And Organisational Psychology*, 5, 165-184.

Lutgen-Sandvik, P., & Mcdermott, V. (2008). The Constitution Of Employee- Abusive Organizations: A Communication Flows Theory. *Communication Theory*, 18(2), 304-333.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations,*Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Mccord, L. B. & Richardson, J. (2001). Are Workplace Bullies Sabotaging Your Ability To Compete? *Learn To Identify And Extinguish Problem Behavior*, s. 2.,

Mitchell, V.W.(1994). How to identify psychographic Segments: Part 1.*Marketing Intelligence and planning*,12(7),4-10.

Morrow, P.C., 1983. "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case Of Work Commitment", *Academy Of Management Review*, 8, ss.500-501.

Mowday, R.T., Porter, L.W. Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York, NY: Academic Press, S.27.

Muthueloo. R. & Rose, C. R. (2005). Typology of Organisational Commitment, *American Journal of Applied Science* 2 (6): 1078-1081.

N. J. Allen, J. P. Meyer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Neidl, K. (1996). Mobbing & Well-Being: Economic And Personnel Development Implications, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.

O'brien, J. T. (1997). The "Glucocorticoid Cascade" Hypothesis in Man Prolonged Stress May Cause Permanent Brain Damage, *British Journal Of Psychiatry*, 170, 199-201.

Okçu, Veysel . (2011). Okul Yöneticilerinin Liderlik stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin incelenmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Doktora tezi.

Olsen, L. (2010). Preventing Workplace Violence, *Labour Education*, [www.ilo.org/public/english/dialogue/actrav/publ/133/133.pdf](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actrav/publ/133/133.pdf), s. 31-36.

Özler, E.D., Şahin, M.D. Atalay, C.G. (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, no:22,37-60.

Özutku, H.(2008).Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, cilt: 37sayı:2, 79-87.

Pelit E. & Kılıç. İ . (2012). Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4/2, 122-140.

Reichers, A.E. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment, *Academy Of Management Review*, 10: 465-476.

Reichert, E. (2002).Workplace Mobbing: A new Frontier for the Social Work Profession, *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*, Vol. 5 No. 3, 7.

Reyes,P. (2001).İndividual Workorientations and Teacher Outcomes.*Journal of Educational Resarch*,83(6),327-335.

Sabuncuoğlu, E.T. (2007). "Eğitim,örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi" *Ege Akademik bakış dergisi*,7 (2).

Salin, D. (2003). Ways Of Explaining Workplace Bullying: A Review Of Enabling, Motivating And Precipitating Structures And Processes in The Work Environment, *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.

Shallcross, L.Z.(2003). The Pecking order:Workplace Mobbing in the public sector,unpublished master of public sector management thesis,Griffith University,brisbane, 1-116.

Sloan, L.,Matyok. T., Schmitz, C.L. Short ve Glenda F.L.(2010).A story to tell : Bullying an Mobbing in the Workplace ,*International Journal of Business and social science* vol. 1 No.3.88.

Somers,M. Ve Birnbaum,D.(2000).Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes,Employee With Draval and Job Performance,*Public Personal Management*,29/3,353-365.

Singh,B. VE Gupta,P.K. (2008). Organizational Commitment,Revised Journal of Indian Academy of Applied Psychology,Vol.34.No,1,57-68.

Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (18):81-89.

Tınaz, Pınar (2000); *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, MESS Yayınları No: 334, İstanbul.

Tınaz, Pınar.(2006) .“İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ”İstanbul: Beta yayınları.

Tutar, Hasan. (2004). İşyerlerinde psikolojik şiddet,3.Baskı,Ankara:Platin.

Tomic, S. (2008). Bullying And Efficiency, *Montenegrin Journal Of Economics* No 8, s. 104.

Wasti, A. S. (2000). Akademisyenler ve Profesyoneller bakış açısıyla Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları. (Ed.Zeynep Can) Ankara. Türk Psikoloğları Derneği Yayınları.

Westhues, K. (2005). *Workplace Mobbing In Academe: Reports From Twenty Universities*. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press.

Westhues, K. (2006). Ten Choices in The Study Of Workplace Mobbing Or Bullying (Paper Presented At The Fifth International Conference On Workplace Bullying Trinity College, Dublin, Ireland, 15-17 June .

Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318, 228–232.

Yüçetürk, E. & Öke,K.M. (2005).Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey, *South-East Europe Review*, No:2, 61-70.

Zellars, K. L., Tepper B. J., Duffy, M.K. (2002).Abusive Supervision And Subordinates’ Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.