



Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Derya ERGUN ÖZLER*
Ceren GİDERLER ATALAY**
Meltem DİL ŞAHİN***

Özet: En basit şekilde örgütlerde çalışanlara yönelik oluşan baskı ve zorlama olarak ifade edilen mobbing gerek işletmeler gerekse çalışanlar açısından birçok olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Yapılan çalışmalarda mobbing'in yaşandığı örgütlerde; çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluştuğu, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve buna bağlı olarak işgören devir hızının arttığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı; örgütlerde oluşan mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmaktır. Araştırma bulguları bu etkiyi genel olarak doğrulamakta ve bu konuda gerekli önerileri yapmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing (psikolojik şiddet), Örgütsel bağlılık, Örgütsel çevre ve Yönetimsel faktörler.

A Research to Determine the Impact of Mobbing On Organizational Commitment

Abstract: Mobbing which simply means oppression and coercion exercised on employees may result in negative consequences both for the organization and its employees. The research on the subject indicates that mobbing generates a desire to leave the work, a decrease in organizational commitment and dependently a rise in employee turnover. The particular aim of this study is to show the impact of mobbing on organizational commitment. The research findings verified these negative effects and provide some useful suggestions to deal with the problem.

Keywords: Mobbing, organizational commitment, Organizational environment and Management.

GİRİŞ

Bilgi çağı içerisinde olduğumuz günümüzde örgütlerin büyük bir çoğunluğu, amaçlarına ulaşma ve rekabet üstünlüğü elde edebilmede en önemli kaynağın işletme çalışanları olduğu konusunda hemfikirdirler. Dünyanın hemen her yerinde örgütlerde görülen mobbing döngüsünü harekete geçiren temel nedenler; olumsuz iş çevresi ile örgütsel ve yönetimsel faktörlerdir.

* Yrd. Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

** Arş.Grv., Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

*** Arş.Grv., Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Avrupa’da son yirmi yıldır birçok çalışmaya konu olan mobbing; bireyin işyerlerinde üstü-astı veya eşitleri tarafından uygulanan ve bireyi iş yaşamından dışlamak amacıyla taciz, rahatsız etme ve yıldırma davranışlarıyla kasıtlı olarak yapılan, uzun bir periyodu içeren, sürekli ve sistemli davranışlar bütünüdür. Mobbing, örgütün tamamında morali, motivasyonu, verimliliği, iş tatminini, performansı ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemek suretiyle ciddi ve zararlı etkilere yol açmaktadır.

Yapılan araştırmalar, mobbing mağdurlarının çoğunun başarılı, sosyal, idealist ve örgütsel bağlılıklarının çok yüksek olduğunu ve uğradıkları baskılara uzun süre tepki vermediklerini ortaya koymuştur. Ancak bu kişilerin yaşadıkları olaylardan sonra örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin oluştuğu görülmektedir. Mobbing sonucunda örgüt; başarılı ve yetenekli çalışanlarını kaybetmekte, işgören devir hızı yükselmekte, yeni personel geliştirme masrafları artmakta ve örgüt imajı zedelenmektedir.

1.MOBBİNG’İN KAVRAMSAL ANALİZİ VE TARİHÇESİ

Örgütlerde, iş yaşamını zorlaştıran bir sorun olarak ortaya çıkan mobbing; çalışanlar ya da işverenler tarafından sistemli, planlı ve sürekli olarak tekrarlanan psikolojik şiddet, baskı veya zorbalık olarak ifade edilmektedir. Değişik araştırmacılar ülkemiz için oldukça yeni bir kavram olan mobbingi farklı tanımlamalar hatta farklı kavramlar ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu konuda tam bir anlaşma sağlanamamış ve bu sorun kullanılan dil ve kültürel özelliklere göre de farklı şekillerde ortaya çıkmıştır. Bu farklılık üzerinde psikolojik şiddet ve zorbalığın değişik dillerde değişik şekillerde algılanması da etkili olmuştur.

Mobbing; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet ve aşağılama (Tutar, 2004: 11); işyerinde belirli bir kişiyi hedef alan, uzun süreli ve sistematik bir şekilde devam eden olumsuz davranışlar (Baykal, 2005:7); işyerindeki kişiler üzerinde sistematik baskılar yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek suretiyle işten ayrılmalarını sağlamak gibi değişik şekillerde tanımlanmaktadır (Çobanoğlu, 2005:21–22). Leymann 1984 yılında İsveç’te mobbing davranışlarını ilk defa tanımlarken bu davranışların bir tür işyeri terörü olduğunu vurgulamıştır. Bu terör bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ve düşmanca davranışlardan oluşmaktadır (Leymann, 1996:166). Tüm bu tanımlamalarda ortak olan temel hususlar; mobbing davranışlarının sistemli ve planlı olması, uzun süre devam etmesi ve kişiyi yıldırma yönelik davranışlardan oluşmasıdır.

İş sürtüşmesi ile mobbing farklı şeylerdir. Bir alışana veya yöneticiye hatalı davranışlarını düzeltmesi ve başarılı olabilmesi için uygulanan baskı mobbing kapsamına girmez. Zira bu baskı yararlı bir amaca, kişinin örgüte ve kendine faydalı olmasına yöneliktir ve sonuç elde edilince baskı sona erer. Mobbing ise tamamen kişinin psikolojik olarak yok edilmesini amaçlar. Bu baskı kişinin perişan olmasına kadar devam eder (Baykal, 2005:8). Mobbing atışma ve stres üstü bir kavramdır. Çatışma genellikle eşit gler arasında kişiyi zorlamadan oluşur ve etkin bir Şekilde yönetildiğinde örgüt açısından yararlı sonuçlar yaratabilir. Mobbing de ise çatışmalar uzamakta, görmezlikten gelinmekte ve nlenemediğinde kişiler üzerinde psikosomatik birtakım rahatsızlıklara yol açmaktadır.

Mobbing sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği vardır (Vartia, 2003: 10-11; Einarsen, 2000: 379-401). Bunlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır:

- Mobbing belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşur.
- Mağdur ile uygulayan arasında g eşitsizliği söz konusudur.
- İki kişi arasında, tek kişiyle, grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanır.
- Düşmanca davranışların belli bir stratejiyle bilerek ve istenerek uygulanmasıdır.
- Mobbing süreci fiziksel ve seksüel saldırıları içermemektedir.

şiddet kavramı insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olmakla birlikte, psikolojik şiddet olarak ifade edilen mobbing'in tarihsel gelişimi 1960'lı yıllara uzanmaktadır. şiddetin soyut bir biçimi olması ve ispatlanma güçlüğü nedeniyle ancak 1990'lı yıllarda literatüre girdiği ve ülkemizde özellikle son birkaç yıldır ilgi odağı haline geldiği grlmştir.

Mobbing kavramı, ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Kontranz Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda kullanılmıştır. Lorenz bu sözcükle, büyük bir hayvanın tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları isimlendirmiştir (Yceturk, 2002). Lorenz mobbing kavramını, kurbanı izole eden ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen davranışların ciddiyetini vurgulamak için; İsveçli Dr. Peter Paul Heinemann'ın, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen genelde zorbalık, kabadayılık (bullying) olarak da bilinen davranışları tanımlamak için (Davenport, vd., 2003: 3); 1980'li yıllarda Dr. Heinz Leymann'ın ise iş yaşamındaki baskı, şiddet ve yıldışma hareketlerini anlatmak amacıyla kullandığı görülmektedir. İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucunda taciz ve yıldışma olaylarının iş dünyasında geniş boyutta yer aldığını belirleyen Leymann, 1984 yılında araştırma bulgularını

bir rapor halinde yayınlamış ve bu raporun ardından “mobbing” kavramı işyerindeki duygusal taciz ve saldırıları da kapsar şekilde ele alınmaya başlanmıştır (Çobanoğlu, 2005: 27).

Bu ve benzeri çalışmalar mobbing'in; mağdurun ve mobbing uygulayıcısının kişilik özelliklerinden oluşan kişisel; örgüt kültürü, örgüt iklimi ve modern kültürün güçlükleri gibi sosyal; işteki değişimler, rol çatışması, rol belirsizliği, liderin kalitesi, negatif iş çevresi, kontrol ve otonomiden yoksunluk gibi örgütsel birtakım nedenlerinin olduğu belirlenmiştir (Beswick vd., 2004:19-20). Hoel ve Cooper (2000) otokratik, anlaşmazlık yaratan, umursamaz ve cezalandırıcı yönetim tarzlarının mobbinge neden olduğu, katımlı yönetim tarzlarında ise mobbing'in oluşmadığı sonucuna varmışlardır (Hoel ve Cooper, 2000: 20). Ayrıca örgütlerde artan rol çatışmaları, aşırı iş kontrolü ve yeniden yapılanma çalışmalarının mobbinge neden olduğu ortaya çıkmıştır (Vartia, 1996:203-214, 2003: 28; Einarsen vd., 1994:381-401; Zapf vd., 1996:215-237; Baron vd., 1996:161-173; Zapf, 1999:71).

Araştırmalar, mobbing mağdurlarının aşırı derecede vicdanlı ve dürüst ancak a-sosyal olduklarını ortaya koymuştur. Mobbing davranışının başlamasında rol oynayan temel kişilik özellikleri; mağdurun savunmasızlığı, aşırı derecede başarılı olması, grup normlarına uymaması ve sosyal becerisinin ve özgüveninin eksikliğidir. Mobbing uygulayan kişilerin ise, özgüvenlerinin yüksek ve sosyal becerilerinin az olduğu, bunun yanında küçük çıkarları için politik oyunlar oynadıkları görülmektedir (Zapf ve Einarsen, 2003:104 - 184). Etik değerleri zayıf olan zorbalara insanlara kızgındırlar ve bunu açıkça gösterirler, çıkarıcı ve fırsatçı kişilik özellikleri taşırlar, insanları kullanırlar, küçük görürler ve onları duygusal çelişki içinde bırakırlar (Risso, 2003:102-103).

Tek tek ele alındığında bu davranışların alçakça, uygarlık dışı ve kabul edilemez olduğu düşünülebilir, bunlar bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın kötü bir gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Fakat bu davranışlar sürekli ve değişik şekillerde, sistemli bir şekilde yapıldığında tacize dönüşmekte ve örgütlerde mobbinge neden olmaktadır (Davenport vd., 2003:17). Mobbinge neden olan davranış biçimlerinin çeşitliliği farklı sınıflandırmaların gelişmesine neden olmuştur. Dr.Heinz Leymann 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bunları davranışların özelliğine göre; kendini göstermeye ve iletişim oluşumuna saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, kişinin itibarına saldırılar, kişinin yaşam kalitesine ve meslek durumuna saldırılar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olmak üzere 5 ayrı grupta toplamıştır. Bu davranışlar sürekli ve değişik şekillerde sistemli bir şekilde yapıldığında mobbing'e neden olmaktadır. Leymann'a göre bu davranışların mobbing kapsamında

değerlendirilebilmesi için haftada en az bir kez gerçekleşmesi, bunun en az 6 ay boyunca süregelmesi, belirli bir hedefe yönelik olması ve mobbing davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir (Solmuş, 2005: 6). Leymann'ın bu davranışlara yönelik oluşturduğu mobbing tipolojisi tablo 1'de görülmektedir (Davenport vd., 2003: 18-19):

Tablo 1. Leymann'ın Mobbing Tipolojisi

BİRİNCİ GRUP Kendini göstermeye ve iletişim oluşumuna saldırılar	İKİNCİ GRUP Sosyal ilişkilere saldırılar	ÜÇÜNCÜ GRUP Kişinin itibarına saldırılar	DÖRDÜNCÜ GRUP Kişinin yaşam kalitesine ve meslek durumuna saldırılar	BEŞİNCİ GRUP Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar
1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarını ızı kısıtlar.	1. Çevrenizdeki insanlarla konuşmazlar.	1. İnsanlar arkamızdan kötü konuşur.	1. Sizin için hiçbir özel görev yoktur.	1. Fiziksel olarak zor işler yapmaya zorlanırsınız.
2. Sözüünüz sürekli kesilir.	2. Kimse ile konuşamazsınız, başkalarının ulaşmanızı engeller.	2. Ortada asılsız söylentiler dolaşır.	2. Size verilen işler geri alınır; kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.	2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığımız kişiler kendinizi gösterme olanaklarını ızı kısıtlar.	3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.	3. Gülmüş durumlara düşürülürsünüz.	3. Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.	3. Gözüünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
4. Yüzünüzü ve yüksek sesle azarlanırsınız.	4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşmasını yasaklanır.	4. Size akıl hastasıymış gibi davranılır.	4. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.	4. Fiziksel zarar verilir.
5. Yaptığımız iş sürekli eleştirilir.	5. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.	5. Psikolojik değerlendirme incelemesi için size baskı yapılır.	5. İşiniz sürekli değiştirilir.	5. Doğrudan cinsel taciz uygulanır.
6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.		6. Bir özrünüzle olay edilir.	6. Özgüveninizi etkileyecek işler size verilir.	
7. Telefonla rahatsız edilirsiniz.		7. Sizi gülmüş duruma düşürmek için yürüyüşünüz	7. İtibarımızı düşürecek şekilde bildiklerinizin	

	jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.	dışındaki işler size verilir.
8.Sözlü tehditler alırsınız.	8. Dini veya siyasi görünüşünüzle alay edilir.	8. Size mali yük getirecek genel zararlara neden olunur.
9.Yazılı tehditler alırsınız	9. Özel yaşantınızla alay edilir.	9. Eviniz ve işyerinize zarar verilir.
10. Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.	10. Milliyetinizle alay edilir.	
11.İmalarla ilişki reddedilir.	11. Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.	
	12. Çabalarımız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.	
	13. Kararlarımız sürekli sorgulanır.	
	14. Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.	
	15. Cinsel imalarla karşılaşırsınız	

Kaynak: Noa Davenport; Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Eliot, **Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz**, Çev.: Osman Cem Önertoy, Sistem Yay., İstanbul, 2000, s.15.

2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgüte bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının bir gücüdür. Örgütsel bağlılığın temel öğeleri; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanma, onları kabullenme, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme hevesi olarak belirlenmiştir (Porter vd, 1974: 603-609).

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan

çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımlarının yüksek olduğu, örgüt içerisinde daha iyi performans gösterdikleri, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurdukları ve işte tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003: 83-98). Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi (Mowday vd., 1982: 20); bunun yanında örgütün değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmesi ve aynı zamanda kurumdan karşılık beklemeksizin bu hedefleri gerçekleştirmek için sorumluluk hissetmesidir (Buchanan, 2000:353). Randall, örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bu bağlamda, düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz etmek mümkündür (Balay, 2000:85):

- **Düşük Örgütsel Bağlılık:** Birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.
- **İlmlı Örgütsel Bağlılık:** Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruptaki sınırlı bağlılıklarına bakarak işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir.
- **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır.

Porter, Steers ve Mowday (1979) örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalardan hareket ederek, tutumsal (örgüte bilişsel ve duygusal açıdan bağlılık) ve davranışsal (bireyi örgüte bağlayan davranışlar) olmak üzere iki yaklaşımla konuyu ele almışlardır. DeCotiis ve Summers (1987) örgütsel bağlılığın iki boyutlu bir yapı olduğunu öne sürmüşlerdir. İlk boyut örgütsel amaçların ve değerlerin içselleştirilmesini temel alırken, ikinci boyut bu amaçlar ve değerler doğrultusunda rol bağlılığını temel almaktadır (Yılmaz-Dil, 2008: 115). Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly ve Chatman (1986) ise bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Balay, 2000: 22):

- **Uyum:** Temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.
- **Özdeşleşme:** Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

- **İçselleştirme:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

1991 yılında Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçek ise örgütsel bağlılığı üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır. Bu ölçek, hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasındaki ayrımın yapılmasını sağlamakta, hem de her iki alandaki bağlılığın nedenleri konusunda belirleyici çeşitli alt değişkenleri kapsamaktadır (Jaros, 1995:319). Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın üç türü olduğunu öne sürmüştür. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Yılmaz-Dil, 2008:116):

- **Duygusal Bağlılık:** Çalışanın örgütü kimlikleşirmesini, örgütle bütünleşmesini ve örgüte duygusal bağlılığını gösterir. Yüksek düzeyde duygusal bağlılığı olan çalışanlar, “istedikleri için örgütte çalışmaya” devam ederler.
- **Devam Bağlılığı:** Örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkabilecek maliyetleri yansıtır. Buna göre, örgüte bağlılığı devamlı bağlılık unsuruna dayanan bir çalışan, “gereksinimi olduğu için örgütte” kalmaktadır.
- **Normatif Bağlılık:** Çalışma zorunluluğunu yansıtan bir boyuttur. Normatif bağlılığı yüksek olan birey, “örgütte kalmak zorunda olduğunu hissettiği için” çalışmaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Devam bağlılığı, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Normatif bağlılık ise, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemesi olarak açıklanmaktadır (Wasti, 2000: 201). Bu üç boyutlu modelde ortaya çıkan örgüte bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği, psikolojik durumu yansıması, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermesi, örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olması ve işgören devrini azaltıcı yönde etkisinin olmasıdır (Meyer ve Allen, 1997: 11-24). Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılıkla ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun yanında en çok istenen durumun, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılığın, daha sonra normatif bağlılığın ve en son da devam bağlılığının olduğu belirtilmiştir (Brown, 2003: 41).

3-MOBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının önemli davranışsal sonuçlarından birisi işten ayrılma niyeti ve bunun sonucunda oluşan işgören devir hızıdır. Tüm işletmeler açısından çalışanların işten ayrılma niyetlerinin saptanması hayati önem taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, işten ayrılma eğiliminin daha sonra işgören devir hızının artmasına neden olmasıdır (Tütüncü, 2000:108). Yapılan çalışmalarda mobbing'in çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşturduğu, buna bağlı olarak işgören devir hızını artırdığı, motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Niedl, 1996:239-240).

Division of Workplace Health and Safety (1998), Namie and Namie (2000), Office of the Employee Ombudsman (2000), Queensland Workplace Bullying Taskforce (2001), Randall (1997) ve Thomson (1997) tarafından yapılan çalışmalar mobbing'in çalışanların sadakatlerini erozyona uğrattığını ve örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olduğunu göstermişlerdir (Lynch, 2002: 20). Mobbing sonucunda, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Vartia, 1996:203-214; Einarsen vd., 1994:381-401 ; Zapf vd., 1996:215-237). Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma, işten ayrılma davranışının önemli ölçütünün kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatminiyle ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer örgüt değerlerine bağlı ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa örgütten ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Mobbing davranışları bireylerin örgüte olan bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel açıdan olumsuz bazı sonuçları vardır. Bu davranışlara, yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma, yüksek işgören devri, devamsızlık, işte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol dışı davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu ve işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol örnek verilebilir (Balay, 2000: 93).

Tepper (2000) mobbing'in, liderlik tarzının kötü ve yetersiz olması durumunda oluştuğunu, mobbing sonucunda çalışanların örgütsel bağlılıklarının, örgüte ait adalet ve doğruluk duygularının azaldığını, kişinin inançları ve inandıkları şeylerle ilgili olan ve kişinin diğer kişilerle arasındaki karşılıklı anlaşma olarak ifade edilen psikolojik sözleşmeyi bıraktıklarını ifade etmektedir (Salin, 2003:2). Psikolojik sözleşme, örgütler içersindeki kabul edilebilir davranışlardan oluşan; geleneksel olarak doğruluk, güvenilirlik, örgütsel bağlılık gibi uzun dönemde oluşan ilişkileri ifade etmektedir. Mobbing'e neden olan küreselleşme, rekabet ve örgüt

iklimi, psikolojik sözleşmedeki; doğruluk, güvenilirlik, örgütsel bağlılık gibi unsurlar üzerinde etkili olmakta; bunun sonucunda da çalışanlar arasında anksiyete, sinirlilik ve korku oluşmaktadır (Arnold vd., 1998:118).Yaşanan tüm bu olumsuzluklar zamanla çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır.

Mobbing eksik ve yetersiz yönetimden kaynaklanmaktadır. Motivasyon eksikliği, çalışanlar arasındaki moralsizlik, çalışanlara yetki vermemek, örgütsel bağlılığın azalması, işyerindeki monotonluk, zaman ve enerjinin ekonomik bir şekilde kullanılmaması, işyerinden çalışanları soğutmak, kültürel yoksunluklar, sürekli çatışmalar sonucu oluşan kötü iklim mobbing davranışlarına zemin hazırlamaktadır (Field, 2002:878 – 879).

Yapılan araştırmalar; doğruluk, dürüstlük, sadakat ve onurlu olma gibi bazı kişilik özellikleri dışında mobbing mağdurlarının kişilik özellikleri ile ilgili ayırt edici bir özelliğin olmadığı, mobbing'in çalışan herkesin başına gelebileceğini ima etmektedir. Bununla birlikte mobbing mağdurlarının çalıştıkları örgüte bağlı olmaları, sadakatleri, işleriyle özdeşleşmiş olmaları ve özgür bir karaktere sahip olmaları gibi bazı ortak özelliklere sahip oldukları görülmüştür (Leymann ve Gustaffson, 1996:251–275). Mağdurların genellikle dürüst, çalışkan, işbirlikçi, kendilerini başkalarına beğendirme çabası içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken ve nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek insanlar olduğunu göstermektedir (Shallcross, 2003:5).

Örgütsel bağlılık ile kişilik yapıları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda; içten denetimli kişilerin örgütte inançlarına göre davrandığı, daha fazla seçenek algısına sahip oldukları, örgütte bulunmayı bir tercih nedeni olarak algıladıkları ve böylece örgüte güçlü bir şekilde bağlılık duydukları görülmüştür. *İçten denetimli* kişiler kendilerini etkileyen olayların, daha çok kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan kişilerdir. Kendilerini etkileyen olayların büyük ölçüde kendileri dışındaki güç ve faktörlerin denetiminde olduğu inancını taşıyan *dıştan denetimliler* ise, mevcut örgütte bulunmayı tercihten öte bir şans olarak görmekte, daha az seçenek algısına sahip olmakta ve içten denetim odaklı çalışanlara göre örgüte daha düşük düzeyde bağlılık duymaktadır. Bunun yanında, dıştan denetimlilerin içten denetimlilere göre daha itaatkâr oldukları, dışarıdan gelen baskılara daha kolay boyun eğer göründükleri; buna karşın içten denetimlilerin, bireysel inançlarına daha sıkı sarıldıkları ve kişisel özgürlük kaybına daha fazla tepki gösterdikleri bulunmuştur (Balay, 2000:146). Dıştan denetimli çalışanların daha itaatkâr olduğu için mobbing davranışlarına maruz kalmalarına rağmen örgütte kalmaya devam edecekleri;

içten denetimli çalışanların ise mobbing sonucunda örgütsel bağlılıklarının azalacağı ve örgütten ayrılma isteklerinin ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

İşletmelerde olumsuz tutumlarla karşılaşan bireylerde üç boyutlu bir şekilde ortaya çıkan “tükenmişlik sendromu ” oluşmaktadır. Mobbing davranışlarına maruz kalan bireylerde öncelikle bireylerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını ifade eden “duygusal tükenme”, sonra bireyin çalıştığı kişilere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesini ifade eden “duyarsızlık” en son da bireyin kendisini çalıştığı işle ilgili olarak olumsuz değerlendirmesi ve kendisini başarısız hissetmesi olarak açıklanan “başarısızlık” sendromları görülmekte, tüm bunlar da çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Kendisinin tükendiğini hisseden, işe yönelik hiçbir ideali kalmayan ve başarısız olduğunu düşünen çalışanlar yaşadıkları moral bozukluğu, depresyon ve stres nedeniyle örgütte daha fazla kalmak istememekte ve işten ayrılmaktadır (Akçamete vd, 2001: 2-5). Zaman içerisinde iş tatmini azalan bireyin örgüte bağlılığının da azalacağı düşünülmektedir.

Tüm bu açıklamalar ışığında örgütsel bağlılık ile mobbing arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu düşünmek yanlış olmayacaktır. Bu ilişki bazen pozitif bazen de negatif yönlü olabilmektedir. İşletmelerde çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça mobbing davranışlarına maruz kalma düzeylerinin yükseldiği ve mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanların da örgütsel bağlılığının zayıfladığı görülmektedir.

ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ VE BULGULAR

Mobbing ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın metodolojisi ve araştırmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Amacı, Önemi, Sınırlılıkları

Bu araştırmada, Kütahya ilinde kamu alanında hizmet veren iki hastanede mobbinge neden olan davranış biçimlerinin, örgütsel bağlılık boyutlarını etkileyip etkilemediği, eğer etkiliyorsa ne ölçüde etkilediği ve aralarındaki ilişkinin yönünün ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmanın özellikle ülkemizde bu konuda yapılan çalışmaların yetersizliği açısından önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Örgütlerde mobbingin örgütsel bağlılığa etkisi konulu bu araştırmada en önemli sınırlılık, işletmelerin mobbing gibi psikolojik ve soyut konularda bilgi vermekten kaçınması ve böyle bir çalışmanın olumsuz çıkması korkusu nedeniyle anket çalışmasına izin verme konusunda çekingen davranışlarıdır. Araştırma yapılacak

işletmenin bulunması ve o işletmeden izin alınması uygulama aşamasında büyük sorun olmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, çalışmanın yapıldığı kurumlarda ankete katılanların araştırmanın yapıldığı tarihlerdeki uygulamalara ilişkin algıları ile sınırlıdır. Ankette toplanan nicel verilerin geçerlilik ve güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelikleri ile sınırlıdır. Sosyal bilimler araştırmalarına özgü sınırlılıklar, bu araştırma içinde aynen geçerlidir.

Araştırmanın Yöntemi, Evren ve Örneklemi, Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış ve ilgili literatür taraması sonucu hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Üç bölümden oluşan anket formunda toplam 54 soru yer almaktadır. Anketin birinci bölümünde, çalışanların demografik özellikleri betimlenmiş, ikinci bölümde; kendini göstermeye ve iletişim oluşumuna saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, kişinin itibarına saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve meslek durumuna saldırılar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar olarak gruplandırılan mobbingin alt boyutlarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak ifade edilen örgütsel bağlılık boyutlarıyla ilgili sorular bulunmaktadır.

Araştırmanın evrenini Kütahya il merkezindeki kamuya ait iki hastanenin sağlık çalışanlarından oluşan toplam 162 kişi oluşturmaktadır. Deneklerin tamamına ulaşmak amacıyla toplamda 170 adet anket formu işletmelere ulaştırılmış, belirlenen süre sonunda toplamda 121 anket formu geri dönmüştür. Anket uygulanan birinci hastanede 85 çalışandan 61 kişiye ulaşılmış ve anketin geri dönüş oranı %70 olarak; ikinci hastanede ise 77 çalışandan 60 kişiye ulaşılmış ve anketin geri dönüş oranı %77 olarak belirlenmiştir. Araştırma anketinin uygulandığı örneklem, evren içinden seçilen 121 çalışandan oluşmuştur. Örneklem evrenin %75'ini oluşturmaktadır. Gelen talep doğrultusunda araştırma yapılan hastaneler hakkında ayrıntılı bilgi verilmemiş ve kurum bilgileri gizli tutulmuştur.

Mobbing ile ilgili sorular LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) Klaus Niedl tarafından geliştirilen anket ve 1994 yılında Stale Einarsen, Björn Inge Raknes, Stig Berge Matthiesen ve Odd Henning Hellesoy tarafından geliştirilen Negative Action Questionnaire (NAQ) sorularından faydalanılarak ve araştırma için en uygun maddeler seçilerek hazırlanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla da Meyer, Allen ve Smith tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. Her bir ifadenin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde 5 katılma derecesi bulunmaktadır. Olumlu ifadelerde değerlendirme kesinlikle katılıyorum

ifadesine 5, kesinlikle katılmıyorum ifadesine ise 1 puan verilerek, olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Kütahya ilinde kamu alanında hizmet veren iki hastanede mobbinge neden olan davranış biçimlerinin, örgütsel bağlılık boyutlarını etkileyip etkilemediği, eğer etkiliyorsa ne ölçüde etkilediği ve aralarındaki ilişkinin yönünün ortaya konmasının amaçlandığı bu araştırma sonucunda iki kurumda toplam % 29,8 oranında mobbing mağdurunun olduğu görülmüştür.

Tablo 4.3.1. Ankete Katılan Çalışanların Mobbing Mağduru Olmalarına Göre Dağılımı

Mağdur	FREKANS	%
Evet	36	29,8
Hayır	75	62,0
Emin değilim	10	8,2
TOPLAM	121	100

Tablo 4.3.1.'de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanlardan 36'sı (%29,8) mobbing mağduru olduğunu, 75'i (%62,0) mobbing mağduru olmadığını, 10'u ise (%8,2) mağdur olup olmadığını belirtmiştir. Bu oran Avrupa'ya göre kıyaslandığında neredeyse iki katıdır. Avrupa'da mobbing oranının en yüksek olduğu Finlandiya'da bile mobbing oranı %15'tir (Di Martino vd., 2003: 22). Avrupa'da yapılan çalışmalarda mobbing'in diğer sektörlerle karşılaştırıldığında en yüksek oran olan %14 ile kamu sektöründe ve %12 ile özellikle insan emeğinin yoğun olduğu ulaşım, iletişim, eğitim ve sağlık gibi hizmet sektörlerinde yüksek düzeyde eşit risk taşıdığı ortaya çıkmıştır (Yüçetürk vd., 2005: 61-70). Yapılan diğer çalışmalarda bu durumu desteklemektedir (Hubert ve Veldhoven, 2001: 417; Zapf ve Knorz, 1996: 12-21; Leymann, 1996: 165-184; Niedl, 1996: 239-249; Einarsen ve Skogstad, 1996: 185-201). Mobbing davranışının daha çok kişilerarası ilişkilerin yoğun yaşandığı örgütlerde ortaya çıktığı görülmüştür. Bu çalışmada mobbing'in bu kadar yüksek çıkmasının temel nedeninin araştırmanın hem kamu alanında hem de sağlık sektöründe çalışanlara yönelik uygulanmasından kaynaklandığını düşünmek mümkündür.

Tablo 4.3.2. Ankete Katılan Mobbing Mağdurlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	%
Kadın	24	66,7
Erkek	12	33,3
Toplam	36	100

Tablo 4.3.2.'de görüldüğü üzere anketten elde edilen verilere göre anketi cevaplayan mağdurların % 66,7'si kadın, %33,3'ü ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu araştırmada literatür taramasında yapılan diğer çalışmalarda da olduğu gibi (Salin, 2003: 40; 2005: 5; Kelly, 2005: 7) kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları görülmüştür. Türk toplumunun ataerkil özelliklere sahip olması, işyerlerinde kadın çalışanlardan daha çok erkek çalışanların ve yöneticilerin olması ve kadınların daha hassas bir yapıya sahip olmalarının bu sonuç üzerinde etkili olduğu düşünülmüştür.

Tablo 4.3.3. Ankete Katılan Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

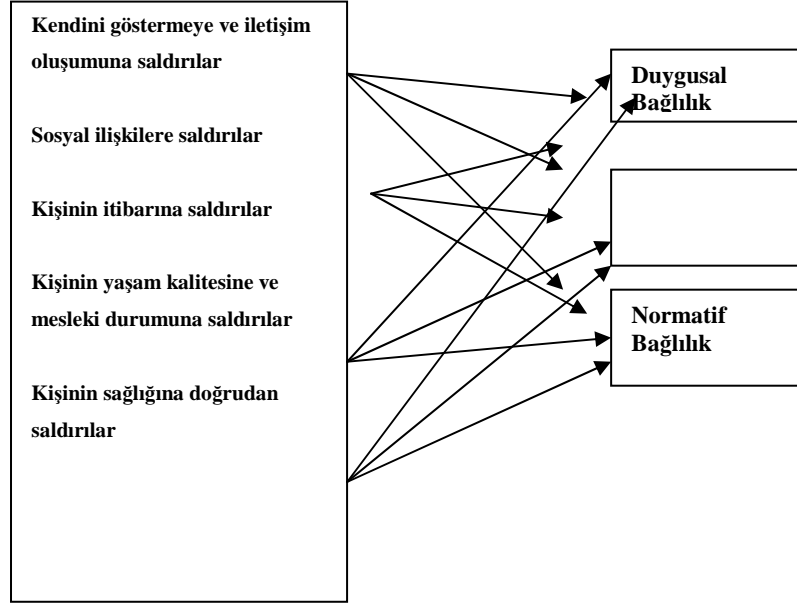
KIDEM	FREKANS	%
1-5 yıl	70	57,9
5-10 yıl	30	24,8
10-15 yıl	15	12,4
15-20 yıl	5	4,1
20 yıl ve üstü	1	0,8
TOPLAM	121	100

Ankete katılan çalışanların 70'i %57,9 1-5 yıllık kıdeme, 30'u %24,8 5-10 yıllık kıdeme, 15'i %12,4 10-15 yıllık kıdeme, 5'i %4,1 15-20 yıllık kıdeme, sadece 1'i de %0,8 20 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Oranlara bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun sadece 1-5 yıldır bu kurumlarda çalıştığı görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun kıdem durumunun düşük olmasını işgören devir hızının yüksek olduğunun bir göstergesi olarak düşünmek yerinde olacaktır.

Araştırmanın Modeli

İşletmelerde görülen mobbing davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada, Leymann'ın mobbing tipolojisinde yer alan davranış biçimleri Meyer, Allen ve Smith'in

geliştirdiği örgütsel bağlılığın boyutları temel alınarak aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya konu olan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Mobbing ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik geliştirilen hipotezler:

H1: Mobbing'in kendini gösterme ve iletişim boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Mobbing'in sosyal ilişkileri etkileme boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Mobbing'in yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Mobbing'in itibar boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Mobbing'in sağlık boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Mobbing ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik geliştirilen hipotezler:

H6: Mobbing'in kendini gösterme ve iletişim boyutu ile devam bağıllığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H7: Mobbing'in sosyal ilişkileri etkileme boyutu ile devam bağıllığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H8: Mobbing'in yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutu ile devam bağıllığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H9: Mobbing'in itibar boyutu ile devam bağıllığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H10: Mobbing'in sağlık boyutu ile devam bağıllığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Mobbing ve normatif bağıllık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik geliştirilen hipotezler:

H11: Mobbing'in kendini gösterme ve iletişim boyutu ile normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H12: Mobbing'in sosyal ilişkileri etkileme boyutu ile normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H13: Mobbing'in yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutu ile normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H14: Mobbing'in itibar boyutu ile normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H15: Mobbing'in sağlık boyutu ile normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Güvenilirlik Analizi

121 denek üzerinde gerçekleştirilen test sonucunda elde edilen veriler SPSS for Windows 13.0 paket programına yüklenmiş ve yapılan güvenilirlik analizinde örgütsel bağıllığa ilişkin üç soru çıkarılarak Alpha değeri 0,772 olarak bulunmuştur. Söz konusu değer 1,00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilirliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Örgütlerde mobbing'in örgütsel bağıllık üzerine etkisini belirlemeye yönelik geliştirilen hipotezler analizinde ki-kare bağımsızlık analizinden yararlanılmış, ancak gözlemlerde beklenen değerlerin büyük bölümünün %5'ten küçük çıkması nedeni ile sıralı değişkenlerin ilişkilerinin araştırılmasında kullanılan Kendall's Tau-b katsayılarından yararlanılmıştır. Araştırmada %5 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.

Tablo 4.7.1. Araştırma Hipotezlerinden Mobbing ve Duygusal Bağlılık İlişkisi İle İlgili Hesaplanan Tau-b Değerleri, Standart Sapma Değerleri ve Anlamlılık Düzeyleri

	Duygusal Bağlılık		
	Kendall`s tau-b	Std.Sapma	Anlamlılık
Kendini gösterme ve iletişim	-,185	,066	,005
Sosyal ilişkileri etkileme	-,117	,067	,082
Yaşam kalitesi ve mesleki durum	-,142	,066	,031
İtibar	-,171	,068	,012
Sağlık	-,184	,063	,004

H1: “Mobbing’in kendini gösterme ve iletişim boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall`s tau-b değeri -0,185 ve anlamlılık düzeyi ise 0,005 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) küçük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Test sonucuna göre iki değişken arasında ortaya çıkan anlamlı farkın ters yönde bir değişimi ifade ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin kendini göstermeye ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar arttıkça, bireyin duygusal bağlılık düzeyi azalmaktadır.

H2: “Mobbing’in sosyal ilişkileri etkileme boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall`s tau-b değeri -0,117 ve anlamlılık düzeyi ise 0,082 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) büyük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H3: “Mobbing’in yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall`s tau-b değeri -0,142 ve anlamlılık düzeyi ise 0,031 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) küçük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Test sonucuna göre iki değişken arasında ortaya çıkan anlamlı farkın ters yönde bir değişimi ifade ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar arttıkça, bireyin duygusal bağlılık düzeyi azalmaktadır.

H4: “Mobbing’in itibar boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall`s tau-b değeri -

0,171 ve anlamlılık düzeyi ise 0,012 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) küçük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Test sonucuna göre iki değişken arasında ortaya çıkan anlamlı farkın ters yönde bir değişimi ifade ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin itibarına yönelik saldırılar arttıkça, bireyin duygusal bağlılık düzeyi azalmaktadır.

H5: “Mobbing’in sağlık boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri - 0,184 ve anlamlılık düzeyi ise 0,004 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) küçük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Test sonucuna göre iki değişken arasında ortaya çıkan anlamlı farkın ters yönde bir değişimi ifade ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin sağlığına doğrudan yönelik saldırılar arttıkça, bireyin duygusal bağlılık düzeyi azalmaktadır.

Tablo 4.7.2. Araştırma Hipotezlerinden Mobbing ve Devam Bağlılığı İlişkisi İle İlgili Hesaplanan Tau-b Değerleri, Standart Sapma Değerleri ve Anlamlılık Düzeyleri

	Devam Bağlılığı		
	Kendall`s tau-b	Std.Sapma	Anlamlılık
Kendini gösterme ve iletişim	,113	,072	,118
Sosyal ilişkileri etkileme	,106	,071	,135
Yaşam kalitesi ve mesleki durum	,116	,070	,098
İtibar	,143	,071	,044
Sağlık	,104	,075	,162

H6: “Mobbing’in kendini gösterme ve iletişim boyutu ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri 0,113 ve anlamlılık düzeyi 0,118 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) büyük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H7: “Mobbing’in sosyal ilişkileri etkileme boyutu ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri 0,106 ve anlamlılık düzeyi ise 0,135 olarak çıkmıştır.

Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) büyük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H8: “Mobbing’in yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutu ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri 0,116 ve anlamlılık düzeyi ise 0,098 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) büyük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H9: “Mobbing’in itibar boyutu ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri 0,143 ve anlamlılık düzeyi ise 0,044 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) küçük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Test sonucuna göre iki değişken arasında ortaya çıkan anlamlı farkın aynı yönde bir değişimi ifade ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin itibarına yönelik saldırılar arttıkça, bireyin devam bağlılık düzeyinin arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durumu, devam bağlılığına sahip bir bireyin çalışmak zorunda olduğu için itibarına yönelik saldırılar olmasına rağmen çalışmaya devam ettiği şeklinde yorumlamak yerinde olacaktır.

H10: “Mobbing’in sağlık boyutu ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri 0,104 ve anlamlılık düzeyi ise 0,162 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) büyük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.7.3. Araştırma Hipotezlerinden Mobbing ve Normatif Bağlılık İlişkisi İle İlgili Hesaplanan Tau-b Değerleri, Standart Sapma Değerleri ve Anlamlılık Düzeyleri

	Normatif Bağlılık		
	Kendall`s tau-b	Std.Sapma	Anlamlılık
Kendini gös. ve iletişim	-,182	,071	,011
Sosyal ilişkileri etkilemek	-,171	,073	,020
Yaşam kalitesi ve mesleki durum	-,156	,071	,028
İtibar	-,177	,067	,009
Sağlık	-,165	,070	,018

H11: “Mobbing’in kendini gösterme ve iletişim boyutu ile normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri -0,182 ve anlamlılık düzeyi ise 0,011 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) küçük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Test sonucuna göre iki değişken arasında ortaya çıkan anlamlı farkın ters yönde bir değişimi ifade ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin kendini göstermeye ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar arttıkça, bireyin normatif bağıllık düzeyi azalmaktadır.

H12: “Mobbing’in sosyal ilişkileri etkileme boyutu ile normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri -0,171 ve anlamlılık düzeyi ise 0,020 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) küçük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Test sonucuna göre iki değişken arasında ortaya çıkan anlamlı farkın ters yönde bir değişimi ifade ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar arttıkça, bireyin normatif bağıllık düzeyi azalmaktadır.

H13: “Mobbing’in yaşam kalitesi ve mesleki durum boyutu ile normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri -0,156 ve anlamlılık düzeyi ise 0,028 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) küçük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Test sonucuna göre iki değişken arasında ortaya çıkan anlamlı farkın ters yönde bir değişimi ifade ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna yönelik saldırılar arttıkça, bireyin normatif bağıllık düzeyi azalmaktadır.

H14: “Mobbing’in itibar boyutu ile normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri -0,177 ve anlamlılık düzeyi ise 0,009 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) küçük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Test sonucuna göre iki değişken arasında ortaya çıkan anlamlı farkın ters yönde bir değişimi ifade ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin itibarına yönelik saldırılar arttıkça, bireyin normatif bağıllık düzeyi azalmaktadır.

H15: “Mobbing’in sağlık boyutu ile normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin Kendall’s tau-b değeri -0,165 ve anlamlılık düzeyi ise 0,018 olarak çıkmıştır. Araştırmada bulunan anlamlılık düzeyi, kabul edilen anlamlılık düzeyinden (0,05`ten) küçük çıktığı için iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Test sonucuna göre iki değişken arasında ortaya çıkan anlamlı farkın ters yönde bir değişimi ifade ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin sağlığına doğrudan yönelen saldırılar arttıkça, bireyin normatif bağlılık düzeyi azalmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanlar arasında güçlü bağların kurulduğu; güven, saygı, işbirliği, hoşgörü ve yardımlaşmanın olduğu bir örgütün daha başarılı olacağı, rekabet gücünün artacağı ve sürekli olacağı bir gerçektir. Örgütlerde etik dışı davranışlar arasında yer alan mobbing günümüz işletmeleri açısından üzerinde önemle durulması gereken konuların başında gelmektedir. Mobbing sonucunda çalışanların performansları düşmekte, iş tatminleri azalmakta, devamsızlık oranları yükselmekte, çalışanların örgüte bağlılığı azalmakta ve bununla birlikte işgören devir hızında belirgin bir artış olmakta, çalışanların birbirleriyle olan iletişimi zayıflamakta, örgütte sağlıklı ve huzurlu bir güven ortamı yerine huzursuzlukların baş gösterdiği ve çatışmaların arttığı bir ortam oluşmaktadır.

Örgütlerde mobbinge maruz kalan çalışanların zamanla örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrıldıkları görülmektedir. Özellikle örgüte bağlılıkları yüksek, başarılı ve nitelikli çalışanların mobbing sorunuyla karşı karşıya kalması işletmelerin ellerindeki nitelikli ve bilgili işgörenlerin işten ayrılmalarına neden olmaktadır. İşletmelerin en önemli sermayesinin bu tür özelliklere sahip çalışanlar olduğu düşünülduğünde, bu kişilerin örgüte olan bağlılıklarının azalmasının ve işi bırakmalarının ne denli önemli olduğu görülmektedir. Genel olarak çalışanın örgüte özdeşleşerek, amaçlarını, değerlerini benimsemesi ve çalışmayı sürdürme isteği olarak tanımlanan örgütsel bağlılık hem işletmeler hem de çalışanlar açısından arzu edilir bir durumu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmak için güçlü bir istek duymakta, daha yüksek performans göstermekte, işten daha fazla tatmin duymakta ve tüm bunlarda örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır.

Yapılan araştırmalar mobbing ile örgütsel bağlılık arasında iki yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerde mobbinge maruz kalan çalışanların çoğunluğunun örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerden oluştuğu, mobbinge maruz kaldıklarında ise örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrılma isteklerinin arttığı görülmektedir. Bu araştırmada mobbing'in **alt boyutları ile** örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen bulgular aşağıda kısaca özetlenmiştir.

- Mobbing'in kendini gösterme ve iletişim, yaşam kalitesi ve mesleki durum, itibar ve sağlık boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak

ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu, sosyal ilişkileri etkileme boyutu ile ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

- Mobbing'in kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkileri etkileme, yaşam kalitesi ve mesleki durum ve sağlık boyutu ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu, buna karşın itibar boyutu ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.
- Mobbing'in kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkileri etkileme, yaşam kalitesi ve mesleki durum, itibar ve sağlık boyutu ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma bulgularından yola çıkılarak verilebilecek genel önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütlerde mobbingin basit bir çatışma ya da baskı olarak değil, kalıcı etkileri olan, yıpratıcı ve uzun süreli bir davranış olarak kabul edilmesi gerekmektedir.
- Örgütlerde katılımın desteklendiği daha demokratik ortamların yaratılmaya çalışılması gerekmektedir.
- Mobbingin nedenleri, süreci, sonuçları ve nasıl önlenebileceği hakkında çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- İşletme içinde çalışanların rahatsız olduğu konuları iletebileceği etkin bir şikâyet mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir.
- Çalışanlar arasında güven, işbirliği, yardımlaşma, paylaşma ve dayanışma duygularını artırıcı bir örgütsel atmosferin yaratılmaya çalışılması gerekmektedir.
- Örgütlerde açık bir iletişim ortamının oluşturulması sağlanmalıdır.
- Örgütlerde güçlü bir etik kültür oluşturulmalıdır.
- Örgütlerde çalışanlara gerektiğinde psikolojik danışmanlık hizmetinin verilebilmesi için gerekli çalışmalar yapılması gerekmektedir.
- Mobbing'in etik dışı ve yasal olmayan bir davranış olarak kabul edilmesi ve suç sayılması için gerekli hukuki alt yapının oluşturulması ve caydırıcı cezalarla bu tür davranışların önlenmeye çalışılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akçamete, G.; Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arnold, J.; Cooper, C. L. ve Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace* (3rd Edition). Essex: Pearson Education Ltd.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel.

Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes", *Aggressive Behavior*, 22: 161-173.

Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*. İstanbul: Sistem.

Beswick, J.; Gore, J. ve Palferman, D. (2004). "Bullying at Work: A Review of the Literature", *Healty&Safety laboratory*, http://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hs/0630.pdf, (03.06.2007).

Brown, B. B. (2003). *Employees` Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors` Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia. <http://scholar.lib.vt.edu/theses/>

Buchanan, B. (2000). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quartely*, 19: 533-546.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-29.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri*. İstanbul: Timaş.

Davenport, N.; Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz* (Çev: Osman Cem Önortay). İstanbul: Sistem.

Di Martino, V., Hoel, H., ve Cooper, C. C. (2003), "Preventing Violence and Harassment in the Workplace", *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EFO2109EN.pdf> (12.08.2007).

Einarsen, S., Raknes, B. I., ve Matthiesen, S. B. (1994). "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Explanatory Study", *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4): 381-401.

Einarsen, S. ve Skogstad, A., (1996). "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 185-201.

Einarsen, S. (2000). "Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behaviour*, 5(4): 379-401.

Field, T. (2002). "There's No Accounting for Bullying", *British Medical Journal*, E-Letters, <http://bmj.com/cgi/eletters/324/7342/878#21719>

Hoel, H. ve Cooper, C. (2000). *Descriptive Conflict and Bullying at Work*. Manchester: School of Management, University of Manchester Institute Science and Technology (UMIST), The British Occupational Health Research Foundation (BOHRF), <http://www.csren.gov.uk/UMISTreportHelgeHoel1.PDF> (12.10.2007).

Hubert, A. B. ve Veldhoven, M. (2001), "Risk Sectors for Undesirable Behavior and Mobbing", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 415-424.

Jaros, S. J. (1995). "An Assessment of Meyer & Allen's Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Academy of Management Proceedings*, pp.317-321.

Kelly, D. J. (2005). "Reviewing Workplace Bullying: Strengthening Approaches to a Complex Phenomenon", *Journal of Occupational Health and Safety*, 21(6): 551-564.

Leymann, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 165-184.

Leymann, H. ve Gustaffson, A. (1996). "Mobbing at Work and Development of Post Traumatik Stress Disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 251-275.

Lynch, J. (2002). "Workplace Bullying: Implications for Police Organisations", *Australasian Centre for Policing Research, A Critical Issues in Policing Paper*, No.8: 1-43.

Meyer J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in Workplace, Theory, Research and Application*, London: Sage Publications.

Mowday, R. T.; Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Niedl, K. (1996). "Mobbing and Wellbeing: Economic and Personnel Development Implications", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 239- 249.

Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2): 83-98.

Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R.T. ve Boullian, P. U. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*. 15: 603-609.

Risso, R. D. (2003). *Kişilik Tipleri* (Çev: Göker Talay). İstanbul: Kuraldışı.

Salin, D. (2003). "Workplace Bullying among Business Professionals, Prevalence, Organizational Antecedents and Gender Differences", *Academic Dissertation*, Helsingfors,
http://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hs0630.pdf (09.07.2007).

Solmuş, T. (2005). "İş yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık / Taciz (Mobbing)", *İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7: 2.

Tutar, H. (2004). *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet* (3.Baskı). Ankara: Platin.

Tütüncü, Ö. (2000). “Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4): 106-120.

Vartia, M. (1996). “The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2: 203-214.

Vartia, M. (2003). “Workplace Bullying- A study on the Work Environment, Wellbeing and Health”, *Unpublished PhD Thesis*, Helsingfors.
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaanan/workplace.pdf>
(11.11.2006).

Wasti, A. S. (2000). *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim Türkiye’deki Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (Ed. Zeynep Aycan), Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları

Westhues, K. (2002). *At the Mercy of the MOB*. Canada: OH&S, 30-36.

Yüçetürk, E. (2002). “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, <http://www.bilgiyönetimiorg/cm/paper/yaz.ark.php> (03.10.2007).

Yüçetürk, E. ve Öke, M. K. (2005), “Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey”, *South East Review*, Feb: 61-70.

Yılmaz, A. ve Dil, M. (2008). “Örgütsel Bağlılık mı Bağımlılık mı?”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 10(36): 113-132.

Zapf, D.; Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). “On the Relationship Between Mobbing Faktörs and Jop Content, Social Work Environment and Health Outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 215-237.

Zapf, D. (1999). “Organizational, Work, Group Related and Personal Causes of Mobbing / Bullying at Work”, *International Journal Manpower*, 20(½): 70- 85.

Zapf, D. ve Einarsen, S. (2003), “Individual Antecedants of Bullying: Victim and Perpetrator in the Workplace”, *International Perspectives in Research*

and Practice, (Eds.) S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C.L. Cooper. London
/ New York: Taylor and Francis, pp. 165-184.