

# MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖZEL BANKA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Kemal POYRAZ, Ş.Enes AKSOY

## MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖZEL BANKA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA\*

**Kemal POYRAZ**

Yrd.Doç.Dr. ,Dumlupınar Üniversitesi, İBBF, İşletme Bölümü, [kemalpoyraz43@hotmail.com](mailto:kemalpoyraz43@hotmail.com)

**Ş.Enes AKSOY**

Dumlupınar Üniversitesi, SBE, İşletme ABD Doktora Öğrencisi

**ÖZET:** Bu çalışmanın amacı, uygulama kapsamına alınmış olan sektördeki mobbing uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunun tespit edilmesidir. Araştırma sonucunda mobbinge uğrama düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmaktadır. Başka deyişle, çalışanların mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Psikolojik Şiddet, Psikolojik Taciz, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İnsan Kaynakları Yönetimi

### A PRACTICE AIMED AT EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN WORKPLACE

**ABSTRACT:** The aim of this project is, mobbing applications which are in scope of chosen sector and to determination of relationship between tendencies of showing organizational citizenship behaviour. According to result of the research, there is reverse and meaningful relation between the level of expose to mobbing and organizational citizenship behaviour. In other words tendency of showing organizational citizenship behaviour decreasing when employees are exposed to mobbing

**Key Words:** Mobbing, Psychological Violence, Harrassment, Organizational Citizenship Behaviour, Human Resource Management

## GİRİŞ

Küreselleşme eğiliminin hızlı bir şekilde arttığı günümüz dünyasında, örgütlerin kalıcı olabilmesi için çevredeki değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Başarılı işletmelerin ortak özellikleri, hem işletme içerisinde gelişimi teşvik etmeleri hem de kendilerine has değerler sistemine sahip olmalarıdır. Ancak hem bu gelişime hem de sahip oldukları değerlerin benimsenmesine engel olan ancak çoğu işletme ve yönetici tarafından fark edilemeyen ya da önemsenmeyen mobbing olgusu gün geçtikçe, işletmelerin karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri en önemli sorunlardan biri haline gelmektedir.

\* Bu çalışma Yrd.Doç.Dr. Kemal POYRAZ danışmanlığında Ş.Enes Aksoy tarafından hazırlanan Yüksek Lisans tezinin bir kısmıdır.

Mobbing, işyerinde çalışanın astı, üstü veya arkadaşları tarafından çalışanı iş yaşamından dışlamak amacıyla çeşitli yollarla kasıtlı olarak işinden, kurumundan soğutma çabasıdır. Mobbing; iş tatminsizliği, performans azalması, işten çıkma vb. işlemlerin karşılaşmak istemediği birçok olumsuzluğa neden olmaktadır.

Günümüz koşullarında örgütlerin en önemli sermayesi, sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Bu kaynağın, bilgi ve beceri yönünden nitelikli olması, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirmeleri açısından gerekli olmakla birlikte örgüt için yeterli olmayacaktır. Çalışanların kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının yanı sıra fazladan rol davranışları göstermeleri ve bunu hiçbir beklenti içinde olmadan ve gönüllü olarak yapmaları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine sahip çalışanlar aslında işletmelerin en önemli kaynakları ve rakipleri karşısında rekabet avantajı gösterebilmeleri açısından en önemli silahlarıdır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi yüksek çalışanların örgüt tarafından kaybedilmemesi önemli bir noktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine sahip çalışanların, mobbing uygulayan kişilerin potansiyel hedefi haline gelmesi, örgütün bu çalışanları koruması ve mobbinge karşı önlemler alması açısından çok önemli hale gelmiştir.

## MOBBİNG KAVRAMI

Mobbing; başlangıçta işyerinde varolan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek iş yerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen davranışlar (Tınaz, 2006:7); bir ya da daha fazla kişi tarafından sistematik bir biçimde genelde hedeflenen bir kişiye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişim (Leymann, 1996, 196); çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet ve aşağılama (Tutar, 2004: 11) şeklinde tanımlanmaktadır.

Mobbing çalışanın üstünde stres yaratan bir faktördür. İşyerindeki baskı ve saldırılar çalışanın sadece iş hayatını değil sosyal ve aile yaşantısını da derinden etkilemektedir. Mobbing kronik bir durumu anlatmaktadır. Çünkü mobbing kurbanları mobbinge belli periyotlarla ve uzun süre maruz kalmaktadırlar (Jocabshagen, 2004: 874-875).

İşyerlerinde yaşanan mobbing üzerinde, konuya temel olabilecek çalışmalar yapan Leymann (1996:170) çalışmalarının sonunda belirlediği 5 farklı grup ve bu grupları oluşturan 45 farklı davranıştan birinin veya daha fazlasının yılın en az yarısı boyunca, haftada en az bir kez görülmesini mobbing olarak tanımlamıştır. Bu grupları, mağdurun iletişim kurma, sosyal ilişkileri, itibar ve saygınlığı, mesleki durumu ve fiziksel sağlığını hedef alan davranışlar şeklinde sınıflandırmıştır.

Mobbingin ortaya çıkma nedenlerini 3 farklı başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar mağdurun kişilik özellikleri, mobbing uygulayanın kişilik özellikleri ve örgütsel nedenlerdir. Mobbing mağdurları genellikle zeki, yetenekli, yaratıcı, başarılı, dürüst, güvenilir ve işine bağlı kişilerdir ve bu kişilerin mesleki kariyerlerinde ilerleme potansiyeline sahiptir. Politik davranmayan bu kişilerin, örgütlerine bağlılıkları son derece gelişmiştir. Bu kişiler, işleriyle özdeşleşmişlerdir ve çevrelerinde işkolik olarak görülürler. İşlerine olan bu bağlılıkları ve işlerine kendilerini adanmaları, bu kişilerin mobbingin hedefi olmalarında önemli nedenlerdir (Hirigoyen, 2000: 49).

Mobbing uygulayanların psikolojik durumları üzerine yapılmış deneysel bir araştırma yoktur. Ancak bireylerin neden mobbinge başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbingcilerin psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbinge başvurdukları görülmektedir (Tınaz,2006: 57).

Mobbing, her örgütte ve her türlü kuruluşta olabilir. Dolayısıyla bir ayırım yapmak olanaksızdır. Davenport, Schwartz ve Elliott (2003)'e göre mobbing kar amacı gütmeyen işletmelerde, sağlık ve hizmet sektörlerinde çok daha fazla görülmektedir. Örgütlerde mobbinge neden olan başlıca unsurlar; kötü yönetim, yoğun iş ortamı,

# MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖZEL BANKA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Kemal POYRAZ, Ş.Enes AKSOY

monotonluk, yöneticilerin inanmaması, ahlakdışı davranışlar, duygusal zekadan yoksun yönetici ve iş arkadaşları şeklinde sıralamak mümkündür ((Davenport vd, 2003: 47).

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ise, ilk kez 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmış ve bu kavram işletmelerde biçimsel rol gereğince sergilenen davranışlar dışında rol dışı davranışlar da gözlemlenmektedir. Bu rol dışı davranışlar arasında olumlu davranışlar olabileceği gibi, olumsuz davranışları da içerebilmektedir (Demirci, 2008: 5).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanın lider ya da örgütle psikolojik olarak ortaya çıkmış anlaşmasına dayanır ve çalışan yapmış olduğu fazladan rol davranışlarının lider ya da yönetici tarafından fark edilerek ödüllendirilmesini bekler (Chompoookum; Derr 2004: 406). Örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan, gönüllülük esasına dayalı olduğu kabul edilen ve organizasyonun fonksiyonlarının etkin olarak bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar (Çınar, 2000, 3-4); bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmıştır. Bu tür davranışlar, işle ilgili teknik çabalardan farklı olarak iş ortamına sosyal ve psikolojik açıdan katkılar sağlayan davranışlardır (Blakely vd. 2005: 259).

Yapılan araştırmalara göre Organ'ın özgecilik, sportmenlik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem'den oluşan beş boyutu en fazla kabul gören boyutlardır (Demirci,2008;15).

Özgecilik, çalışanların işe yeni giren ya da daha az kalifiye olan veya iş yükleri fazla olan çalışma arkadaşlarına birikmiş işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardım etmeleri, en sık rastlanan davranışlardır (Podsakoff vd, 2000: 516) İşe devam etme ve zaman konusunda hassas davranma vicdanlılık davranışına verilebilecek en iyi örneklerdendir (Yoon ve Suh, 2003: 602). Nezaket tabanlı bilgilendirme, organizasyon içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı, birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir. Nezaket, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir (Demirci, 2008: 22). Sivil erdem davranışları, çalışanların örgütün politik yaşamına katılımını sağlayan yardımcı faaliyetleri içerir. Örgütün gelişimine destek olma, yardımda bulunma davranışı örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu kılmaları ve kararlarla, toplantılara istekli ve sorumlu bir şekilde katılmasıdır (Schnake ve Dumler, 1993: 352). Centilmenlik davranış biçimi, işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliği olarak da tanımlanabilir. Eğer çalışanlar sürekli şikayet eder, işin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanır, en küçük sorunları bile aşırı şekilde büyütürlerse örgütsel mutluluğun ve olumlu bir iklimin yakalanması mümkün olmayacaktır (Bingöl, 1998: 496).

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler, örgütsel faktörler, işin özellikleri, liderin özellikleri ve bireysel faktörler olmak üzere 4 ana başlık altında toplanmaktadır.

Bu faktörler kısaca açıklanacak olursa;

- Örgütsel Faktörler; örgüte bağlılık, örgütsel adalet, işe karşı tutum ve iş tatmini, kıdem ve hiyerarşik düzen, örgütün özellikleri, örgütsel vizyon, kararlara katılım, kişi ve örgüt bütünleşmesi alt başlıklarında açıklanabilir.
- İşin Özellikleri; bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar. Anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakın takibin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükseltmek örgütsel bağlılığı artırıcı etki gösterecektir (Ay,2007;40).

- Liderin Özellikleri; liderin davranışlarının astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi vardır. Konuya ilişkin olarak araştırmacılar, lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğerkamlık boyutuyla da iş tatmini aracılığı ile dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Aynı zamanda liderlik tarzı da konuyla yakın ilgilidir. Güvenilir, iletişim kurulabilir, tarafsız ve dürüst bir lider, çalışanların ekstra rol davranışları gösterme eğilimine etki edecektir.

- Bireysel Faktörler; kişilik özellikleri, ruhsal durum, bireysel ihtiyaçlar alt başlıklarında incelenmektedir. İnsanlara karşı tutum ve davranışlar, çevresi hakkında düşünceleri, hayata karşı, sosyal uyaranlara karşı duyarlılık örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Aynı zamanda ruhsal durum önemli bir etken olarak görülmelidir. Bireylerin içsel güdülerıyla ortaya çıkan bir takım ihtiyaçları vardır. Sosyal kabul ihtiyacı, başarıya gereksinimi de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmaktadır (Kamer, 2001;17).

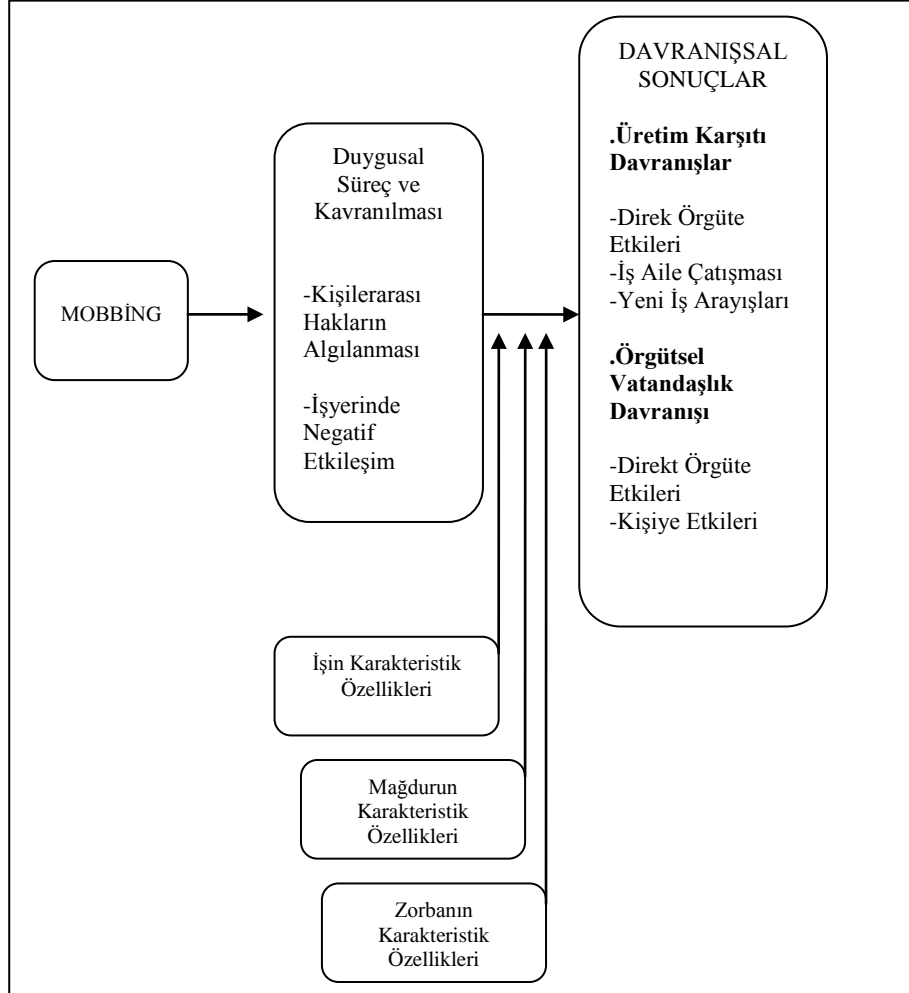
### **MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Mobbing gibi olumsuz eylemlere maruz kalan çalışanların zamanla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri azalmaktadır.

Örgütlerde karşılaşılan istenmeyen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemektedir. İstenmeyen davranışların başında ise mobbing eylemleri gelmektedir. Raver (2004), Gadot (2006) ve Zellers ve Tepper'in (2002) yapmış oldukları araştırmalarda, mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve mobbing'in örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı ve bu iki kavram arasında negatif yönlü bir etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır. Mobbing eylemlerinin özellikle; dürüst, güvenilir ve örgütüne sadık çalışanları hedef alması, bu tür özellikler sergileyen kişilerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları nedeniyle mobbing eylemine maruz kaldıklarını göstermektedir (Özler ve Mercan, 2009: 95).

Aşağıdaki tabloda mobbing ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki gösterilmektedir (Raver, 2004: 19).

Şekil 1: Mobbing ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki



Kaynak: ÖZLER, Derya Ergun ve MERCAN, Nuray, Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009. Sf. 95

Şekil 1'de de görüldüğü üzere mobbing; eylemler, işin, mağdurun ve zorbanın karakteristik özelliklerinden etkilenmektedir. Süreç eğer çalışanlar tarafından kişilerarası hakların algılanması şeklinde ise çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarına örgüt içerisinde devam etmektedirler. Ancak örgütte çalışanlar arasında negatif etkileşim söz konusu ise üretim karşıtı davranışlar yani mobbing eylemleri başlamaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar iş-aile çatışması yaşamaya başlamakta ve yeni iş arayışlarına girmektedirler (Özler ve Mercan, 2009: 96). Yani bir işletmede örgütsel vatandaşlığı yüksek bireylerin genel olarak mobbinge maruz kalabileceğini söylemek mümkündür.

Yapılan bazı 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 göstermektedir. Bunlar dışında mobbing mağdurlarının çalıştıkları kuruma bağlı, yaptıkları işleriyle özdeşleşmiş oldukları ve zgr bir karaktere sahip oldukları görülmektedir (Leymann ve Gustaffson, 1996: 251-275). Mobbing mağdurlarının genellikle doğru, alışkan, diğerleriyle işbirliği içinde olan, başkasına kendini beğendirme çabası içinde olmayan, kendine güveni yüksek, girişken ve diğerlerine göre daha nitelikli, oluşan durumları yargılayan ancak kimseyi suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylar yerine düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş, başkalarını düşünen ve yardım etme isteği içinde olan, örgütsel bağlılığı dolayısıyla örgütsel vatandaşlığı yüksek bireyler olduğu anlaşılmaktadır (Shallcross, 2003: 5).

Mobbing, daha çok monoton ya da yoğun iş ortamlarında görülmektedir. Bu gibi durumlarda mobbing uygulayan kişi ya işin monotonluğundan dolayı can sıkıntısından, ya da işin yoğunluğundan kaynaklanan streten dolayı mobbinge başvurmaktadır. Bu tip iş ortamlarında, hem mobbinge uğrama düzeyi yüksek olduğu için hem de çalışanı işin özelliklerinden dolayı mutlu etme düzeyi çok düşük olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi yok denecek kadar azdır.

Liderlik, hem örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin oluşmasında hem de mobbingin ortaya çıkmasında çok önemli bir faktördür. Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, insiyatif kullanmaları çalışanların onlara güven duymalarını böylece ekstra rol davranışları göstermelerini sağlarken, duygusal zekâdan yoksun, çalışanlarıyla iletişimden kaçınan ve sabit görüşlü yöneticiler mobbingin ortaya çıkmasına n ayak olmaktadır. Çalışanlarıyla iletişim halinde bulunan lider, mobbingi daha çatışma aşamasındayken çözümleyerek ortaya çıkmasını engellerken, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini arttırır. Bunun yanında duygusal zekadan yoksun liderler çalışma ortamında olumsuz bir hava yaratarak hem örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına engel olur hemde mobbinge uygun bir ortam hazırlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında örgüte bağlılık, örgütsel adalet, örgütün özellikleri, işe karşı tutum ve iş tatmini, kıdem ve hiyerarşik düzen, örgütsel vizyon, kararlara katılım gibi örgütsel faktörler önemlidir. Örgüte bağlılığın olduğu ortamlarda kişi örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine sahiptir. Bunun yanında, örgüte bağlılık ile mobbing arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yani çalışanın mobbinge uğrama düzeyi arttıka örgüte bağlılığı azalır (Demirci, 2008: 87). Örgütsel adaletin sağlanabildiği işletmelerde çalışanlar, kuruma bağlılıkları artarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine girerler. Ancak rgtsel adaletin sağlanamadığı ortamlar, mobbingin oluşması için uygun ortamlardır. Örgütsel vizyona ortak olan ve kararlara katılan çalışanlar, kendilerini o kuruma ait hissederek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine girerler. Böyle bir ortamda çalışanların mobbinge uğrama düzeyleri düşecektir. Işe karşı tutumların olumlu şekilde oluştuğu ve iş tatmininin arttığı durumlarda mobbingte gözle görülür bir azalma ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde önemli derecede bir artış olacaktır.

Zapf'ın yapmış olduğu çalışmada (1999) kendilerine mobbing uygulandığını belirten mağdurlara göre mobbingin en önemli nedenleri; örgüt iklimi, yüksek stres ve örgütsel sorunlardır. Bu nedenler çalışanlarda iş tatminsizliğine, mutsuzluğa ve çalışanların örgüte bağlılıklarının azalmasına böylece örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin düşmesine neden olacaktır.

Örgütsel zelliklerin böyle olduğu durumlarda mobbingin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Böyle bir ortamda örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması beklenemez. Böylece rgtsel özelliklerin yetersiz olduğu durumlarda mobbingin ortaya çıktığını ve yine böyle bir ortamda örgütsel vatandaşlık davranışının olmayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

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

# MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖZEL BANKA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Kemal POYRAZ, Ş.Enes AKSOY

inandıkları şeylerle ilgili olan ve kişinin diğer kişilerle arasındaki karşılıklı anlaşma olarak ifade edilen psikolojik sözleşmeyi bıraktıklarını böylece örgütsel vatandaşlık davranışlarından uzaklaştıklarını ifade etmektedir (Salin, 2003: 2).

Mobbing mağdurlarının başarı yönelimli, örgüte ait olma duyguları gelişmiş, hassas, dürüst, politik davranmayan özellikte olmaları yani örgütsel vatandaşlık davranışlarını yoğun olarak sergilemeleri bir tesadüf değildir. Mobbing'e maruz kalan çalışanlar, zaman içinde maruz kaldıkları mobbing'in derecesine bağlı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemekten vazgeçmektedirler. Mağdurların örgütsel vatandaşlık gibi ekstra rol davranışı göstermelerinin temel nedeni, komplekslerinden arınmış, kendini gerçekleştirmiş ve kendisiyle barışık kişiler olmalarından kaynaklanmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 96).

İşin özelliklerinden dolayı en fazla eğitim ve sağlık sektörlerinde ve askeri örgütlerde olması gereken örgütsel vatandaşlık davranışıyla, yapılan araştırmalar sonucu en fazla sağlık ve eğitim sektörlerinde ve askeri örgütlerde görülen mobbing arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu araştırmalara göre örgütsel vatandaşlığın yüksek olması gerektiği sektörlerde mobbing uygulamalarının yoğunlaştığı görülmektedir.

Tüm bu açıklamalar ışığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile mobbinge uğrama düzeyi arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu ilişki her iki yönlü de olabilmektedir. Kişinin kişilik özelliklerinden, liderlik özelliklerinden, örgüt özelliklerinden ya da iş özelliklerinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi yükselirken aynı şekilde bu kişilerin mobbinge uğrama düzeyleri de örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek olduğu için artabileceği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini artırıcı çabalarda bulunarak örgütteki mobbing düzeyini azaltmak da mümkün olacaktır. Ayrıca mobbinge maruz kalan örgütsel vatandaşlığı yüksek bireylerin de vatandaşlık düzeylerinin mobbinge uğrama şiddetine göre azalma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

## ARAŞTIRMAYA YÖNELİK YÖNTEM VE BULGULAR

Mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın metodolojisi ve araştırmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

### *Araştırmanın Amacı, Önemi, Sınırlılıkları*

Bu çalışmanın amacı; mobbing uygulamalarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasında ki ilişkiyi ölçmeye yöneliktir. Sonuçta bu anket uygulamasıyla elde edilen bulgularla beraber, her sektördeki işletmenin karşılaşılabileceği bu sorun için daha gerçekçi ve daha objektif çözüm önerileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ne derece etkili olduğu konusunda, bu konuda araştırma yapacak kişilere ve yöneticilere mobbingi tanımlamalarına, bu konuda duyarlılık göstermelerine ve mobbingin olumsuz sonuçlarıyla baş edebilme yolunda çözüm önerileri geliştirmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Araştırmada, çalışanların iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur. Bazı kurumların şirket politikası ve gizlilik nedeniyle çalışmaya katılmama durumu olmuştur.

### *Araştırmanın Yöntemi, Evren ve Örneklemi, Veri Toplama Aracı*

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu toplam üç bölümden ve 60 sorudan oluşmuştur. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirleyici sorular sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular anketi yanıtlayan çalışanın yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, sosyal aktivitede bulunma sıklığı, çalışma pozisyonu, haftalık çalışma süresi ve deneyimini belirlemeye yönelik sorulardır. İkinci bölümde işletmelerde yıldırma, psikolojik baskı ve taciz olarak adlandırılan mobbing olgusunu araştırmaya yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık düzeyini ölçmeye yönelik sorular yer almakta ve sorular örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında paylaştırılmaktadır.

Mobbing ölçeğinin oluşturulmasında Leymann'ın geliştirmiş olduğu "Mobbing Tipolojisi"nden yararlanılmış ve bazı değişiklikler yapılmıştır. Mobbing Tipolojisinin orijinal kaynağı Almandır ve ölçek oluşturulurken yararlanılan kaynak Cem Öneroy'un İngilizceden Türkçeye çevirdiği 2003 yılında yayımlanan "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz" adlı kitaptır. Referans verilen bu çalışmalarda güvenilirlik cronbach alpha değeri %95,4 ( $\alpha$ ) olarak tespit edilmiş, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri kanıtlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise Mazlum Çelik'in doktora tez çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur (Çelik,2007;198). Bu çalışmanın güvenilirlik cronbach alpha değeri %91,6 ( $\alpha$ ) olarak tespit edilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır.

Anket soruları Kütahya İl merkezinde bulunan 16 özel bankanın toplam 233 çalışandan 119 tanesine uygulanmıştır. Veriler SPSS 15.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan analizler, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, frekans dağılımları, güvenilirlik analizleri, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Ki-Kare analizleri ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini gösteren spearman korelasyon analizinden oluşmaktadır.

#### **Demografik Değişkenlere Yönelik Frekans Dağılımları**

**Tablo 1:** Yaş Değişkeni Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25 yaş grubu	12	10,1
26-30 yaş grubu	60	50,4
31-35 yaş grubu	26	21,8
36-40 yaş grubu	17	14,3
41 ve üstü	4	3,4
Toplam	119	100,0

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi ankete katılanların %10,1'i 18-25 yaş arası, %50,4'ü 26-30 yaş arası, %21,8'i 31-35 yaş arası, %14,3'ü 36-40 yaş arası ve %3,4'ü ise 41 yaş ve üstü gruplarını kapsamaktadır. Katılımcıların yalnızca 4 tanesinin 41 yaş ve üstü olduğu dikkat çekmekle birlikte, araştırma özel bankalar içerisinde yapıldığı ve özel bankalarda genç çalışanların daha fazla tercih sebebi olması göz önüne alındığında durumun nedeni ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2:** Cinsiyet Değişkeni Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	69	58
Bayan	50	42
Toplam	119	100,0



# MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖZEL BANKA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Kemal POYRAZ, Ş.Enes AKSOY

Araştırmaya katılan 119 çalışanın 69'u yani %58'i erkek, 50 çalışan yani %42'si bayan çalışandan oluşmaktadır. Erkek çalışanların bayanlara göre biraz daha yoğunluktadır.

**Tablo 3:** Çalışma Pozisyonu Değişkeni Frekans Tablosu

Çalışma Pozisyonu	Frekans	Yüzde (%)
Üst Kademe Yönetici	1	0,5
Orta Kademe Yönetici	28	23,5
Personel	87	73,5
Diğer	3	2,5
Toplam	119	100,0

Tablo 3.9'a göre araştırmaya katılan 119 çalışanın %0,8'i üst kademe yönetici, %23,75'i orta kademe yönetici, %73,5'i personel ve %2,5'lik bir kısmını ise diğer seçeneğini işaretleyen personelden oluşmaktadır. Araştırmaya daha çok personellerin ilgi gösterdiği ve üst yönetimden sadece 1 kişinin ankete katıldığı görülmektedir.

**Tablo 4:** Buldukları Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Frekans Tablosu

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	11	9,2
1-5 yıl arası	64	53,8
5-10 yıl arası	30	25,2
10-15 yıl arası	12	10,1
15 yıldan fazla	2	1,7
Toplam	119	100,0

Tablo 3.7'ye göre çalışanların %9,2'si 11 kişi 1 yıldan az, %53,8'le 64 kişi 1-5 yıl arası, %25,2 ile 30 kişi 5-10 yıl arası, %10,1'le 12 kişi 10-15 yıl arası, %1,7 ile 2 kişi 15 yıldan fazla aynı kurumda çalışmaktadır. Çalışanların çok büyük kısmının 1-5 yıl arasında aynı kurumda çalışıyor olması, bankaların kısa zaman önce yeni yapılanmaya girdiği yaş frekans dağılımından da anlaşılacağı üzere (Tablo 1), genç çalışan nüfusa önem verildiğini göstermektedir.

## ***Araştırmanın Hipotezleri***

Araştırmaya konu olan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H<sub>1</sub>: Mobbinge maruz kalma sıklığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Mobbingin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hipotezler.

H<sub>2</sub>: Çalışanlara karşı işyerinde mağdurun iletişim kurma olanağını hedef alan davranışların olması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Çalışanlara karşı işyerinde mağdurun sosyal ilişkilerini hedef alan davranışların olması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışanlara karşı işyerinde mağdurun mesleki durumunu hedef alan davranışların olması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Çalışanlara karşı işyerinde mağdurun itibarını ve saygınlığını hedef alan davranışların olması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Çalışanlara karşı işyerinde mağdurun fiziksel sağlığını hedef alan davranışların olması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik değişkenler ile mobbing arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hipotezler.

H<sub>7</sub>: Yaş ile sizin diğerleri ile iletişime geçmeniz engelleniyor sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Cinsiyet ile kararlarınız olumsuz yönde eleştiriliyor sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Eğitim düzeyi ile iş arkadaşlarınızdan ve çalışma grubunuzun aktivitelerinden sosyal olarak dışlanırsınız sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Sosyal aktivitede bulunma sıklığı ile yaptığınız işle ilgili aşağılanırsınız ve toplum içinde gülünç duruma düşürülürsünüz sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Aynı kurumda çalışma süresi ile Başkaları ile diyalog kurma girişimleriniz sessiz kalınarak ya da düşmanca sözlerle cevap verilir sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Haftalık çalışma saati ile Size devamlı olarak yeni görevler ve işler verilir. Yaptığınız standart bir iş yoktur sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Çalışılan Pozisyon ile size hak ettiğiniz işler verilmiyor veya anlamsız işler veriliyor sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hipotezler.

H<sub>14</sub>: Yaş ile şirketteki değişimleri izler ve diğerlerinin değişimi kabul etmesinde aktif rol oynar sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: Çalışanların eğitim durumu ile şirket hakkında yapılan eleştirilerde şirketimizi savunur sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>16</sub>: Çalışanların sosyal aktivitede bulunma sıklığı ile iş arkadaşları izne ayrıldıklarında onların yerini alacak şekilde kendi iş programlarını düzenler sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>17</sub>: Çalışma süresi ile herhangi bir sebeple işinin başında olamayan arkadaşlarının görevlerini gönüllü olarak yapar sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

# MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖZEL BANKA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Kemal POYRAZ, Ş.Enes AKSOY

H<sub>18</sub>: Haftalık çalışma saati ile İşe gelmemek konusunda geçerli sebepleri olduğu günlerde bile devamsızlık yapmaz sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>19</sub>: Çalışılan Pozisyon ile görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>20</sub>: Cinsiyet ile şirketimizi dışarıda gururla temsil eder sorusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## *Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular*

Mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan hipotezlerin analizinde ki-kare bağımsızlık analizinden yararlanılmıştır.

**Tablo 5:** Mobbing ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Ki Kare Analizi

N	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	İlişkinin Anlamlılık Derecesi
119	33,224	16	0,007

H1:Araştırma sonucuna göre, mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ki ilişkinin ki-kare değeri 33,224'tür ve anlamlılık derecesi 0,007'dir.  $0,007 < 0,05$  olduğu için H1 kabul edilir. Mobbinge uğrama düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani H1 kabul edilir.

Şimdi bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılacaktır. Bunun için 29 sorudan oluşan mobbing ölçeğinin ortalaması ile 23 sorudan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ortalaması bulunarak karşılaştırma yapılacaktır.

**Tablo 6:** Mobbing ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

		ÖVD
Mobbing	Korelasyon değeri (r)	-0,409**
	İlişkinin Anlamlılık Derecesi	0,000
	N	119

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Mobbing ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ki ilişkinin yönünü belirlemek için parametrik olmayan testlerde kullanılan spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri için  $r = -0,409$ 'dur. Burada negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yani mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Buradan, çalışanların mobbinge maruz kalma düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin düştüğü gözlemlenmektedir.

**Tablo 7:** Mobbingin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Alt Boyutlar	Korelasyon Değeri (r)	Anlamlılık Derecesi	N
Mağdurun İletişim Olanasını Hedef Alan Davranışlar	-0,403**	0,000	119
Mağdurun Sosyal İlişkilerini Hedef Alan Davranışlar	-0,446**	0,000	119
Mağdurun Mesleki Durumunu Hedef Alan Davranışlar	-0,227**	0,013	119
Mağdurun İtibarını ve Saygınlığını Hedef Alan Davranışlar	-0,445**	0,000	119
Mağdurun Fiziksel Sağlığını Hedef Alan Davranışlar	-0,338**	0,000	119

**H2:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ve mağdurun iletişim olanağını hedef alan davranışlar değişkenleri için  $r = -0,403$  dir. Burada negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Hipotezin kabul edilmesi 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile mağdurun iletişim olanağını hedef alan davranışlar arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yani mağdurun iletişim olanağını hedef alan davranışlar arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi düşecektir.

**H3:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ve mağdurun sosyal ilişkilerini hedef alan davranışlar değişkenleri için  $r = -0,446$  dir. Burada negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Hipotezin kabul edilmesi 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile mağdurun sosyal ilişkilerini hedef alan davranışlar arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yani mağdurun sosyal ilişkilerini hedef alan davranışlar arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi düşecektir.

**H4:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ve mağdurun mesleki durumunu hedef alan davranışlar değişkenleri için  $r = -0,227$  dir. Burada negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Hipotezin kabul edilmesi 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile mağdurun mesleki durumunu hedef alan davranışlar arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yani mağdurun mesleki durumunu hedef alan davranışlar arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi düşecektir.

**H5:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ve mağdurun itibarını ve saygınlığını hedef alan davranışlar değişkenleri için  $r = -0,445$  dir. Burada negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Hipotezin kabul edilmesi 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile mağdurun itibarını ve saygınlığını hedef alan davranışlar arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yani mağdurun itibarını ve saygınlığını hedef alan davranışlar arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi düşecektir.

**H6:** Örgütsel vatandaşlık davranışı ve mağdurun fiziksel sağlığını hedef alan davranışlar değişkenleri için  $r = -0,338$  dir. Burada negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Hipotezin kabul edilmesi 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile mağdurun fiziksel sağlığını hedef alan davranışlar arasında ters yönlü anlamlı bir

# MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖZEL BANKA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Kemal POYRAZ, Ş.Enes AKSOY

ilişki vardır. Yani mağdurun fiziksel sağlığını hedef alan davranışlar arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi düşecektir.

**H7:** Çalışanların yaşları ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan yaş sorusu ile mobbing sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,049$  değeri,  $0,05$  anlamlılık değerinden küçük olduğu için H7 kabul edilmiştir.

Ankette yer alan mobbing sorusu yaş bazında ayrıştırılarak ortalamalar alındığı zaman mobbing uygulamalarının en fazla olduğu yaş grubu 41 ve üstüdür. 41 ve üstü yaş grubunda yalnız 4 kişinin bulunması bize doğru bir bilgi vermeyecektir. Yoğunluğa baktığımızda yaş aralığı yükseldikçe mobbinge uğrama düzeyi de artmaktadır.

**Tablo 8:** Demografik Değişkenler İle Mobbing Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Analizler

Demografik Değişkenler	Uygulanan Analiz	Anlamlılık Derecesi
Yaş	Kruskal Wallis	0,049
Cinsiyet	Mann-Whitney U	0,006
Eğitim	Kruskal Wallis	0,344
Sosyal Aktivitede Bulunma Sıklığı	Kruskal Wallis	0,436
Aynı Kurumda Çalışma Süresi	Kruskal Wallis	0,095
Haftalık Çalışma Süresi	Kruskal Wallis	0,415
Çalışma Pozisyonu	Kruskal Wallis	0,002

**H8:** Çalışanların cinsiyetleri ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan cinsiyet sorusu ile mobbing sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Mann-Whitney U testi  $p=0,006$  değeri,  $0,05$  anlamlılık değerinden küçük olduğu için H8 kabul edilmiştir.

Ankette yer alan mobbing sorusu cinsiyet bakımından ayrıştırılarak ortalamalar alındığında mobbing uygulamaları en fazla erkeklerde görülmektedir.

**H9:** Çalışanların eğitim durumu ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan eğitim durumu sorusu ile mobbing sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,344$  değeri,  $0,05$  anlamlılık değerinden büyük olduğu için H9 reddedilmiştir.

**H10:** Çalışanların sosyal aktivitede bulunma sıklığı ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan sosyal aktivitede bulunma sıklığı sorusu ile mobbing sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,436$  değeri,  $0,05$  anlamlılık değerinden büyük olduğu için H10 reddedilmiştir.

**H11:** Çalışanların aynı kurumda çalışma süresi ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan aynı kurumda çalışma süresi sorusu ile mobbing sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,095$  değeri,  $0,05$  anlamlılık değerinden büyük olduğu için H11 reddedilmiştir.

**H12:** Çalışanların haftalık çalışma süresi ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan haftalık çalışma süresi ile mobbing sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,415$  değeri,  $0,05$  anlamlılık değerinden büyük olduğu için H10 reddedilmiştir.

**H13:** Çalışanların pozisyonu ile mobbing uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan pozisyon sorusu ile mobbing sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,002$  değeri,  $0,05$  anlamlılık değerinden küçük olduğu için H13 kabul edilmiştir.

Ankette yer alan mobbing sorusu pozisyon bakımından ayrıştırılarak ortalamalar alındığında mobbing uygulamalarının yoğunluğunun en fazla diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlarda görülmektedir. Mobbing uygulamaları hiyerarşik düzeyde yukardan aşağı doğru gidildikçe arttığı görülmektedir.

**H14:** Çalışanların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasındaki ilişkinin incelenmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan yaş sorusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,040$  değeri,  $0,05$  anlamlılık değerinden küçük olduğu için H14 kabul edilmiştir.

Ankette yer alan örgütsel vatandaşlık soruları yaş bakımından ayrıştırılarak ortalamalar alındığında örgütsel vatandaşlık gösterme eğiliminin yoğunluğu en fazla 18-28 yaş grubu arasındaki çalışanlarda görülmektedir. Bu ortalamalara göre yaş ilerledikçe örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin azaldığı görülmektedir.

**H15:** Çalışanların eğitim durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasındaki ilişkinin incelenmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan eğitim durumu sorusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,757$  değeri,  $0,05$  anlamlılık değerinden büyük olduğu için H15 reddedilmiştir.

**Tablo 9.:** Demografik Değişkenler İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Analizler

Demografik Değişkenler	Uygulanan Analiz	Anlamlılık Derecesi
Yaş	Kruskal Wallis	0,040
Cinsiyet	Mann-Whitney U	0,009
Eğitim	Kruskal Wallis	0,757
Sosyal Aktivitede Bulunma Sıklığı	Kruskal Wallis	0,828
Aynı Kurumda Çalışma Süresi	Kruskal Wallis	0,015
Haftalık Çalışma Süresi	Kruskal Wallis	0,475
Çalışma Pozisyonu	Kruskal Wallis	0,024

# MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖZEL BANKA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Kemal POYRAZ, Ş.Enes AKSOY

**H16:** Çalışanların sosyal aktivitede bulunma sıklığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan sosyal aktivitede bulunma sıklığı sorusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,828$  değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H16 reddedilmiştir.

**H17:** Çalışanların aynı kurumda çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan aynı kurumda çalışma süresi sorusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,015$  değeri, 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu için H17 kabul edilmiştir.

Ankette yer alan örgütsel vatandaşlık soruları çalışma süresi bakımından ayrıştırılarak ortalamalar alındığında en fazla yoğunluğu 1-5 yıl arası deneyim sahibi çalışanlarda görülmektedir. Çalışma süresi arttıkça mobbinge uğrama düzeyi de artmaktadır.

**H18:** Çalışanların haftalık çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan haftalık çalışma süresi sorusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,475$  değeri, 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için H18 reddedilmiştir.

**H19:** Çalışanların pozisyonu ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan pozisyon sorusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Kruskal Wallis testi  $p=0,024$  değeri, 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu için H19 kabul edilmiştir.

Ankette yer alan örgütsel vatandaşlık sorusu çalışma pozisyonu bakımından ayrıştırılarak ortalamalar alındığında en fazla yoğunluğun üst kademe yöneticilerde olduğu görülmektedir. Ancak yalnız 1 üst kademe yönetici olması bize çok açıklayıcı bir bilgi vermeyecektir. Sonra ki yoğunluk personelde ve en az yoğunluk orta kademe yöneticilerde görülmektedir.

**H20:** Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için anket formunun demografik değişkenler bölümünde yer alan cinsiyet sorusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sorusu analiz edilmiş ve elde edilen Mann-Whitney U testi  $p=0,009$  değeri, 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu için H20 kabul edilmiştir.

Ankette yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili soru cinsiyet bakımından ayrıştırılarak ortalaması alındığında örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi en fazla bayanlarda görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmeyle başlayan değişim rüzgârı beraberinde artan rekabet şartlarını da getirmiş ve rekabet, örgüt düzeyinden kurum içi rekabete kadar bölünerek işletme için; verimliliğin artmasına katkıda bulunması açısından fırsat, bireysel rekabet sonucu birçok kayıp yaşamayı açısından tehdit haline gelmiştir. Yaşanılan kayıpların en önemli nedenlerinden biri de mobbingdir.

Günümüzde hızla gelişip büyüyen teknoloji sayesinde, tüm firmalar çok hızlı ve kolay bir şekilde benzer alt yapıya sahip olabilmekte, benzer çıktılar sunabilmektedir. Dolayısıyla firmaların rekabet avantajı elde edebilmesi için en önemli unsur, çok kolay elde edilemeyen insan kaynakları olmuştur. Bu kaynağın örgütle bütünleşebilmesi ve

kendini örgüte ait hissedebilmesi noktasında ise örgütsel vatandaşlık davranışı söz konusu olmaktadır. Çalışanların kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının yanı sıra fazladan rol davranışları göstermeleri ve bunu hiçbir beklenti içinde olmadan ve gönüllü olarak yapmalarını örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmektedir.

Çağdaş bilim dünyası tarafından yeni keşfedilen ancak çok eski zamanlardan beri var olan mobbing uygulamalarının sonuçlarına bakıldığında sadece bireysel değil, örgütsel ve toplumsal sonuçları olduğu ve bu sonuçların birey, örgüt ve toplum için önemli maliyetlere neden olduğu açıktır. Örgütlerin en değerli kaynağı olan insan kaynaklarına yönelik olan mobbing hareketlerinin, özellikle örgütsel vatandaşlığı yüksek bireyleri hedef alması bu çalışmayı önemli kılmıştır.

Bu çalışma özel banka işletmelerinde karşılaşılan mobbing uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin belirlenmesine yönelik hazırlanmış, Kütahya il merkezinde uygulanmıştır. Çalışmanın verisi anket tekniğine bağlı elde edilmiştir.

Frekans tablolarını incelediğimizde, ankete katılan çalışanların çoğunluğunu; 26-30 yaş arasında, evli, üniversite mezunu erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların ağırlıklı olarak yönetim kadrosunda bulunmayan personel olduğu görülmektedir. İşletmelerde çalışma süresi haftalık 40-60 saat olarak görülmekte ve çalışanların büyük bir kısmını 1-5 yıllık deneyime sahip yeni çalışanların oluşturduğu sonucuna ulaşmaktayız. Ayrıca çalışanların yoğun iş temposundan dolayı çok fazla sosyal aktiviteye zaman ayıramadığı anlaşılmaktadır.

Çalışanların maruz kaldığı mobbing uygulamalarında, mobbingin alt boyutları bakımından aritmetik ortalamalarına baktığımız zaman, çalışanların çok sık olmasa da mobbinge maruz kaldığı ve en fazla; arkadan kötü konuşma, hakkında dedikodu yapılma, gülünç duruma düşürülme, özel hayatıyla alay edilme gibi davranışların yer aldığı, “mağdurun itibarını ve saygınlığını hedef alan davranışlar” alt boyutu kategorisinde yer alan davranışlarla karşılaştığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının aritmetik ortalamalarını incelediğimizde, çalışanların genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin yüksek olduğu ve en fazla önceden haberdar etme, hatırlama, bilgi aktarma, danışma gibi hareketlerin yer aldığı “nezaket” alt boyutu kategorisinde ki davranışları gösterme eğilimine sahip olduğu görülmektedir.

Demografik değişkenlerle mobbing arasında ki ilişkiyi incelediğimizde, yalnız yaş, cinsiyet ve çalışma pozisyonu değişkenleriyle anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ilişkilere göre, mobbinge en fazla 41 yaş üstü çalışanlar maruz kalmaktadır. Değişim sürecine ayak uyduran işletmelerde, çalışanların çoğunluğunu gençlerin oluşturması, kurum içi rekabet nedeniyle göreceli olarak daha yaşlı çalışanların mobbinge maruz kaldığını gösterir. Bunların yanı sıra, uygulamada mobbingin en fazla erkekler de görülüyor olması yapılan araştırmaların çoğuyla farklılık göstermektedir. Bunun nedeninin araştırılması önem arz etmektedir.

Demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ki ilişkiyi incelediğimizde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş, cinsiyet, çalışma pozisyonu ve aynı kurumda çalışma süresi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi en fazla genç çalışanlarda görülmekte ve yaş ilerledikçe örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimi azalma göstermektedir. Mobbinge uğrama düzeyinin yaş ilerledikçe artması, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin yaş ilerledikçe azalmasına neden olmuştur. En fazla bayanlarda görülen örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi, bayanların erkeklere göre daha az mobbinge maruz kalmasıyla açıklanabilir. Bu da yaş değişkeni gibi, mobbinge uğrama düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının düştüğünün göstergesidir. Çalışılan pozisyon kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin en fazla üst yönetim kadrosunda bulunan çalışanlarda görülmesi, bulunulan pozisyon gereği beklenen bir durumdur. En fazla 1-5 yıl arası deneyime sahip çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi olması, bu grubu



# MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖZEL BANKA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Kemal POYRAZ, Ş.Enes AKSOY

oluşturan çalışanların yoğun olarak gençlerden oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışının yaş değişkeni ile olan ilişkisini destekler niteliktedir.

Çalışmanın ana hipotezini oluşturan mobbing ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan analiz sonucunda; işletmelerde mobbing uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde azalma olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde ettiğimiz bu sonuç literatürü destekler niteliktedir. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları açısından değerlendirilmeye karar verilmiş ve yapılan analizler sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi ile mobbing uygulamaları arasında ana hipotezimizi destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda mobbing uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Günümüz değişen rekabet şartlarında şirketlerin başarısının temelinde etkin bir insan kaynakları yönetimi geçmektedir. Örgütsel vatandaşlığı yüksek bireylerin örgütün gereksinim duyduğu bir çalışan tipi olduğu açıktır. Dolayısıyla psikolojik taciz olarak nitelendirilen mobbingin şirketteki uygulamalarının minimum düzeye getirilmesinin, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin artmasına neden olması beklenmektedir.

Mobbingin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alındığında işletmelerin mobbinge karşı önlem almaları bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle örgütlerin mobbing ile etkin mücadele edebilmesi için örgüt yöneticilerine aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

- İşyeri ve çalışan psikolojisi konusunda uzman kişiler istihdam edilmeli ve firmalar yöneticilerini kriz yönetimi, kaos yönetimi, iş etiği gibi konularda eğitmelidir.
- Çalışanlar, mobbinge maruz kaldıklarında bunu üstlerine iletebilmeleri konusunda cesaretlendirilerek daha ileri boyutlara geçmeden sonlandırılmalıdır.
- Mobbingi önlemede şirketlerin insan kaynakları departmanlarına önemli roller düşmektedir. Öncelikler çalışanlar arası iletişimin sağlıklı bir şekilde yürümesi ve daha yakın samimi bir ortam oluşturulması için iş saatlerinde ve iş dışı saatlerde çalışanların kaynaşıp beraber vakit geçireceği sosyal aktiviteler sıkça düzenlenmelidir.
- İşletmelerin mobbing uygulamalarından önceden haberdar olabileceği sistemler geliştirilerek, mobbing uygulayanlara yönelik gerekirse işten atmaya varabilecek cezalandırma prosedürler getirilmelidir.
- Mobbingin hem oluşma aşamasında hem de sonuçlarında yer alan çatışma konusunda, çatışmanın nedenleri araştırılmalı, insan kaynakları departmanı çatışmanın daha yönetilebilmesi aşamasında çözüm yolu aramalıdır. Bunun için çatışmanın kaynağı bulunmalı, daha sonra taraflar bir araya getirilerek duruma çözüm önerileri getirilmeli ve çatışmanın bulunduğu her iki tarafında memnun şekilde ayrılabilceği bir çözüm üretilerek çatışma sonlandırılmalıdır.
- İşgörenler, yöneticilerinin adil davrandıklarına inandıklarında ve hem örgüt içi hem de örgüt dışında örgüt hakkında olumlu düşüncelere tanık olduklarında, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye eğilimli olabilirler. Yöneticilerin sık sık bölümleri ziyaret etmesi ve çalışanlarla yakın diyaloglar kurması son derece uygun olabilir.
- Takım ruhunun oluşturulması için gereken etkinlikler artırılmalı,
- Çalışanlar arasındaki işbirliği desteklenmeli, çalışanların toplantılara aktif katılımı sağlanmalı, çalışanlar teklif ve önerilerde bulunmaya teşvik edilmeli, yenilikçilik desteklenmeli ve başarısız sonuçlansa da yeni fikirlerin uygulanmasına imkân tanınmalı böylece çalışanların kendini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri gerçekleştirilmelidir.

## KAYNAKÇA

AY, Bilgen, (2007), Öğretmenlerin Öz Yetenekleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

BİNGÖL, D. NAKTİYOK, İŞCAN, (2003) Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 494-508.

BLAKELY, Gerald L. SRIVASTAVA, Ahiskek, MOORMAN Robert H. (2005). "The effect of OCB", Journal of Leadership and Organizational Studies, vol 12, No:1, 103-117.

CHOMPOOKUM, D.; C. B., Derr (2004), "The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand", Career Development International, Vol. 9, No. 4.

ÇELİK, Mazlum, (2007), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bir Uygulama , Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

ÇINAR, Füsün, (2000), Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa..

DAVENPORT, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003). Mobbing: işyerinde Duygusal Taciz. (Çev: O.C.Önersoy). İstanbul.

DEMİRCİ, M. Kemal, (2008), İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara.

HIRIGOYEN Marie France, (2000) Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet, çev. Heval Bucak, Güncel Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul.

İŞBAŞI Janset Özen, (2000) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma", 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Antalya.

JACOBHAGEN, Nicola, (2004), "Mobbing-ein langer", Zermürbender Prozess Schweiz Med Forum, Praxis .

KAMER, Meltem, (2001), Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

LEYMANN, H. (1996). The contend and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), Retrived.

LEYMANN, H. ve Gustaffson, A. (1996). "Mobbing at Work and Development of Post Traumatik Stress Disorders", Europen Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2).

ÖZLER, Derya Ergun ve MERCAN, Nuray, (2009) Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör, Detay Yayıncılık, Ankara.

PODSAKOFF Philip M., Scott B. MACKENZIE ve Diğerleri; (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literatüre and Suggestions for Future Research", Journal of Management, Vol.26, No: 3.

# MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KÜTAHYA İL MERKEZİ ÖZEL BANKA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Kemal POYRAZ, Ş.Enes AKSOY

---

RAVER, Jana Lee, (2004), Behaviour Outcomes of Interpersonal Aggression at Work: A Mediated and Moderated Model, Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.

SALIN, D. (2003). "Workplace Bullying among Business Professionals, Prevalence, Organizational Antecedents and Gender Differences", Academic Dissertation, Helsingfors.

SCHNAKE, M. ve M. P. DUMLER. (1993), "The Relationship Between Traditional Leadership, Super Leadership and Organizational Citizenship Behavior", Group and Organizational Management, Vol. 18/3.

SHALLCROSS, Linda, (2003), "The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector", Workplace Mobbing Conference, Brisbane Australia.

TINAZ, Pınar, (2006), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayınları, İstanbul.

TUTAR, Hasan, (2004), "İşyerinde Psikolojik Şiddet", Platin Yayıncılık.

TUTAR, Işıl, BAŞLAMA, Mehmet Can, KÜTAHNECİOĞLU, Nihan, DERELİ, Özge, (2009), "İş yerinde Mobbing-Duygusal Taciz: İzmir'de Bir Uygulama Örneği", [www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc](http://www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc), (10.11.2009)

YOON, Man He, Jaebeom SUH;(2003), "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", Journal of Business Research, Vol. 56, No: 8.

