

MOBBING VE ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Burcu TİMURCAN TORUN¹

Doç. Dr. Alper GÜRER²

ÖZ

Örgütlerde mobbing davranışı, bir çalışanın diğer bir çalışana sistematik olarak yıldırması, onu manipüle etmesi, küçük düşürmesi ve hata yapmaya zorlayarak sonunda işinden ayrılmaya varacak bir noktaya getirmesi sürecidir. Örgütsel sapma davranışı ise çalışanların örgütsel ve toplumsal normlara, genel kabullere ve kurallara aykırı şekilde hareket etmesi anlamına gelmektedir. Hem mobbing hem de örgütsel sapma üretkenlik karşıtı davranışlar arasında sayılabilen kavramlardır. Bu çalışmada mobbing ve örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca demografik özelliklere göre algılanan bu davranış düzeylerinin değişimi de araştırılmıştır. Örgütler için olumsuz sonuçları olan bu kavramların incelenmesinin hem sorunun ortaya konulmasına yardımcı olması hem de iki kavram arasındaki ilişkinin yeteri kadar çalışılmaması dolayısıyla yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen alan araştırmasında anket yöntemi kullanılmış ve 395 kişiye ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre değişkenler ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca bazı demografik özellikler bakımından değişken ortalamalarının farklılaştığı tespit edilerek raporlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgütsel Sapma, Kamu Çalışanları.

Jel Kodları: D23, H83, M12

*Bu makale, Burcu Timurcan Torun'un, Doç. Dr. Alper Güler danışmanlığında Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında, tez jürisine sunulmak üzere tamamlama aşamasında olduğu Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

¹Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, burcutimurcan@hotmail.com, (ORCID: 0000-0002-1537-4529)

²Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, alpergurur@kku.edu.tr, (ORCID: 0000-0002-6745-7895)

Geliş Tarihi / Received: 15.11.2021

Kabul Tarihi / Accepted: 20.12.2021

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND ORGANIZATIONAL DEVIATION BEHAVIORS:
A STUDY ON PUBLIC EMPLOYEES**

ABSTRACT

Mobbing behavior in organizations is the process of an employee systematically intimidating, manipulating, humiliating another employee, and forcing him to make mistakes, eventually bringing him to a point where he quits his job. Organizational deviation is employees act in violation of organizational and social norms, general acceptances and rules. Both mobbing and organizational deviation are concepts that can be counted among counterproductive behaviors. In this study, it is aimed to examine the relationship between mobbing and organizational deviation behaviors. In addition, the change in these perceived behavioral levels according to demographic characteristics was also investigated. Examining these concepts, which have negative consequences for organizations, both helps to reveal the problem and also contributes to the literature due to the little study of the relationship between the two concepts. In the field research carried out on public employees, the survey method was used and 395 people were reached. According to the findings, positive relationships were determined between the variables and their sub-dimensions. In addition, it was determined and reported that the mean of variables differed in terms of some demographic characteristics.

Keywords: Mobbing, Organizational Deviation, Public Employees

JEL Codes: D23, H83, M12

GİRİŞ

Örgütlerde mobbing davranışı, bir çalışanın diğer bir çalışanı sistematik olarak yıldırması, onu manipüle etmesi, küçük düşürmesi ve hata yapmaya zorlayarak sonunda işinden ayrılmaya varacak bir noktaya getirmesi sürecidir. Mobbing sürecinden hem örgütler hem de çalışanlar maddi ve manevi olarak zarar görürler. Örgütün performansı, gelirleri, iç huzuru ve çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkilenir. Örgütsel sapma davranışı da çalışanların örgütsel ve toplumsal normlara, genel kabullere ve kurallara aykırı şekilde hareket etmesi anlamına gelmektedir. Sapkın davranışlar çoğunlukla olumsuz sonuçları olan ve zarar verici davranışlardır. Bazı durumlarda iyi niyetli olarak çalışanların kurallara aykırı hareket etme davranışları olsa da kavram genel anlamda konunun olumsuz yönüne odaklanmaktadır. Örgütlerde sapkın davranışlar örgütteki bireylere veya örgütün kendisine yönelik olabilmektedir. Bu davranışlara göz yumulması problemin büyümesine ve kontrol edilemez bir hal almasına neden olabilir. Mobbing davranışında olduğu gibi örgütsel sapma davranışları da örgütler ve çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu sebeple gerek mobbing gerekse örgütsel sapma davranışları istenmeyen, üretkenlik karşıtı, örgütsel ve toplumsal normlara aykırı davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışlar sadece içsel değil dışsal unsurlar ile de bağlantılıdır. İşyerindeki örgüt kültürü, yönetim anlayışı vb. dinamikler bu tip durumların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Dolayısıyla örgütlerdeki sapkın davranışların mobbing davranışına zemin hazırlaması veya tam tersi bir durum oldukça muhtemel görünmektedir. Bu davranışlar ile mücadele edilmesi gerek kamu hizmetlerinin gerekse özel alanda gerçekleştirilen hizmetlerin kalitesini yükseltecek ve maliyetlerini düşürecektir.

Bu çalışmada mobbing davranışları ile örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin davranış düzeylerini etkileme durumu incelenmiştir. Araştırmanın kapsamını Türkiye'deki kamu çalışanları oluşturmaktadır. Sayıları beş milyona yaklaşan kamu çalışanları Türkiye'de çalışan nüfusun büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Ancak araştırma verilerinin kamu çalışanları ile kısıtlı olması yine de göz önünde tutulmalıdır. Mobbing ve örgütsel sapma kavramlarının bir arada kullanıldığı çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Her ne kadar iki kavram da üretkenlik karşıtlığı ile ilişkilendirilebilir kavramlar olsa da mobbing ve örgütsel sapma kavramları bireye ve örgüte eğilmeleri bakımından adı konulmamış bir odaklanmaya sahiptirler. Dolayısıyla bu çalışmanın yazına olan katkısı ilgili kavramlar arasındaki ortak ve ayrılan noktaların ortaya konulması bakımından önemlidir. Ayrıca bu çalışma ile elde edilen bilimsel sonuçların örgütlerde istenmeyen davranışların önlenmesine de katkı sağlaması beklenmektedir.

1. MOBBING

Mobbing kavramı genel olarak psikolojik şiddet, işyeri terörü, duygusal taciz, psikolojik terör, zorbalık, yıldırma, sözlü taciz gibi istenmeyen olumsuz durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (Tokat, Cindiloğlu ve Kara, 2011: 8). Kavramın ortaya çıkışı 19'uncu yüzyıla kadar uzanır. İngiliz biyologlar kuşların yuvalarını saldırılara karşı koruma davranışını açıklamak için mobbing kavramını kullanmışlardır (Tınaz, 2006a: 12). Benzer şekilde Avusturyalı bilim insanı Konrad Lorenz güçlü hayvanların güçsüz olanlara karşı olan baskıcı davranışları için (Tınaz, 2006c: 14; Tokat vd., 2011: 11) bu kavramı tercih etmiştir. 1970'li yıllarda Dr. Peter Paul ise mobbing kavramını çocuklar arasındaki grup şiddetini tanımlarken kullanmıştır (Davenport, Elliott ve Schwartz, 2014: 19).

İş yaşamındaki olumsuz davranışları ele aldığı 1976 yılındaki eseri ile günümüzdeki mobbing kavramını taciz başlığı ile ele alan ilk kişi Carroll Brodsky'dir (Çögenli ve Asunakutlu, 2014: 94). Mobbing davranışını işletme yazınında kavramsallaştıran ilk çalışma ise Leymann'a (1990) aittir. Kavram, literatüre girdiği andan itibaren bir farkındalık yaratarak bilimsel araştırmalarda sıklıkla yer almaya başlamıştır (Tınaz, 2006c: 14). Leymann, mobbingi bir veya daha fazla kişinin bir kişiye karşı haftada en az bir ve aylarca süren zarar verici, düşmanca ve etik olmayan iletişimi olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu davranışların sistematik bir şekilde yani en az altı ay süreyle devam etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Leymann (1996: 168-169) tanımına geçici çatışmaları dâhil etmez, onun odaklandığı nokta uzun süre ve sıklıkla devam eden çatışma sonucunda ortaya çıkan, psikolojik ve fiziksel hastalıkların başladığı noktadır. Mağdurun maruz kaldığı bu kötü davranışlar önemli oranda psikolojik, psikosomatik ve sosyal sefaletle yol açmaktadır.

Einarsen (1999: 17-18) makalesinde mobbingin sürekli tekrarlanan, düşmanca ve kalıcı saldırıların yer aldığı davranışlar bütünü olduğunu, ayrıca bu davranışların çoğunlukla sözel nitelikte olduğunu ve nadiren fiziksel şiddetin yer aldığını özellikle vurgulamaktadır ve mobbingi fiziksel veya fiziksel olmayan düşmanca davranışların, sistematik olarak bir veya daha fazla kişiye yöneltilmesi ve o kişinin damgalanmasını, mağdur edilmesini içeren bir fenomen olarak tanımlamaktadır.

Mobbing çeşitli yollarla gerçekleştirilebilir (Erdem, 2014: 624-625):

- Sözü kesilmesi, kendini ifade edememe, yapılan işlerin, özel hayatın eleştirilmesi,
- Sözlü yazılı tehdit ve şiddet tehdidi alma, istenmeyen göz teması, dışlanma, görmezden gelme, dedikodu, gülünç duruma düşürme,
- Siyasi ve dini görüşü, milliyeti, dış görünüşü, varsa özrüyle alakalı alay veya eleştiriler,
- Cinsel taciz ve talep,
- Olması gerekenden az veya çok iş yükü verme. Eksik bilgi vererek zor duruma düşürme.
- Anlamsız işler verme,

- Terfi almama, sürekli başka görevlere verilme, kendini geliştirme olanaklarının engellenmesi.

Örgütlerde mobbing dikey (vertical) ve yatay (horizontal) olmak üzere iki şekilde görülebilir (Ege, 1997'den aktaran Pascu, 2015: 148):

Dikey Mobbing, hiyerarşik olarak üst konumdaki bir çalışanın mevcut konumunu da kullanarak kendinden daha alttaki bir çalışana veya alt konumdaki bir çalışanın üstünü taciz etmesidir.

Yatay Mobbing, hem uygulayanın hem de mağdur olanın benzer pozisyonlarda olduğu durumu ifade eder. İş arkadaşları arasındaki mobbing duygusal açıdan daha yıkıcı olmaktadır.

Yatay veya dikey olmasına bakılmaksızın mobbingin kişiler ve örgütlere yaşattığı sonuçlar bakımından olumsuz davranışlar olarak görüldüğünü söylemek mümkündür. Mobbing kavram olarak bir anda olup biten ve tekrarlanmayan bir durumu ifade etmemektedir. Mobbing sistematik olarak gerçekleşen davranışlardan oluşan bir süreçtir.

1.1. Bir Süreç Olarak Mobbing

Mobbing davranışı belli bir dozda başlayan ve giderek artış gösteren, eğer engellenemez ise sonucunda kişinin işinden ayrılmasına ve çeşitli sağlık problemleri yaşamasına neden olan bir süreçtir. Mobbing süreci içerisinde olayı gerçekleştiren, olaydan etkilenen ve yaşanan bu duruma tanık olarak izleyici olan kişiler olmak üzere üç ayrı özne bulunur. İnsanlar çalışma hayatları içerisinde çeşitli anlaşmazlıklar ve sorunlar yaşayabilirler. Çoğu zaman bunların üstesinden gelinebilse de sistemli bir yıldırma davranışı kişiyi istenmeyen bir noktaya getirebilir. Davenport ve diğerleri (2014: 37-38) Leymann'ın tipolojisine göre mobbing sürecinin beş aşamasını sıralamışlardır:

Anlaşmazlık, tetikleyici durum çoğunlukla kritik bir anlaşmazlık, bir çatışmadır. Bu durum mobbing sürecinin ilk aşaması olarak nitelendirilebilir ancak henüz mobbing değildir (Leymann, 1996: 176). Çatışmanın artması ile birlikte mobbing davranışına dönüşebilmektedir.

Saldırgan eylemler, anlaşmazlığın saldırgan davranışlara ve psikolojik saldırılara dönüştüğü ve mobbing sürecinin başladığı aşamadır.

Yönetimin katılımı, yönetimin devreye girdiği, olayın bir vaka halini aldığı aşamadır. Yönetim bu aşamada mağdurun suçlu olduğu yanlıgısına kapılıp, denetleme sorumluluğunu yerine getirmeyerek bu süreç içerisindeki yerini alır (Tokat vd., 2011: 39).

Damgalanma, yönetimin yanlış yönlendirmeleri ile birlikte mobbing sürecinin hızlandığı ve mağdurların akıl hastası ya da zor çalışan olarak damgalandığı aşamadır. Bu aşamada yönetim çoğunlukla dedikoduları veya çalışma arkadaşlarından gelen şikâyetleri doğruluğunu sorgulamadan kabul eder ve mağdur edilen bireyi cezalandırma yoluna gider (Leymann, 1996: 176). Mağdur edilen bireyin hastalık izinleri ve raporları ile örgütten uzaklaştırılması sağlanır (Tokat vd., 2011: 40). Bu olayların sonucunda genellikle işten ayrılma söz konusudur.

İşine Son Verilme, işten ayrılma ile birlikte mağdurda tıbbi veya psikolojik rahatsızlıkların baş gösterdiği aşamadır. Bu aşamada intihar girişimleri, psikiyatri kliniğine yatma, erken emeklilik gibi durumlar görülebilir.

Tokat ve diğerleri (2011: 36) ise bu süreci mobbingin etki düzeyleri bakımından üç başlıkta ele almışlardır. Her bir üst düzeye çıkıldıkça mobbingin seviyesi de artmaktadır. İlk düzeyde kişi karşılaştığı davranış sebebiyle şaşkınlık yaşar. Bu davranışlara direnme, görmezden gelme veya çözüme kavuşturma imkânı vardır. Ancak işe bağlılığı azalır. İkinci düzeyde karşılaşılan davranıştan ve sonuçlarından kurtulmak veya direnmek mümkün değildir. İşe gitme isteğinin azaldığı, psikolojik ve fiziksel sorunların ortaya çıktığı bir aşamadır. Kişi profesyonel yardıma ihtiyaç duyar. Üçüncü aşamada kişinin maruz kaldığı davranışlar sebebiyle rahatsızlıkları daha da artar. İş performansı düşebilir veya depresyona girebilir. Kişi bu aşamada karşılık vermek için eylemlere girişebilir, çalıştığı kurum veya mobbingi uygulayan kişiler hakkında yasal yollara başvurabilir.

1.2. Mobbing Davranışının Nedenleri

Mobbing olgusu, tek bir nedenden kaynaklanamayacak kadar karmaşık ve birbirine bağlı sebeplerden oluşmaktadır. Bu davranışlar genel olarak kişinin iç unsurları ile dış etkenlerin bir araya gelmesi ile ortaya çıkarlar. Erdem (2014: 325) mobbing davranışına neden olan birtakım başlıkları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Kötü yönetim, mobbing davranışına göz yuman, çalışanların geri bildirimlerini görmezden gelen ve bu davranışı destekler bir tavır alan yönetimler.

Sosyal ortam, işyerindeki bozuk, samimiyetsiz, düşmanca sosyal ilişkiler.

İşyeri rekabeti, çıkar ve hedef çakışması yaşayan çalışanlar.

Sahip olunan nitelikler, çalışma arkadaşlarının veya yöneticilerinin tehdit olarak göreceği düzeyde yetenekli ve başarılı bireylerin varlığı.

İnanç, yöresel özellikler ve dış görünüş, dini inanca, yöresel özelliklere, giyim tarzına, konuşma şivesinde bağlı olarak kişilerin maruz kaldığı olumsuz durumlar.

Görev tanımlarındaki belirsizlik, Çalışana yeteneklerinin üzerinde veya altında görevler verilmesi.

Davenport ve diğerleri (2014: 55) mobbingin nedenleri olarak, kişilerin psikolojisi ve koşulları, örgütün yapısı ve kültürü, mağdurun kişiliği, psikolojisi ve koşulları, anlaşmazlık gibi tetikleyici nedenleri, toplumsal değer ve kurallar gibi etmenleri sıralamaktadırlar. Aquino ve Bradfield (2000) ve Henle ve Gross (2014) çalışmalarında mağdurun kişilik özelliklerinin de bu davranışa maruz kalmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Einarsen (1999) ise mobbing uygulayan yöneticilerin kendi yetersizliklerini ve kıskançlık duygularını mobbingin önemli nedenlerinden biri olarak vurgular.

1.3. Mobbing Davranışının Sonuçları

Mobbing davranışının pek çok olası sonucunu sıralamak mümkündür. Bu bağlamda mobbing davranışının sonuçları bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde incelenebilir.

Bireysel Sonuçlar: Mağdur bireyin sosyal imajı zarar görür, arkadaşlık ilişkileri bozulur. Mesleki kimliğini kaybeder ve aile içinde sorunlar yaşayabilir (Şimşek, 2013: 41). Aile birliği bozulabilir ve varsa çocuklar bundan etkilenebilir (Candan ve İnce, 2014: 62). Birey sosyal olarak yabancılaşır (Tunçer, 2017: 120). Birey iş yapamaz hale gelir, işten kaçır (Güngör, 2008: 71-72). Yaşanan stres sonucu intihar vakaları görülebilir (Tınaz, 2006b: 13). Kişinin iş bulma yeteneği ortadan kalkabilir (Leymann, 1996: 178-179).

Örgütsel Sonuçlar: Mobbing sonucunda çalışanların stres düzeyleri artacaktır. Beraberinde verimliliğin ve işe devamlılığın düşmesine, ilginin (Tokat vd., 2011: 59) ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olacaktır (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 496). Yaşanan sorunlar çevreye yayıldıkça örgütün itibarı azalabilir (Şimşek, 2013: 41). Ayrıca mobbing davranışının devam etmesi çalışanların sağlık harcamaları gibi çeşitli ekonomik yüklerin doğmasının yanı sıra örgütte çözülemeyen kalıcı sorunlara ve örgüt yapısının dağılmasına yol açabilir (Tınaz, 2006c: 25).

Toplumsal Sonuçlar: Mobbing sebebi ile gelirleri ve üretkenliği azalan örgütlerin ekonomiye olan katkısı da azalacaktır. Toplumda mutsuzluğun yanı sıra psikolojik ve fiziksel sorunlarda artış olacaktır (Tınaz, 2006b: 20-26). Ayrıca işten ayrılmalar, erken emeklilik vb. nedenlerle nitelikli iş gücünün işsiz kalması söz konusu olacaktır (Candan ve İnce, 2014: 62)

Görüldüğü gibi mobbing davranışı konunun cereyan ettiği her ortam için yıpratıcı ve yıkıcı bir özelliğe sahiptir. Olası sonuçlar öncelikle ona maruz kalan kişiyi etkilemektedir. Çözüme kavuşmadığı sürece büyüyen bu sorun, ilk olarak örgütü sonrasında da toplumu etkiler hale gelmektedir.

2. ÖRGÜTSEL SAPMA

Erikson (1962: 307) sapma davranışını avare, tutarsız, yersiz bir insan davranışı olarak tanımlar. Bu davranışlar sosyal hayatın mevcut akışı dışındaki davranışlardır. Ancak birey bir anlamda toplumun veya içerisinde bulunduğu grubun bir aynasıdır. Bu sebeple ortaya konulan, tespit edilen bu tip davranışlar aynı zamanda toplumsal yapıdaki veya örgüt yapısındaki sorunların da dışı yansıması halleridir. Andersson ve Pearson'un (1999: 456) belirttiği gibi sapma davranışı, asosyal davranışlar çerçevesi altında yer alır. Sapma davranışı basit bazı hareketleri içerebileceği gibi şiddeti ve saldırgan davranışları da içerebilir. Sapkın davranışlar örgüt içindeki bireyin kendisinden beklendiği şekilde bir tutum içerisinde olmaması ve farklı davranışlar sergilemesi sonucunda hem örgütün hem de örgütteki diğer bireylerin bundan olumsuz etkilenmesine neden olur (Vardi ve Wiener, 1996: 151; Erdem, 2021). Griffin ve O'Leary Kelly'nin (2004) vurguladığı gibi kişi bu davranışları bilerek, isteyerek,

gönüllü olarak, başka birisinin zorlaması olmadan gerçekleştirir. Dolayısıyla kişinin gerçekleştirdiği bu davranış ile örgüte zarar verdiğini biliyor olması da muhtemeldir.

Örgütsel sapma kavramı ile ilgili olarak yazında farklı isimlerde anılan benzer çalışmaların olduğunu görmek mümkündür. Spector (1975) çalışmasında işyerinde beklentileri karşılanmayan çalışanların olumsuz tepkilerini ele almıştır. Çalışan sapması olarak konuyu ilk ele alanlardan Hollinger ve Clark (1982) örgütün mallarına veya üretim sürecine yönelik olumsuz davranışlar olmak üzere iki başlıklı bir sınıflandırma yapmışlardır. Baron ve Neuman (1996) ise işyeri zorbalığı ve işyerinde saldırganlık olarak ele aldığı çalışmalarında bilgi saklama, çalışma arkadaşlarını kötüleme ve yardımcı olmamak gibi davranışları vurgulamışlardır. O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) örgüte yönelik saldırganlık olarak konuyu ele alırken, Vardi ve Wiener (1996) genel olarak örgütlerdeki terbiyesiz davranışlar başlığını kullanmışlardır. Spector ve Fox (2002) çalışmalarında üretkenlik karşıtı davranışlar olarak ele aldıkları sapkın davranışları tehdit etme, sabote etme, görevi yerine getirmekten kaçınma, yetkiyi kötüye kullanma vb. sıralamışlardır. Gruys ve Sackett (2003) ise sapma davranışını yapılan görev ile ilgili sapma ve örgütsel sapma olarak iki başlıkta ele almış ve bireye ve örgüte yönelik sapma davranışını bir arada incelemişlerdir. Tüm bu çalışmalarda varılan ortak nokta sapma davranışı olarak tanımlanan eylemlerin örgütsel normların dışında olduğudur.

Robinson ve Bennett (1995; 2000) örgütsel sapma konusunda gerçekleştirdikleri çalışmalarda sapma davranışının doğası üzerine eğilmekten ziyade mevcut durumu ortaya koyan ve kavramı net bir şekilde tanımlamaya yardımcı olan bir tipoloji geliştirmişlerdir. Hollinger ve Clark'ın (1982) çalışmasında hali hazırda üretime yönelik veya örgütsel mülklere yönelik sapma davranışları ele alınmaktaydı ancak bireysel taciz, saldırganlık gibi fiziki sapkın davranışlar ele alınmamaktaydı. Robinson ve Bennett (1995) mevcut çalışmalara ek olarak fiziki sapma eylemlerini de tanımlamışlardır (Şekil 1).

		ÖRGÜTE YÖNELİK				
		<i>Üretim Sapması</i>		<i>Mülk Sapması</i>		
		İşten erken çıkma Uzun süre mola verme Kasten iş yavaşlatma Kaynak savurganlığı		Ekipmana zarar verme Rüşvet alma Mesai süresini çarpıtma Örgüt malını çalma		
YÜZEYSEL		<i>Politik Sapma</i>		<i>Bireysel Saldırganlık</i>		CİDDİ
		Adam kayırma Dedikodu yapma Başkasını suçlama Anlamsız çekişmeler		Cinsel taciz Sözlü taciz Çalışma arkadaşını tehlikeye atma eşyasını çalma		
		BİREYE YÖNELİK				

Şekil 1. Sapkın İşyeri Davranışları Tipolojisi

Kaynak: Robinson ve Bennett, 1995: 565

Buna göre sapkın davranışların yüzeysel basit davranışlar olabileceği gibi fiziki eylemlere ve hayati tehlikeye varacak şekilde ciddi davranışlar olarak da ortaya çıkabileceği vurgulanmaktadır. Örgütlerde örgüt üyelerinin sergileyebileceği bu sapkın davranışlar bireylere yani diğer örgüt üyelerine yönelik olabileceği gibi örgütün kendisine yönelik de olabilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 565-566):

Örgüte Yönelik Sapma (Organizational Deviance), bireylerin örgüte yönelik gerçekleştirdikleri sapkın davranışlar kendi içerisinde üretim sapması ve mülk sapması olarak iki alt başlığa ayrılmaktadır. Üretim sapması, örgütün üretim kapasitesini olumsuz yönde etkileyecek davranışları örneklendirmektedir. Bunlar, iş saatlerine riayet etmeme, işi olması gereken süreden daha uzun sürede bitirme ve israfa neden olacak şekilde üretim kaynaklarını savurganca kullanma şeklinde sıralanabilirler. Mülk sapması veya ekipman sapması, örgüte yönelik sapma davranışları bakımından bir üst aşamayı tanımlamaktadır. Örgüt içerisinde görevleri yerine getirmek için kullanılan her türlü alet edevat ve ekipmana yönelik sapkın davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu davranışlar, aletlere ve cihazlara bilerek zarar verme, örgüte ait olan malzeme ve cihazları çalma, alı koyma, eve götürme şeklinde olabilir. Ayrıca örgüte ait mülklerin kullanılmasına yönelik olarak bireysel gelir elde etme diğer bir ifade ile rüşvet alma ve sanki çalışıyor ve iş yapıyormuş gibi görünerek mesai saatlerini çarpıtma, çalışma sürelerini hatalı olarak bildirme olarak sıralanabilir.

Bireye Yönelik Sapma (Interpersonal Deviance), işyerindeki bireylerin diğer çalışma arkadaşlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri uygunsuz davranışlar olarak ele alınabilir. Bunlar bir

çalışanın başka bir çalışana yönelik suçlayıcı veya gerçek dışı ithamlarda bulunması, dedikodu yapması, iyi niyeti suiistimal etmesi gibi davranışlardır (Pulich ve Tourigny, 2004). Bireye yönelik sapma davranışları politik sapma ve bireysel saldırganlık olarak kendi içerisinde iki başlıkta ele alınmaktadır. Politik sapma, kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda gerçeği yansıtmayan ifadeler ve hareketlerde bulunması ile ilgilidir. Bu davranışlar, bir başkasını haksız yere kayırmak, çalışma arkadaşları ile ilgili dedikodular yaymak, bir olay ile ilgili olarak haksız yere birisini suçlu olarak göstermek ve sebepsiz yere başka çalışanlar ile çekişmelere girmek olarak sıralanabilir. Bireysel saldırganlık, bireysel sapma boyutundaki en uç noktayı ifade etmektedir. Cinsel tacizde bulunma, sözlü olarak tacizde bulunma, çalışma arkadaşlarının eşyalarını çalma, onları hayati tehlikeye atacak girişimlerde bulunma bireysel saldırganlık davranışlarına örnek olarak verilebilir.

Robinson ve Bennett'in (1995: 565) belirttiği gibi sapma ile ilgili örnek olarak verilen bu davranışlar bazı tipik sapma davranışlarını yansıtmaktadır. Bunlar haricinde benzer kategorilerde pek çok davranışı sıralamak mümkündür. Yazarlar bu doğrultuda geliştirdikleri ölçüm aracında (Bennett ve Robinson, 2000) geniş kapsamlı olarak bu başlıkları kullanmışlardır.

2.1. Örgütsel Sapmanın Nedenleri

Robinson ve Bennett'in sınıflandırması Seçer ve Seçer'in (2007) vurguladığı gibi daha önce bir arada kullanılmayan kavramları bir araya getirmesi yönüyle yazında bir boşluğu doldurmuştur ve aynı zamanda örgütsel sapma kavramının pek çok unsuru içerisinde barındıran/etkilenen çok yönlü bir kavram olduğunu da göstermiştir.

Aquino, Galperin ve Bennett (2004: 1020) kişilik özelliklerinin sapma davranışını durumsal olarak veya dolaylı şekilde etkilediğini belirtmektedirler. Marcus ve Schuler (2004) çalışmalarında benzer şekilde sapma davranışının bireysel veya durumsal nedenlerle ortaya çıkabildiğini vurgularlar. Diğer bir ifade ile kişinin gerçekleştirdiği sapkın davranışlar doğrudan kişiliğiyle veya bireysel özellikleri ile ilgili değildir. Peterson (2002) ise örgütlerde etik iklim ve sapma davranışını ele aldığı çalışmasında, örgütlerde etik anlayış arttıkça sapma davranışının azaldığını belirtmektedir.

Johnson (2011: 12-13) sapma davranışının nedenlerine yönelik olarak yazında yer alan başlıklara değinmiştir. Buna göre sosyal mübadele teorisi bakımından çalışanlar verdikleri emek ile karşılığında aldıkları kazanımlara bağlı olarak sapma davranışında bulunabilirler. Sosyolojideki nötralizasyon (etkisizleştirme) yöntemini kullanan bireyler sapkın davranışlarını kendilerince geçerli sebeplere dayandırır. Bir anlamda kendi kültürel kalıplarını ve normlarını oluşturarak buna göre hareket ederler. Böylelikle suçluluk duygularından arınarak bu davranışlarını sürdürme eğilimleri gösterirler. Bu kişiler kendilerince haklı sebeplerle örgüt içindeki adaleti sağlamaya yönelik sapkın davranışlara başvurabilirler. Oysaki örgütsel adalet her çalışana eşit yaklaşmayı gerektirmektedir. Appelbaum, Iaconi ve Matousek'in (2007: 595) belirttiği gibi yöneticiler çalışanlara karşı aynı şekilde

yaklaşmadıklarında, bu durum çalışan nezdinde bir tutarsızlığa dönüşmektedir. Örgütsel adaletin sağlanamaması kendi başına sapkın davranışlar için bir sebep haline gelmektedir.

Örgütsel sapmanın nedenleri ile ilgili olarak pek çok farklı alt başlıklarda sınıflandırmalar söz konusudur ancak en salt haliyle sapma nedenlerinin içsel ve dışsal nedenlere veya bireysel ve örgütsel faktörlere dayandırıldığını söylemek mümkündür.

Tablo 1. Örgütsel Sapma Davranışının Nedenleri

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
Moral ve motivasyon düzeyi	Örgütsel adaletsizlik
Gerekli olan beceri ya da araçlardan yoksunluk	Yetersiz örgütsel destek
Örgütsel güvensizlik	Yanlış yönetsel uygulamalar
Güçsüzlük	Düşük iş kontrolü
Örgütsel engellenme	Fiziksel açıdan uygun ya da yeterli olmayan çalışma ortamı
İş tatmini	Yönetsel baskılar
Ast-üst ilişkileri	Örgüt kültürü
Duygusal zekâ	Örgütün ücret, terfi ve kariyer imkânları
Kişilik	Rol çatışması ve rol belirsizliği
Öz yeterlilik algısı	Örgüt iklimi
Kontrol odağı	Etik iklim
Negatif duygusallık	
Örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık	
Yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi	
Tükenmişlik düzeyi	

Kaynak: Gültaş ve Eriğüç, 2019: 58

Gültaş ve Eriğüç (2019: 58) gerçekleştirdikleri yazın taramasında örgütsel sapmanın nedenlerine yönelik olarak çeşitli başlıkları örgütsel ve bireysel yönlerden derlemiştir. Tablo 1’de bu başlıklara yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde ilgili başlıkların örgütsel davranış bakımından popüler konuları içerdiğini görmek mümkündür. Buradan hareket ile sapma davranışlarının örgütsel davranış alanındaki önemi de gün yüzüne çıkmaktadır.

2.2. Örgütsel Sapmanın Sonuçları

Dunlop ve Lee (2004: 69) çalışmalarında örgütsel sapmanın mali sonuçlarını vurgulamışlardır. Çalışanın verimliliğinin azalması da dâhil olmak üzere ekipmana verilen zararlar ve diğer maddi hasarlar örgütlere mali açıdan yük getirecektir. Çalışan verimliliğinin (Chirasha ve Mahapa, 2012: 418), moral ve motivasyonunun düşmesi beraberinde stres düzeylerinde artışa neden olacak (O’Leary-Kelly vd., 1996: 229) bu durum da örgüt başarısını azaltacaktır. Çalışanlar arasında stres düzeylerinin artması Muafi’nin vurguladığı gibi (2011: 126) personel devir hızını ve çalışanların sağlık durumlarını (Appelbaum ve Girard, 2007: 22) olumsuz etkileyecektir.

Appelbaum, Deguire ve Lay (2005: 46) örgütün itibarının sarsılması ve beraberinde düzeltme çabaları için yapılan harcamalar, müşteri sayılarının azalması, sapma davranışı nedeniyle mağdur olan çalışanlara verilecek tazminatlar ve işten ayrılma oranlarının artması da dâhil bir takım olası sonuçları sıralamışlardır. Mishra ve Pandey (2014: 1324) özellikle örgüt itibarına yönelik eylemlerin psikolojik ve sosyolojik etkilerini vurgulamaktadır.

Örgütsel sapma davranışlarının bir diğer sonucu da bu sapma davranışlarının diğer çalışanlarca normalleştirilmesi veya kanıksanmasıdır. Bu sonuç örgütler için çok büyük bir tehlikeye dönüşebilir. Kurtz'a (2014: 78) göre sapma davranışlarının kanıksanması yöneticilerin kimi zaman sorunları çözmek adına ufak ve önemsiz kabul edilen davranışlar için bu sorunu görmezden gelmesiyle başlamaktadır. Yöneticilerden çalışanlara sirayet eden bu durum normal zamanlarda bir sorun yaratmasa da acil durumlarda ve kriz anında büyüyerek başlı başına yeni krizler doğurma eğilimindedir.

Örgütsel normlar, Elangovan ve Shapiro'nun (1998) vurguladığı gibi bir örgütte çalışanlar arasındaki değerler ve davranış kalıplarına ilişkin ortak bir anlayışı işaret ederler. Örgütsel sapma davranışı salt olarak örgüt normları dışında hareket etmek anlamına gelmektedir. Ancak Spreitzer ve Sonenshein'in (2004: 829) belirttiği gibi bireyin sapkın davranışının bazen örgüte yarar sağlama niyeti veya sonucu da olabilmektedir. Bunu pozitif sapma davranışı olarak tanımlamaktadırlar. Özellikle bazı örgütsel normlar çalışanları destekleyici ve birleştirici özelliklere sahipken bazıları rekabeti ve saldırganlığı teşvik edebilmektedir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004: 834). Dolayısı ile bazı durumlarda davranışın kendisi örgütsel norma göre aykırı dururken doğası gereği pozitif bir sonuç doğurabilmektedir. Örneğin çalışanlar bazen inisiyatif kullanarak örgüt normları dışına çıkabilirler. Bu durum bir müşterinin sorununu çözmek veya örgütün zarara uğramasını önlemek gibi amaçlarla gerçekleştirilebilir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları çevrimiçi olarak hazırlanmış ve yine elektronik imkânlar ile dağıtılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen verilerin toplanmasında, yorumlanmasında ve hipotezlerin test edilmesinde Microsoft Excel ve SPSS programlarından ve Google Formlardan faydalanılmıştır.

Ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri incelenmiştir. Ayrıca ölçeklerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett testi ile incelenmiştir. Ölçüm araçlarına temel bileşenler faktör analizi uygulanarak faktör yapıları ve açıklanan toplam varyans yüzdeleri hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Demografik değişkenlere göre ölçek ortalamalarındaki değişim Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testlerinden faydalanılmıştır.

Aşağıda öncelikle araştırma amacına evren ve örnekleme, ölçüm araçlarına değinilmiş ardından araştırma modeli ve hipotezleri ile araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Amaç

Bu çalışmanın amacı işyerinde mobbing davranışları ile örgütsel sapma davranışları arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu doğrultuda ilgili yazın taranmış ve araştırma amacına

yönelik olarak model ve hipotezler oluşturulmuş, kullanılacak ölçekler belirlenmiş ve araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Türkiye’deki kamu çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda kolayda örnekleme yöntemi ile hazırlanan çevrimiçi soru formu dağıtımına çıkarılmıştır. Katılım tamamen isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleşmiş olup; veriler herhangi bir tanımlayıcı bilgi içermeden anonim olarak toplanmıştır. Böylelikle katılımcıların cevaplarındaki samimiyet düzeyinde artış olduğu düşünülmektedir. 100 milyon ve daha çok sayıdaki evren büyüklüklerinde %95 güven aralığında en az 384 örneklem büyüklüğü yeterlidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bu çalışmada toplamda 395 kamu çalışanına ulaşılmıştır. Dolayısı ile ulaşılan örneklem büyüklüğü ilgili evreni temsil edecek düzeydedir. Örneklem ilişkin demografik özellikler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Kadın	210	53,2	Evli	246	62,3
Erkek	185	46,8	Bekâr	149	37,7
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Yaş	Frekans	Yüzde
Ortaokul	4	1	18-25 yaş	40	10,1
Lise	59	14,9	26-35 yaş	186	47,1
Önlisans	43	10,9	36-45 yaş	120	30,4
Lisans	180	45,6	46-55 yaş	44	11,1
Yüksek Lisans	64	16,2	56-65 yaş	5	1,3
Doktora	45	11,4	İdari Görevi	Frekans	Yüzde
			Var	119	30,1
			Yok	276	69,9
İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde	Kurumda çalışma süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	22	5,6	1 yıldan az	40	10,1
1-5 yıl	71	18,0	1-5 yıl	118	29,9
6-10 yıl	106	26,8	6-10 yıl	137	34,7
11-15 yıl	91	23,0	11-15 yıl	57	14,4
16-20 yıl	40	10,1	16-20 yıl	14	3,5
21 yıl ve üzeri	65	16,5	21 yıl ve üzeri	29	7,3

Buna göre katılımcıların %53,2’si kadın ve %46,8’i ise erkektir. Medeni durumları bakımından %62,3’ü evli ve %37,7’si bekârdır. Eğitim durumu bakımından çoğunluk %45,6 ile lisans mezunudur. En düşük oran ise %1 ile ortaokul mezunlarına aittir. Yaş dağılımı bakımından 26-35 yaş arasındakilerin oranı %47,1’dir. Bunu %30,4 ile 36-45 yaş izlemektedir. İş tecrübesi bakımından 6-10 yıl tecrübeye sahip olanların oranı %26,8’dir bunu %23 oran ile 11-15 yıl tecrübeye sahip olanlar izlemektedir. Aynı kurumda çalışma süreleri bakımından 6-10 yıl aralığındakilerin oranı ise %34,7 ile en yüksektir.

3.3. Kullanılan Ölçüm Araçları

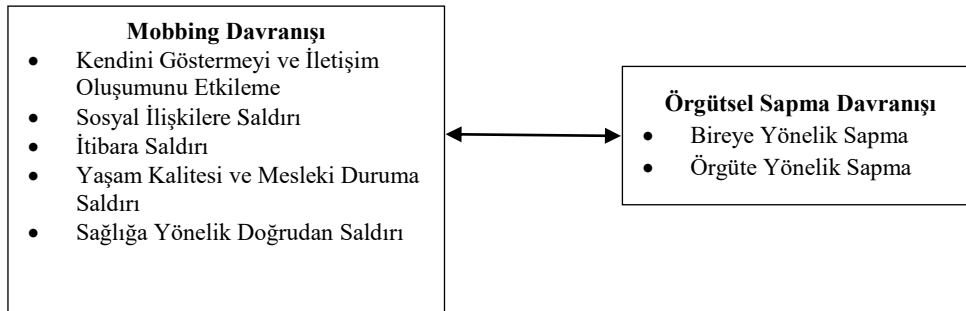
Çalışanların Mobbing düzeylerinin ölçülmesinde Leymann (1990; 1993) tarafından geliştirilen psikolojik şiddet envanterinden (LIPT/ Leymann Inventory of Psychological Terror) faydalanılmıştır. Orijinal soru formu Almanca dilindedir. 5 alt boyuttan (kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu

etkileme, sosyal ilişkilere saldırı, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı ve sağlığa yönelik doğrudan saldırı) ve 45 maddeden oluşmaktadır. Türkçe soru formu için Bedük ve Ata'nın (2019) çalışmasından faydalanılmıştır. İlgili çalışmada Cronbach's Alpha güvenilirlik düzeyi 0,955 olarak hesaplanmıştır. Aynı ölçüm aracının kullanıldığı benzer çalışmalar incelendiğinde de Gül ve Ağıröz'ün (2011) çalışmasındaki güvenilirlik değeri 0,962'dir. Dikmentaş, Top ve Ergin'in (2011) çalışmasındaki güvenilirlik değeri 0,910'dur. Bahsi geçen çalışmalarda benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu sebeple Mobbing ölçüm aracının sıklıkla kullanılan güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Örgütsel sapma davranışının ölçülmesinde Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen örgütsel sapma ölçeğinden faydalanılmıştır. Orijinal soru formu İngilizce dilindedir. 2 alt boyuttan (bireye yönelik sapma ve örgüte yönelik sapma) ve 19 maddeden oluşmaktadır. Soru formunun güvenilirlik düzeyleri bireye yönelik sapma boyutu için 0,81 ve örgüte yönelik sapma boyutu için 0,78'dir. Türkçe soru formu için ise Özüren'in (2017) yüksek lisans tez çalışmasından faydalanılmıştır. İlgili çalışmada Cronbach's Alpha güvenilirlik değeri 0,920'dir. Bu değerler örgütsel sapma davranışı ölçeğinin de yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

3.4. Model ve Hipotezler

Araştırma modeline Şekil 2'de yer verilmiştir. Buna göre her iki değişken arasındaki karşılıklı ilişki vurgulanmaktadır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan ana hipotezler ve alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H₁: Mobbing davranışı ile örgütsel sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Mobbing davranışı düzeyleri, katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{2a}: Mobbing davranışı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{2b}: Mobbing davranışı düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{2c}: Mobbing davranışı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{2d}: Mobbing davranışı düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{2e}: Mobbing davranışı düzeyleri idari görevi bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{2f}: Mobbing davranışı düzeyleri iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{2g}: Mobbing davranışı düzeyleri aynı işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H₃: Örgütsel sapma davranışı düzeyleri, katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{3a}: Örgütsel sapma davranışı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{3b}: Örgütsel sapma davranışı düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{3c}: Örgütsel sapma davranışı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{3d}: Örgütsel sapma davranışı düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{3e}: Örgütsel sapma davranışı düzeyleri idari görevi bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{3f}: Örgütsel sapma davranışı düzeyleri iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H_{3g}: Örgütsel sapma davranışı düzeyleri aynı işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir.

4. BULGULAR

Bu başlık altında araştırma bulgularına yer verilmiştir. Toplanan verilere yönelik olarak istatistik bilgileri, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde korelasyon analizi ve demografik özelliklere göre değişken ortalamalarının incelenmesine yönelik olarak Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanarak aşağıda raporlanmıştır.

Tablo 3. Ölçek Ortalamaları

	Ort.	ss.	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Bireye Yönelik Sapma	2,07	1,17	1,364	,918	-,243
Örgüte Yönelik Sapma	1,78	1,04	1,072	1,486	1,535
Örgütsel Sapma Toplam	1,89	1,02	1,037	1,221	,794
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkileme	1,90	,94	,878	1,268	1,297
Sosyal İlişkilere Saldırı	1,51	,87	,763	2,245	4,990
İtibara Saldırı	1,72	,90	,815	1,579	2,371
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	1,79	1,01	1,029	1,453	1,430
Sağlığa Yönelik Doğrudan Saldırı	1,42	,76	,573	2,374	6,198
Mobbing Toplam	1,71	,79	,632	1,718	3,338
n=395 - Çarpıklık std. hata: 0,123 - Basıklık std. hata: 0,245 - Shapiro Wilk p=0,00					

Ölçek ortalamaları ve tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 3’de verilmiştir. Genel olarak hem alt boyutlar hem de genel ortalamalar bakımından mobbing ve örgütsel sapma düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Gerek çarpıklık ve basıklık değerleri gerekse Shapiro Wilk testi anlamlılık değerleri verilerin normal dağılmadığına işaret etmektedir. Ortalama düzeylerindeki tüm değerlerin

3'ün altında olması ve 1'e yaklaşması sebebiyle verilerin belli bir yöne doğru eğilim gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda verilerin analiz edilmesinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Tablo 4. Mobbing Ölçeği Faktör Analizi

Faktör 1: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkileme	F. Yüğü
Sözünüz sürekli kesiliyor.	,779
Birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor.	,716
Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor.	,709
Yaptığınız iş sürekli eleştiriliyor.	,687
İmalar yoluyla arkadaşlarınız/üstleriniz sizinle iletişim kurmayı reddediyor.	,676
Jestler ve bakışlarla arkadaşlarınız/üstleriniz sizinle iletişim kurmayı reddediyor.	,645
Yüzünüze bağırılıyor ve yüksek sesle azarlanıyorsunuz.	,633
Sözlü tehditler alıyorsunuz.	,594
Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.	,509
Özel yaşamınız sürekli eleştiriliyor.	,506
Faktör 2: Sosyal İlişkilere Saldırı	F. Yüğü
Kimseyle konuşamıyorsunuz, başkalarına ulaşmanız engelleniyor.	,805
Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmuyor.	,792
Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılıyor.	,737
Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanıyor.	,735
Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri veriliyor.	,686
Faktör 3: İtibara Saldırı	F. Yüğü
Sizinle ilgili asılsız söylentiler ortalarda dolaşiyor.	,809
İnsanlar arkanızdan kötü konuşuyor.	,778
Gülünç durumlara düşürülüyorsunuz.	,618
Kararlarınız sürekli sorgulanıyor.	,529
Çabalarınız yanlış anlaşılıyor ve küçültücü şekilde yargılanıyorsunuz.	,527
Özel yaşamınızla alay ediliyor.	,508
Faktör 4: Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	F. Yüğü
Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler veriliyor.	,781
Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size veriliyor.	,775
Sürdürmeniz (yapmanız) için anlamsız işler veriliyor.	,760
Sizin için hiçbir özel görev yok uyduruk işler size veriliyor.	,759
İşiniz sürekli değiştiriliyor.	,701
İtibarınızı düşürecek şekilde niteliklerinizin dışındaki işler size veriliyor.	,701
Size verilen işler geri almıyor kendinize yeni iş bile yaratamıyorsunuz.	,679
Faktör 5: Sağlığa Yönelik Doğrudan Saldırı	F. Yüğü
Fiziksel zarara uğratılıyorsunuz.	,762
Fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalıyorsunuz.	,741
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor.	,707
Cinsel tacize maruz kalıyorsunuz.	,686
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanıyorsunuz.	,609
<i>KMO=0,953 Bartlett Ki Kare= 13147,38 P=0,00 Cronbach Alfa=0,973 Toplam Açıklanan Varyans %74,31</i>	

Mobbing düzeylerinin ölçülmesi amacıyla kullanılacak soru formu için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett testi ile kontrol edilmiş ve uygun olduğu görülmüştür. Temel bileşenler faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre öz değeri 1'den büyük olan 5 faktör yapısı oluşmuştur. Faktör yapısı orijinal ölçek ile örtüşmektedir. 24, 30 ve 39 numaralı ifadeler faktör yükleri 0,50'nin altında olması sebebiyle, 21, 22, 23, 26, 27, 31

ve 40 numaralı ifadeler ise farklı faktörlerden çapraz yük aldıkları için analiz dışı bırakılmıştır. Son hali ile açıklanan toplam varyans %74,31'dir. Güvenilirlik düzeyi ise 0,973 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Sapma Ölçeği Faktör Analizi

Faktör 1: Bireye Yönelik Sapma	F. Yüğü
Çalışma arkadaşlarına kaba davranmak.	,865
Çalışma ortamında birilerine kötü söz söylemek, hakaret etmek.	,856
İşyerinde birilerine incitici sözler söylemek.	,855
Çalışma arkadaşını başkalarının önünde utandırmak.	,847
İşyerinde birileriyle dalga geçmek.	,808
İşyerinde birilerine eşek şakası yapmak.	,787
İşyerinde etnik, dini ya da ırkçı söylemlerde bulunmak.	,757
Faktör 2: Örgüte Yönelik Sapma	F. Yüğü
Yetkili olmayan kişilerle işletmeye ait gizli bilgileri paylaşmak.	,840
İş ortamını kirletmek/dağıtmak.	,825
Yönetici talimatlarını uygulamamak/ihmal etmek.	,821
İşinde az çaba harcamak.	,816
Bilinçli olarak, gereğinden yavaş çalışmak.	,815
İzin almadan işe geç gelmek.	,810
İş gereği harcadığı paradan daha fazlasını geri alabilmek için makbuz/fiş/fatura/alındı belgesi üzerinde oynama yapmak.	,804
Fazla mesai almak için işi bilerek uzatmak.	,800
İş saatlerinde çalışmaktan çok hayal kurmaya zaman harcamak.	,788
Çalışma ortamında, kabul görenden fazla veya daha uzun mola almak.	,776
İsteyken alkol ya da yasal olmayan ilaç tüketmek.	,757
İşyerinden izinsiz eşya almak.	,705
<i>KMO=0,956 Bartlett Ki Kare=9876,86 P=0,00 Cronbach Alfa=0,975 Toplam Açıklanan Varyans %79,06</i>	

Örgütsel sapma davranışı düzeylerinin ölçülmesi amacıyla kullanılacak soru formu için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett testi ile kontrol edilmiş ve uygun olduğu görülmüştür. Temel bileşenler faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre öz değeri 1'den büyük olan 2 faktör yapısı oluşmuştur. Faktör yapısı orijinal ölçek ile örtüşmektedir. Açıklanan toplam varyans %79,06'dır. Güvenilirlik düzeyi ise 0,975 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6. Değişkenler Arası Korelasyon

		(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkileme (A)	K	1	,609	,685	,678	,619	,918	,508	,436	,509
	P		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sosyal İlişkilere Saldırı (B)	K	,609	1	,669	,585	,629	,741	,383	,388	,401
	P	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
İtibara Saldırı (C)	K	,685	,669	1	,658	,630	,834	,548	,490	,549
	P	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı (D)	K	,678	,585	,658	1	,656	,838	,539	,480	,537
	P	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Sağlığa Yönelik Doğrudan Saldırı (E)	K	,619	,629	,630	,656	1	,746	,457	,400	,446
	P	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Mobbing	K	,918	,741	,834	,838	,746	1	,583	,521	,589

Toplam (F)	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bireye Yönelik Sapma (G)	K	,508	,383	,548	,539	,457	,583	1	,784	,939
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Örgüte Yönelik Sapma (H)	K	,436	,388	,490	,480	,400	,521	,784	1	,934
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
Örgütsel Sapma Toplam (I)	K	,509	,401	,549	,537	,446	,589	,939	,934	1
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Değişkenler arasındaki korelasyon düzeyleri ve bu düzeylere ait anlamlılık değerleri Tablo 6'da yer almaktadır. Buna göre tüm değişkenler arasındaki ilişki pozitif yönlüdür ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Korelasyon düzeyleri -1 ile +1 arasında olabilirler. Korelasyon değerinin işareti ilişkinin yönünü belirtmektedir. Korelasyon katsayısı 0,2 ve daha düşük ise çok zayıf ilişkidir, 0,2-0,4 değerleri arasında ise zayıf ilişki, 0,4-0,6 değerleri arasında ise orta düzey ilişki, 0,6-0,8 değerleri arasında ise yüksek ilişki, 0,8 ve daha yüksek bir değerde ise çok yüksek ilişkidir söz etmek mümkündür (Kul, t.y.). Buna göre:

- Mobbing ve örgütsel sapma arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($k=0,589$).
- Mobbing ve örgütsel sapmanın alt boyutları arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($0,6 > k > 0,4$). Bireye yönelik sapma ile olan korelasyon ilişkisi daha kuvvetlidir ($k=0,583$).
- Örgütsel sapma ile mobbing alt boyutları arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($0,6 > k > 0,4$). Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı boyutunun korelasyon düzeyi diğerlerinden daha yüksektir ($k=0,549$).
- Mobbing ile alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde yüksek ($0,8 > k > 0,6$) ve çok yüksek ($k > 0,8$) korelasyon ilişkisinin var olduğu görülmektedir. Bu boyutlar arasında en yüksek değere sahip olan kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkileme boyutudur ($k=0,918$).
- Örgütsel sapma ile alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde çok yüksek ($k > 0,8$) korelasyon ilişkisinin var olduğu görülmektedir. Değerler birbirine çok yakın olup bireye yönelik sapma boyutunun ilişki düzeyi daha yüksektir ($k=0,939$).

Bu doğrultuda H_1 hipotezi (*Mobbing davranışı ile örgütsel sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır*) kabul edilmiştir.

Tablo 7. Cinsiyete Göre Ortalamalar Arasındaki Değişim

	Cinsiyet	Sıralar Ort.	Mann-Whitney U	p
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkileme	Kadın	195,20	18838,0	,602
	Erkek	201,17		
Sosyal İlişkilere Saldırı	Kadın	185,99	16902,5	,014
	Erkek	211,64		
İtibara Saldırı	Kadın	189,35	17609,0	,100
	Erkek	207,82		
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	Kadın	190,96	17947,0	,177
	Erkek	205,99		
Sağlığa Yönelik Doğrudan Saldırı	Kadın	191,98	18161,0	,205
	Erkek	204,83		
Mobbing Toplam	Kadın	191,67	18095,0	,239
	Erkek	205,19		
Bireye Yönelik Sapma	Kadın	195,81	18964,5	,677
	Erkek	200,49		
Örgüte Yönelik Sapma	Kadın	189,93	17729,5	,122
	Erkek	207,16		
Örgütsel Sapma Toplam	Kadın	193,28	18434,5	,374
	Erkek	203,35		
Kadınlar n=210 Erkekler n=185				

Cinsiyete göre ölçek ortalamalarındaki değişim alt boyutları ile birlikte Mann-Whitney U testi kullanılarak incelenmiştir. Buna göre mobbing alt boyutlarından sosyal ilişkilere saldırı boyutunda erkeklerin düzeyi kadınlardan daha yüksektir. Diğer alt boyutlarda ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu doğrultuda H_{2a} hipotezi (*Mobbing davranışı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) kısmen kabul edilmiştir. Ancak H_{3a} hipotezi (*Örgütsel sapma davranışı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) reddedilmiştir.

Tablo 8. Yaş Göre Ortalamalar Arasındaki Değişim

	Yaş	N	Sıralar Ort.	Ki-Kare	Sd	p
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkileme	18-25	40	179,18	3,349	4	,501
	26-35	186	195,77			
	36-45	120	198,25			
	46-55	44	219,28			
	56-65	5	238,20			
Sosyal İlişkilere Saldırı	18-25	40	185,38	6,887	4	,142
	26-35	186	188,63			
	36-45	120	211,15			
	46-55	44	204,72			
	56-65	5	272,90			
İtibara Saldırı	18-25	40	189,26	7,848	4	,097
	26-35	186	186,18			
	36-45	120	207,65			
	46-55	44	220,03			
	56-65	5	282,20			
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	18-25	40	187,40	5,884	4	,208
	26-35	186	203,16			
	36-45	120	190,43			
	46-55	44	194,56			
	56-65	5	302,70			
Sağlığa Yönelik Doğrudan Saldırı	18-25	40	199,80	5,347	4	,254
	26-35	186	200,20			

	36-45	120	184,92			
	46-55	44	215,80			
	56-65	5	259,10			
Mobbing Toplam	18-25	40	179,69	4,112	4	,391
	26-35	186	194,90			
	36-45	120	200,25			
	46-55	44	213,24			
	56-65	5	272,00			
Bireye Yönelik Sapma	18-25	40	203,76	5,591	4	,232
	26-35	186	196,09			
	36-45	120	206,42			
	46-55	44	169,93			
	56-65	5	267,80			
Örgüte Yönelik Sapma	18-25	40	204,40	4,062	4	,398
	26-35	186	193,59			
	36-45	120	206,21			
	46-55	44	180,69			
	56-65	5	266,00			
Örgütsel Sapma Toplam	18-25	40	207,05	4,983	4	,289
	26-35	186	194,68			
	36-45	120	206,86			
	46-55	44	172,50			
	56-65	5	260,70			

Yaşa göre ölçek ortalamalarındaki değişim alt boyutları ile birlikte Kurakal Wallis testi kullanılarak incelenmiştir. Değişken ortalamalarının hiç birinde yaşa göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre H_{2b} hipotezi (*Mobbing davranışı düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) ve H_{3b} hipotezi (*Örgütsel sapma davranışı düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) reddedilmiştir.

Tablo 9. Medeni Duruma Göre Ortalamalar Arasındaki Değişim

	Medeni Durum	Sıralar Ort.	Mann-Whitney U	P
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkileme	Evli	193,73	17277,5	,337
	Bekâr	205,04		
Sosyal İlişkilere Saldırı	Evli	193,48	17215,0	,264
	Bekâr	205,46		
İtibara Saldırı	Evli	192,31	16926,5	,191
	Bekâr	207,40		
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	Evli	194,49	17464,5	,417
	Bekâr	203,79		
Sağlığa Yönelik Doğrudan Saldırı	Evli	186,78	15566,5	,004
	Bekâr	216,53		
Mobbing Toplam	Evli	192,05	16864,5	,183
	Bekâr	207,82		
Bireye Yönelik Sapma	Evli	192,39	16947,0	,199
	Bekâr	207,26		
Örgüte Yönelik Sapma	Evli	192,81	17051,0	,231
	Bekâr	206,56		
Örgütsel Sapma Toplam	Evli	192,48	16970,0	,210
	Bekâr	207,11		
Evli n=149 Bekâr n=149				

Medeni duruma göre ölçek ortalamalarındaki değişim alt boyutları ile birlikte Mann-Whitney U testi kullanılarak incelenmiştir. Buna göre mobbing alt boyutlarından sağlığa yönelik doğrudan saldırı boyutunda bekârların düzeyi evlilerden daha yüksektir. Diğer boyutlarda ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu doğrultuda H_{2c} hipotezi (*Mobbing davranışı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) kısmen kabul edilmiştir. Ancak H_{3c} hipotezi (*Örgütsel sapma davranışı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) reddedilmiştir.

Tablo 10. Eğitim Düzeyine Göre Ortalamalar Arasındaki Değişim

		N	Sıralar Ortalaması	Ki Kare	Sd	p	Anlamlı Fark
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkileme	a) Ortaokul	4	289,00	5,593	5	0,348	
	b) Lise	59	210,08				
	c) Önlisans	43	182,06				
	d) Lisans	180	192,39				
	e) Yüksek Lisans	64	195,58				
	f) Doktora	45	215,19				
Sosyal İlişkilere Saldırı	a) Ortaokul	4	302,50	11,168	5	0,048	a>c a>d a>e b>c b>e
	b) Lise	59	220,40				
	c) Önlisans	43	179,38				
	d) Lisans	180	193,35				
	e) Yüksek Lisans	64	183,86				
	f) Doktora	45	215,83				
İtibara Saldırı	a) Ortaokul	4	321,50	12,455	5	0,029	a>c a>d a>e b>c c>f
	b) Lise	59	217,58				
	c) Önlisans	43	165,58				
	d) Lisans	180	193,77				
	e) Yüksek Lisans	64	191,40				
	f) Doktora	45	218,63				
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	a) Ortaokul	4	297,88	9,808	5	0,081	
	b) Lise	59	203,54				
	c) Önlisans	43	180,69				
	d) Lisans	180	200,89				
	e) Yüksek Lisans	64	173,55				
	f) Doktora	45	221,61				
Sağlığa Yönelik Doğrudan Saldırı	a) Ortaokul	4	353,50	16,036	5	0,007	a>b d>e a>c a>d a>e a>f b>e
	b) Lise	59	212,25				
	c) Önlisans	43	185,93				
	d) Lisans	180	203,69				
	e) Yüksek Lisans	64	173,68				
	f) Doktora	45	188,84				
Mobbing Toplam	a) Ortaokul	4	310,75	8,563	5	0,128	
	b) Lise	59	213,74				
	c) Önlisans	43	178,37				
	d) Lisans	180	196,48				
	e) Yüksek Lisans	64	182,13				
	f) Doktora	45	214,77				
Bireye Yönelik Sapma	a) Ortaokul	4	249,00	4,490	5	0,481	
	b) Lise	59	197,74				
	c) Önlisans	43	179,52				
	d) Lisans	180	198,19				
	e) Yüksek Lisans	64	189,87				
	f) Doktora	45	222,28				
Örgüte Yönelik Sapma	a) Ortaokul	4	303,38	11,638	5	0,040	a>c

	b) Lise	59	204,04				a>e
	c) Önlisans	43	166,28				
	d) Lisans	180	196,71				
	e) Yüksek Lisans	64	188,30				
	f) Doktora	45	229,99				
Örgütsel Sapma Toplam	a) Ortaokul	4	285,25	8,119	5	0,150	
	b) Lise	59	199,12				
	c) Önlisans	43	169,74				
	d) Lisans	180	197,89				
	e) Yüksek Lisans	64	191,23				
	f) Doktora	45	225,84				

Eğitim düzeyine göre ölçek ortalamalarındaki değişim alt boyutları ile birlikte Kurakal Wallis testi kullanılarak incelenmiştir. Buna göre mobbing alt boyutlarından sosyal ilişkilere saldırı, itibara saldırı ve sağlığa yönelik doğrudan saldırı boyutlarında ve örgütsel sapma alt boyutlarından örgüte yönelik sapma boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılan ikili grup Mann-Whitney U testlerine göre ilişki bulunan mobbing alt boyutlarının tümünde eğitim düzeyi düştükçe ters orantılı olarak mobbing düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Benzer şekilde örgüte yönelik sapma alt boyutuna ait düzeylerin de eğitim durumu ile ters orantılı olarak değişim eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu doğrultuda **H_{2d}** hipotezi (*Mobbing davranışı düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) ve **H_{3d}** hipotezi (*Örgütsel sapma davranışı düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 11. İdari Görevi Bulunma Durumuna Göre Ortalamalar Arasındaki Değişim

	İdari Görevi	Sıralar Ort.	Mann-Whitney U	P
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkileme	Var	182,08	14528,0	,067
	Yok	204,86		
Sosyal İlişkilere Saldırı	Var	195,88	16170,0	,789
	Yok	198,91		
İtibara Saldırı	Var	196,07	16192,5	,821
	Yok	198,83		
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	Var	171,04	13214,0	,001
	Yok	209,62		
Sağlığa Yönelik Doğrudan Saldırı	Var	178,08	14052,0	,010
	Yok	206,59		
Mobbing Toplam	Var	182,53	14581,0	,076
	Yok	204,67		
Bireye Yönelik Sapma	Var	171,34	13249,5	,002
	Yok	209,49		
Örgüte Yönelik Sapma	Var	180,53	14343,0	,039
	Yok	205,53		
Örgütsel Sapma Toplam	Var	174,24	13595,0	,006
	Yok	208,24		
var n=119 yok n=276				

İdari görevi olma durumuna göre ölçek ortalamalarındaki değişim alt boyutları ile birlikte Mann-Whitney U testi kullanılarak incelenmiştir. Buna göre mobbing alt boyutlarından yaşam kalitesi

ve mesleki duruma saldırı ile sağlığa yönelik doğrudan saldırı boyutlarında idari görevi olmayanların düzeylerinin idari göreve sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sapma düzeylerinde ise hem genel hem de tüm alt boyutları ile birlikte idari görevi olmayanların düzeylerinin idari göreve sahip olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H_{2e} hipotezi (*Mobbing davranışı düzeyleri idari görevi bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) kısmen kabul edilmiştir ve H_{3e} hipotezi (*Örgütsel sapma davranışı düzeyleri idari görevi bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) kabul edilmiştir.

Tablo 12. İş Tecrübesine Göre Ortalamalar Arasındaki Değişim

	İş Tecrübesi	N	Sıralar Ort.	Ki Kare	Sd	p	Anlamlı Fark
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkileme	a) 1 yıldan az	22	180,25	9,581	5	,088	
	b) 1-5 yıl	71	185,25				
	c) 6-10 yıl	106	178,20				
	d) 11-15 yıl	91	220,06				
	e) 16-20 yıl	40	207,96				
	f) 21 ve üstü	65	213,22				
Sosyal İlişkilere Saldırı	a) 1 yıldan az	22	192,00	9,254	5	,099	
	b) 1-5 yıl	71	176,27				
	c) 6-10 yıl	106	185,68				
	d) 11-15 yıl	91	215,74				
	e) 16-20 yıl	40	205,58				
	f) 21 ve üstü	65	214,37				
İtibara Saldırı	a) 1 yıldan az	22	208,64	16,037	5	,007	d>b f>b d>c f>c
	b) 1-5 yıl	71	175,03				
	c) 6-10 yıl	106	175,82				
	d) 11-15 yıl	91	218,68				
	e) 16-20 yıl	40	192,83				
	f) 21 ve üstü	65	229,90				
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	a) 1 yıldan az	22	186,43	3,771	5	,583	
	b) 1-5 yıl	71	197,03				
	c) 6-10 yıl	106	189,23				
	d) 11-15 yıl	91	216,91				
	e) 16-20 yıl	40	194,95				
	f) 21 ve üstü	65	192,68				
Sağlığa Yönelik Doğrudan Saldırı	a) 1 yıldan az	22	188,75	1,825	5	,873	
	b) 1-5 yıl	71	201,95				
	c) 6-10 yıl	106	189,30				
	d) 11-15 yıl	91	201,56				
	e) 16-20 yıl	40	195,36				
	f) 21 ve üstü	65	207,64				
Mobbing Toplam	a) 1 yıldan az	22	185,61	10,493	5	,062	
	b) 1-5 yıl	71	183,20				
	c) 6-10 yıl	106	178,80				
	d) 11-15 yıl	91	223,55				
	e) 16-20 yıl	40	196,26				
	f) 21 ve üstü	65	214,98				
Bireye Yönelik Sapma	a) 1 yıldan az	22	242,75	10,610	5	,060	
	b) 1-5 yıl	71	197,32				
	c) 6-10 yıl	106	177,86				
	d) 11-15 yıl	91	218,13				
	e) 16-20 yıl	40	183,91				
	f) 21 ve üstü	65	196,92				
Örgüte Yönelik Sapma	a) 1 yıldan az	22	252,45	16,933	5	,005	a>b

	b) 1-5 yıl	71	180,51				a>c
	c) 6-10 yıl	106	179,34				a>f
	d) 11-15 yıl	91	226,07				d>b
	e) 16-20 yıl	40	204,51				d>c
	f) 21 ve üstü	65	185,80				d>f
Örgütsel Sapma Toplam	a) 1 yıldan az	22	256,36	14,097	5	,015	a>b
	b) 1-5 yıl	71	189,67				a>c
	c) 6-10 yıl	106	177,83				a>e
	d) 11-15 yıl	91	221,45				a>f
	e) 16-20 yıl	40	194,88				d>c
	f) 21 ve üstü	65	189,35				d>f

İş tecrübesine ölçek ortalamalarındaki değişim alt boyutları ile birlikte Kurakal Wallis testi kullanılarak incelenmiştir. Buna göre itibara saldırı ile örgüte yönelik sapma ve örgütsel sapma toplam boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılan ikili grup Mann-Whitney U testlerinde itibara saldırı düzeylerinin iş tecrübesi ile doğru orantılı olarak bir artış gösterdiği görülmektedir. Örgütsel sapma toplam düzeylerinde bir istisna haricinde (d>c) iş tecrübesi arttıkça sapma düzeylerinin ters orantılı olarak azaldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca örgüte yönelik sapma alt boyutunda aynı şekilde bir istisna haricinde (d>c) iş tecrübesi arttıkça sapma düzeylerinin ters orantılı olarak azaldığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda H_{2f} hipotezi (*Mobbing davranışı düzeyleri iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) ve H_{3f} hipotezi (*Örgütsel sapma davranışı düzeyleri iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 13. Aynı İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ortalamalar Arasındaki Değişim

	Çalışma Süresi	N	Sıralar Ort.	Ki Kare	Sd	p	Anlamlı Fark
Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkileme	a) 1 yıldan az	40	177,63	7,264	5	,202	
	b) 1-5 yıl	118	188,30				
	c) 6-10 yıl	137	195,44				
	d) 11-15 yıl	57	226,54				
	e) 16-20 yıl	14	194,79				
	f) 21 ve üstü	29	223,14				
Sosyal İlişkilere Saldırı	a) 1 yıldan az	40	176,60	14,552	5	,012	d>a
	b) 1-5 yıl	118	187,31				d>b
	c) 6-10 yıl	137	198,12				d>c
	d) 11-15 yıl	57	241,24				d>f
	e) 16-20 yıl	14	215,36				
	f) 21 ve üstü	29	177,07				
İtibara Saldırı	a) 1 yıldan az	40	180,04	5,787	5	,328	
	b) 1-5 yıl	118	193,38				
	c) 6-10 yıl	137	192,53				
	d) 11-15 yıl	57	227,25				
	e) 16-20 yıl	14	210,61				
	f) 21 ve üstü	29	203,86				
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	a) 1 yıldan az	40	194,14	8,187	5	,146	
	b) 1-5 yıl	118	188,88				
	c) 6-10 yıl	137	199,99				
	d) 11-15 yıl	57	231,86				
	e) 16-20 yıl	14	183,64				
	f) 21 ve üstü	29	171,41				
Sağlığa Yönelik Doğrudan Saldırı	a) 1 yıldan az	40	194,15	0,952	5	,966	
	b) 1-5 yıl	118	198,86				

	c) 6-10 yıl	137	199,95				
	d) 11-15 yıl	57	200,31				
	e) 16-20 yıl	14	206,07				
	f) 21 ve üstü	29	182,21				
Mobbing Toplam	a) 1 yıldan az	40	179,46	8,818	5	,117	
	b) 1-5 yıl	118	186,62				
	c) 6-10 yıl	137	197,45				
	d) 11-15 yıl	57	236,57				
	e) 16-20 yıl	14	191,61				
	f) 21 ve üstü	29	199,76				
Bireye Yönelik Sapma	a) 1 yıldan az	40	235,15	7,046	5	,217	
	b) 1-5 yıl	118	184,81				
	c) 6-10 yıl	137	196,44				
	d) 11-15 yıl	57	209,19				
	e) 16-20 yıl	14	198,32				
	f) 21 ve üstü	29	185,62				
Örgüte Yönelik Sapma	a) 1 yıldan az	40	219,94	11,240	5	,047	a>b d>b d>f
	b) 1-5 yıl	118	178,44				
	c) 6-10 yıl	137	200,24				
	d) 11-15 yıl	57	228,61				
	e) 16-20 yıl	14	205,32				
	f) 21 ve üstü	29	173,03				
Örgütsel Sapma Toplam	a) 1 yıldan az	40	232,00	9,451	5	,092	
	b) 1-5 yıl	118	180,59				
	c) 6-10 yıl	137	197,80				
	d) 11-15 yıl	57	219,56				
	e) 16-20 yıl	14	201,79				
	f) 21 ve üstü	29	178,69				

Aynı işyerinde çalışma süresine göre ölçek ortalamalarındaki değişim alt boyutları ile birlikte Kurakal Wallis testi kullanılarak incelenmiştir. Buna göre mobbing alt boyutlarından sosyal ilişkilere saldırı boyutunda ve örgütsel sapma alt boyutlarından örgüte yönelik sapma boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılan ikili grup Mann-Whitney U testlerinde sosyal ilişkilere saldırı düzeylerinin aynı işyerinde çalışma süresi arttıkça doğru orantılı olarak artış gösterdiği görülmektedir. Ayrıca örgüte yönelik sapma düzeylerinde bir genelleme yapmak mümkün olmasa da 1 yıldan az süre ile aynı iş yerinde çalışanların 1-5 yıl arasında çalışanlara nazaran daha yüksek düzeylere sahip olduğu; 11-15 yıl arası çalışanların düzeylerinin ise 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H_{2g} hipotezi (*Mobbing davranışı düzeyleri aynı işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) ve H_{3g} hipotezi (*Örgütsel sapma davranışı düzeyleri aynı işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) kısmen kabul edilmiştir.

Demografik özelliklere göre ölçek ortalamaları sonuçlarına dayanılarak H_2 hipotezi (*Mobbing davranışı düzeyleri, katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) ve H_3 hipotezi (*Örgütsel sapma davranışı düzeyleri, katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir*) kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde iş yapış şekilleri ve hızı bakımından her ne kadar teknolojik yöntemlerin önemi artıyor olsa da bir örgüt yapısı içerisinde insan unsurunun önemi her zaman en üst sıradaki yerini korumaktadır. Bu bağlamda örgütlerde, çalışanları ve onların üretkenliklerini etkileyecek her türlü etmen araştırılmaya değer önemli konular arasında görülmektedir. Gerek mobbing/yıldırma davranışları gerekse sapma veya sapkın davranışlar toplumun her noktasında kabul edilemez ve rahatsız edici olarak karşılanmaktadır. Örgütlerde bu davranışların sergilenmesi de aynı şekilde çalışanların arasındaki ilişkileri yıpratmakta ve özellikle iş verimi ve üretkenlik için önemli sayılan informal yapılara zarar vermektedir. Öte yandan işyerinde ortaya çıkabilecek bu tip davranışların varlığı bireylerin öznel problemlerinden kaynaklanabileceği gibi örgütlerin yapısal sorunlarından ve örgüt içerisindeki norm sistemini iyi ve adaletli bir şekilde inşa edememelerinden/yürütememelerinden de kaynaklanabilmektedir. Bu çalışma Türkiye genelinde kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kamu çalışanlarının refahı ve mutluluğu en az özel sektör çalışanları kadar önem taşımaktadır. Dolayısıyla kamu hizmetlerinin kesintisiz ve eksiksiz yürütülmesi de bu konularla yakından ilgilidir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre genel olarak mobbing ve örgütsel sapma düzeylerinin ortalamasının altında olduğu görülmüştür. Bu değerlerin düşük olması olumlu bir durumu yansıtmaktadır. Bir diğer husus mobbing düzeyleri ile örgütsel sapma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olmasıdır. Kötü ve istenmeyen bir davranış, karşılığında başka bir istenmeyen davranışı ortaya çıkarmaktadır. Demografik özellikler bakımından hem mobbing düzeylerindeki değişim hem de örgütsel sapma düzeylerindeki değişim alt boyutları ile birlikte incelenmiştir. Bu doğrultuda mobbing davranışı olarak sosyal ilişkilere saldırı düzeylerinin erkeklerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş aralıkları bakımından ise mobbing ve örgütsel sapma düzeylerinin değişmediği tespit edilmiştir. Mobbing değişkenleri medeni durum bakımından incelendiğinde bekâr kamu çalışanlarının evlilere nazaran sağlığa yönelik doğrudan saldırılardan daha çok etkilendikleri görülmüştür. Eğitim düzeyleri bakımından diğer bir bulgu ise sosyal ilişkilere, itibara ve sağlığa yönelik doğrudan saldırıların daha düşük eğitimli kamu çalışanlarında daha yoğun algılandığı yönündedir. Benzer şekilde örgüte yönelik sapma davranışı eğitim düzeyine bağlı olarak ters oranlı bir değişim söz konusudur. Öte yandan bir idari göreve sahip olmayanların yaşam kalitelerine, mesleki durumlarına ve sağlıklarına yönelik doğrudan saldırıları diğerlerine nazaran daha fazla yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu kişiler aynı zamanda örgütsel sapma davranışlarına da daha fazla maruz kalmaktadırlar. İş tecrübesi arttıkça itibara yönelik saldırılar da artmaktadır. Aynı kurumda çalışma süreleri arttıkça da sosyal ilişkilere olan saldırılarda artış görülmektedir. Ancak 11-15 yıl aralığından sonra bir azalma söz konusudur. Genel ve örgüte yönelik sapma davranışlarının algılanma düzeyleri ise çalışma hayatının başında olanlarda ve yaklaşık 11-15 yıl arasında tecrübeye sahip olanlarda

göreceli olarak daha yüksek tespit edilmiştir. Benzer şekilde aynı kurumda çalışma süreleri bakımından kurumda birkaç yıldır çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanların sapma düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple 11-15 yıl düzeyinin bir eşik olduğu düşünülmektedir. Çünkü genel eğilim sapma düzeylerinin bu istisna haricinde meslek yılı arttıkça azaldığı yönündedir. Yine de konunun sonraki çalışmalarda daha detaylı ele alınmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel düzeyde gerçekleşen olumsuz durumlar hem aile gibi alt sistemleri hem de toplum gibi üst sistemleri etkilemektedir. Örgüt yöneticilerinin ve karar alıcıların etki alanları içerisindeki bu eylemlerin önüne geçmek için gerekli uygulamaları hayata geçirebilmeleri oldukça önemlidir. Örgüt kültürü buna göre dizayn edilmeli, çalışanların görev ve sorumlulukları ortaya koyulmalıdır. Birlikte çalışma desteklenmelidir. Bireysel bakımdan kişi maruz kaldığı durumu kabullenmemek ile ilk adımı atmalıdır. Üst mercileri ve yasal yolları kullanmalı, çalışma arkadaşlarını ve ailesini durumdan haberdar etmelidir. Benzer konularda gerçekleştirilecek çalışmaların sayısının artması konuya olan ilginin gündemde kalmasına ve güncel çözüm yöntemlerinin ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace, *Academy of Management Review*, 24, 452-471.

Appelbaum S. H., & Girard, D. R. (2007). Toxins in the workplace: Effect on organizations and employees, *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.

Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts and solutions, *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.

Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior, *Corporate Governance*, 5(4), 43-55.

Aquino, K., Galperin, B. L., & Bennett, R. J. (2004). Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 1001-1029.

Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics, *Organization Science*, 11(5), 525-537.

Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes, *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.

Bedük, A., & Ata, N. (2019). Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma: Belediye otobüs şoförleri örneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1182-1193.

Bennett R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviation, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.

Candan, H., & İnce, M. (2014). Mobbingden (bezdiri) tükenmişliğe giden yol: Çevre ve şehircilik bakanlığı çalışanları üzerinde bir araştırma, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 56-85.

Chirasha, V., & Mahapa, M. (2012). An analysis of the causes and impact of deviant behaviour in the workplace. The case of secretaries in state universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 415-421.

Çögenli, M. Z., & Asunakutlu, T. (2014). Akademisyenlere yönelik mobbing ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 92-105.

Davenport, N., Elliott, G., & Schwartz, R. (2014). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz*. (Çev: O. ÖnerToy), İstanbul: Ray Yayıncılık.

Dikmentaş, E., Top, M., & Ergin, G. (2011). Asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerinin incelenmesi, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2(1), 1-15.

Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1), 16-27.

Elangovan, A. R., & Shapiro, D. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.

Erdem, A. T. (2021). Yıkıcı liderliğin örgütsel sapmaya etkisinde örgütsel sinizmin rolü: Konya ili gıda sektöründe bir uygulama, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (Toplum & Siyaset), 159-172.

Erdem, T. (2014). Mobbing ve mobbing ile mücadele yöntemleri, *Türk Kütüphaneciliği*, 28(4), 622-628.

Erikson, K. T. (1962). Notes on the sociology of deviance, *Society for the Study of Social Problems*, 63(1), 307-314.

Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *The dark side of organizational behavior*, New York: Wiley Publishing.

Gruys M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.

Gül, H., & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 27-42.

Gültaç, A. S., & Erigüç, G. (2019). Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşısı iş davranışları: Kavramsal bir bakış açısı, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 51-68.

Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, İstanbul: Derin Yayınları.

Henle, C. A., & Gross, M. A. (2014). What have i done to deserve this? Effects of employee personality and emotion on abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 461-474.

Hollinger, R., & Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience, *Work and Occupations*, 9, 97-114.

Johnson, M. (2011). Workplace deviance and the business case for employee engagement, *The Journal for Quality and Participation*, 34(2), 11-16.

Kul, S. (t.y.) Korelasyon Analizi. Erişim Tarihi: 7 Ekim 2021, <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>

Kurtz, R. S. (2014). Organizational deviance, integrity, and regulation. The 2008 MT tintomara spill, *Public Integrity*, 17(1), 75-89.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.

Leymann, H. (1993). Ätiologie und häufigkeit von mobbing am arbeitsplatz - eine übersicht über die bisherige forschung, *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 7(2), 271-284.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces, *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective, *Journal of Applied Psychology*. 89(4), 647-660.

Mishra, M., & Pandey, S. (2014). A theoretical model on the determinants of workplace deviance among employees in the public service organizations of India, *International Journal of Business Behavior*, 2(3), 1321-1337.

Muafi. (2011). Causes and consequence deviant workplace behavior, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123-126.

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework, *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.

Özkul, B., & Çarıkcı, İ. (2010). Mobbing ve Türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 481-499.

Özüren, Ü. (2017). Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pascu, R. D. (2015). The phenomenon of mobbing, *Research and Science Today*, 1(9), 147-154.

Peterson, D. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate, *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.

Pulich, M., & Tourigny, L. (2004). Workplace deviance: Strategies for modifying employee behavior, *The Health Care Manager*, 23(4), 290-301.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

Seçer Ş. H., & Seçer, B. (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi, *TİSK Akademi*, 2(4), 146-175.

Spector, P. E., & Fox, R. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behaviour some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.

Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees, *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635-637.

Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.

Şimşek, A. (2013). Mobbing kaderimiz midir?, *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(2), 36-45.

Tınaz, P. (2006a). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Tınaz, P. (2006b). Mobbing: işyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, (10), 13-28.

Tınaz, P. (2006c). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, (11), 11-22.

Tokat, M. B., Cindiloğlu, M., & Kara, H. (2011). *Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing*, Kütahya: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Tunçer, M. (2017). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz*, Ankara: Karem Matbaacılık.

Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organization: A motivational framework, *Organization Science*, 7(2), 151-165.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.