MOBİNGİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: ESKİŞEHİR ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Öznur ARSLAN

Eskişehir, 2019

MOBİNGİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: ESKİŞEHİR ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA UYGULAMA

Öznur ARSLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Profesör Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Öznur ARSLAN'ın "Mobbingin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Eskişehir Özel Sektör Kuruluşlarında Uygulama" başlıklı tezi **25 Haziran 2019** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme** Anabilim Dalı **Yönetim ve Organizasyon** Bilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

		İmza
Üye (Tez Danışmanı)	**: Prof.Dr.Ayşe Çiğdem KIREL**	.....
Üye	**: Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU BAŞ**	.....
Üye	**: Dr.Öğr.Üyesi Musa Said DÖVEN**	.....

Prof.Dr.Bülent GÜNSOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

MOBİNGİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: ESKİŞEHİR ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA UYGULAMA

Öznur ARSLAN

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2019

Profesör Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Eskişehir'de faaliyet gösteren kozmetik ve tekstil özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada, mobingin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında 123 kadın, 92 erkek olmak üzere 215 kişiye anket uygulanmıştır. Veriler birebir veya eposta yoluyla toplanmıştır. Anket yöntemiyle toplanan verilere, *SPSS22* programı kullanılarak Mann-Whitney U, ki-kare testleri gibi parametrik olmayan testler uygulanmış ve veriler analiz edilerek yorumlara yer verilmiştir. Mobing faktörünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etki düzeyinin araştırılması amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda mobing faktörünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif (artırıcı) yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte mobingin her alt boyutuyla işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ek olarak, demografik değişkenlerin ilgilenilen faktörler üzerindeki etkisini araştıran testler sonucunda; eğitim durumu, medeni durum ve iş yeri çalışma süresi mobing faktörü ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Ancak cinsiyet, toplam çalışma süresi, mobing ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir. Araştırmanın sonunda tespit edilen bulgular yorumlanarak önerilere yer verilmiştir.

Anahtar sözcükler: Mobing, İşten Ayrılma Niyeti, Satış Elemanı, Kozmetik, Tekstil.

ABSTRACT

EFFECT OF MOBİNGİN ON EFFECT OF LEAVING: APPLICATION IN ESKİŞEHİR PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS

Öznur ARSLAN

Department of Business Administration

Programme in Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences Institute, June 2019

Supervisor: Prof.Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

In this study conducted on cosmetics and textile private sector employees in Eskişehir, the effect of mobing on intention to leave was investigated. Within the scope of the research, 123 women and 92 men, upon a total of 215 people, were has been applied a survey. The questionnaires were administered by face-to-face interview or by e-mail. Non-parametric tests such as Mann Whitney-U and Chi-Square (χ^2) has been applied to data which collected with survey by using SPSS 22 program, and results were reported. Regression analysis was performed to investigate the effect level of mobbing factor on intention to leave. As a result of the analysis, it was found that mobbing factor had a positive (increasing) effect on intention to leave. However, statistically significant correlations were found between each sub-dimension of mobbing and intention to leave. In addition, as a result of tests investigating the effect of demographic variables on the factors of interest; there has been detected to educational status, marital status and business workplace seniority affect the mobbing factor and intention to leave. However, there were no statistically significant correlation between gender, total seniority, mobbing and intention to leave. At the end of the study, the findings were interpreted and suggestions were made.

Key Words: Mobing, Intention to Leave, Salesman, Cosmetics, Textiles

TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans çalışmam boyunca beni cesaretlendiren, sabrı, motivasyonu ve değerli bilgileriyle bana ışık tutan danışmanım Prof. Dr. Ayşe Çiğdem Kırel'e teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak aileme bu tezi yazarken ve genel olarak hayatım boyunca maddi ve manevi olarak bana destek verdikleri için teşekkür etmek isterim.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.



Öznur ARSLAN

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii

ÖZET iii

ABSTRACT iv

TEŞEKKÜR iv

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ vi

İÇİNDEKİLER vii

TABLOLAR LİSTESİ x

ŞEKİLLER LİSTESİ xii

KISALTMALAR LİSTESİ xiii

1. GİRİŞ 1

1.1. Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı 3

1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 4

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 4

2. Mobing, Kavramı ve Tarihsel Gelişimi 5

2.1. Mobing ile İlişkili Kavramlar 10

2.1.1. Mobing ve çatışma 10

2.1.2. Mobing ve şiddet 13

2.1.3. Mobing ve cinsel taciz 15

2.2. Mobing Türleri 16

2.2.1. Dikey (Hiyerarşik) mobing 16

2.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobing 17

2.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Gerçekleşen Mobing 18

2.2.2. Yatay mobing 18

2.3. Mobingin Tarafları 19

2.3.1. Mobing uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler) 20

2.3.2. Mobing mağdurları 22

2.3.3. Mobing izleyicileri 24

2.4. Mobing Süreci ve Aşamaları 25

2.4.1. Birinci aşama: anlaşmazlık (Çatışma) 26

2.4.2. İkinci aşama: saldırgan eylemler 26

2.4.3. Üçüncü aşama: yönetimin devreye girmesi 27

2.4.4. Dördüncü aşama: yanlış yakıştırmalarla veya tanılarla damgalama . 27

2.4.5. Beşinci aşama: işine son verme 27

2.5. Mobing Nedenleri 28

2.5.1. Mobing uygulayan kişinin özelliklerinden kaynaklanan nedenler 28

2.5.2. Mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenler 31

2.5.3. Örgütsel nedenler 32

2.5.4. Toplumsal değer yargılarından kaynaklanan nedenler 34

2.6. Mobingin Sonuçları 35

2.6.1. Mobinge maruz kalan bireye ilişkin sonuçları 37

2.6.2. Mobingin örgütsel sonuçları 40

2.6.3. Mobingin aileye olan etkileri 41

2.6.4. Mobingin Topluma Olan Etkileri 42

2.7. Mobingle Mücadele 43

2.7.1. Mobing mağdurunun, mobingle baş edebilme yolları 44

2.7.2. Örgütsel mücadele yöntemleri 48

3. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Kapsamı 52

3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi 54

3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Etmenler 56

3.2.1. Çevresel etmenler 57

3.2.2. İşletme içi etmenler 58

3.2.3. Kişisel Etmenler 60

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları 62

3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi 65

3.5. Mobing ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 68

4. ARAŞTIRMA 73

4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 73

4.2. Veri Toplama Tekniği ve Aracı 73

4.2.1. Araştırmada kullanılan ölçekler 74

4.3. Verilerin Analizi ve Tespitler 74

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER 87

KAYNAKÇA 96

EKLER

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Farklı Araştırmacıların Mobing Anlamında Kullandığı Kavramlar ve Tanımlar 8

Tablo 2.2. İşyerinde Çatışma ve Yıldırma Arasındaki Farklılıklar 12

Tablo 2.3. Mobingcilerin Özellikleri 21

Tablo 2.4. Mobingin Sonuçları 36

Tablo 2.5. Mobingin Kişiler Üzerindeki Sonuçları 40

Tablo 3.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımları 53

Tablo 3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etkileyen Nedenler 56

Tablo 3.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Etmenler 57

Tablo 4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları 74

Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Verileri 75

Tablo 4.3. Elde Edilen Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 76

Tablo 4.4. Mobing ve İşten Ayrılma Niyeti Pearson Korelasyonu 77

Tablo 4.5. Mobing ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Modeli 78

Tablo 4.6. İletişime Yönelik Saldırılar ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Modeli 78

Tablo 4.7. Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Modeli 79

Tablo 4.8. Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Modeli 79

Tablo 4.9. Mesleki Özel Yaşama Yönelik Saldırılar ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Modeli 80

Tablo 4.10. Sağlığa Yönelik Saldırılar ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Modeli 81

Tablo 4.11. Cinsiyetin Mobing ve İşten Ayrılma Boyutları Üzerine Etkisi 81

Tablo 4.12. Medeni Durumun Mobing ve İşten Ayrılma Boyutları Üzerine Etkisi 82

Tablo 4.13. Eğitim Durumunun Mobing ve İşten Ayrılma Boyutları Üzerine Etkisi.... 83

Tablo 4.14. Toplam İşyeri Çalışma Süresinin Mobing ve İşten Ayrılma Boyutları Üzerine Etkisi 84

Tablo 4.15. İş**y**eri Çalışma Süresinin Mobing ve İşten Ayrılma Boyutları Üzerine Etkisi 85

Tablo 4.16. İşyeri Pozisyonunun Mobing ve İşten Ayrılma Boyutları Üzerine Etkisi .. 86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. İşten ayrılma niyetinin sonuçları 63

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt	: Aktaran
C	: Cilt
ILO	: International Labour Organisation
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development
S	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
P	: Anlamlılık düzeyi
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vd	: Ve diğerleri
EVLN	: E: Exit (çıkış), V: Voice (seslendirme), T: Trough Loyalty (bağlılığı devam ettirme), N: Neglect (göz ardı etme)
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
ÇYP	: Çalışanlara Yardım Programı

1. GİRİŞ

Temel olarak belirlenen ortak amaçları hayata geçirmek amacıyla bir araya gelmiş insanların oluşturduğu yapıya örgüt denir. Bir işletme için üretim faktörlerini bir araya getirerek amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek başarmak için gerekli olan koşuldur. Bu üretim faktörlerinden emeği meydana getiren insan ise diğer üretim faktörlerinden ayrı bir yere sahiptir. Çünkü örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi için örgütü oluşturan emek faktörünün yani insanların, etkilenmesi, harekete geçirilmesi ve amaca yöneltilmesi gerekir. Bu da ancak yönetim kademesi ile mümkündür. Günümüz işletmeleri genel olarak, kişisel amaçlar ile örgütsel amaçları senkronize ederek kazan-kazan ilişkisi içinde bir amaca odaklanma anlayışına sahiptir. Çünkü bugünkü piyasa şartlarında, insan en önemli üretim faktörüdür. Rekabet edebilme, dinamik yenilikçilik, hızlı gelişen teknoloji ve bilişim insan ihtiyaçlarını ve işletmenin dış çevresini hızlı biçimde değiştirmektedir. Hayatta kalmak isteyen işletmeler ise kesinlikle bu değişim hızına ayak uydurabilenlerdir. Tam olarak bu nedenden ötürü işletmeler insan faktörüne odaklanmışlardır. Günümüzde işletmenin iç çevresinde de dış çevresinde de odak noktası insandır. Bu nedenle işletmeler, sosyal alanları analiz ederek anlamaya çalışmak, bu alana has faktörleri tespit ederek yönetim sürecine eklemek zorundadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 9).

Çağın ve işletmelerin insan odaklı oluşu birbirlerine iş ortamlarında nasıl davrandıklarını, iş ilişkilerinin ve işletme ikliminin nasıl etkilendiğini bilmeyi gerektirmiştir. Bu bağlamda işyerinde insan davranış, tutum ve uygulamalarıyla ilgili olarak karşımıza çıkan mobing, kavramsal ve teorik olarak pek bilinmese de fiili olarak her insanın tanıdığı bir olgudur. İş yerinde insanların birbirine göstermemesi gereken kaba, rencide edici, onur kırıcı, yıpratıcı ve ezici davranışların sıkça tekrarlanması durumu mobing olarak adlandırılır. Mobing denildiğinde pek çok insan kelimeyi bilmese de her insan ömründe en az bir kere bir sosyal ortamda, sebebini anlayamadığı negatif tepkilere maruz kalmıştır. Mobing tam olarak; insanların bilhassa toplu yaşamaya başlamalarından bu yana birbirlerine kin, kıskançlık, istememe, aşağılık kompleksi, güç savaşı, ilgi odağı olma gibi alt psikolojilerle yönelttikleri yıldırma ve yıpratmayı ifade eder. İş yerinde mobing kavramı bunun iş ortamlarında yaşanan formunu içermektedir. İş yerlerinde bir kişi ve/veya gruba yönelik olarak bir kişi ve/veya grup tarafından yapılan yok sayma, sindirme, yıpratma, psikoterör, yıldırma ve psikolojik şiddet uygulanması mobing anlamına gelir. Dünya üzerinde hemen her iş ortamında, mobbing eylemlerinin bulunduğu kabul edilmektedir. Fiziksel şiddet tespit edilerek yaptırım uygulanabilmesi

mümkün iken; psikolojik şiddetin tespit edilmesi oldukça zordur. Bu zorluğun esas sebebi, üzerinde tam olarak uzlaşıya varılmış bir "mobbing" tanımının bulunmamasıdır. Ancak son yıllarda farklı kültürlerde yapılan araştırmalar, iş yerlerinde psikolojik şiddetin fazlasıyla yaygın ve önemli bir sorun haline geldiğini göstermektedir (Ekici, 2016: 451).

Mobing temelinde uygulayan kişiye, mağdurun özelliklerine ve örgütsel etmenlere bağlı olarak yaşanabilir. Örgütsel iklim, örgüt içerisinde bulunan sorunlar, yüksek stres, aşırı rekabetçi örgüt kültürü, sosyal sistemler gibi hususlar; mobing mağdurunun çalışkan, geleceği parlak bir kişi olması, işini çok iyi yapması, kişilik değerlerinin yüksek olması gibi hususlar (Zapf, 1999); mobing uygulayan kişinin düşük karakter değerleri, nevrotik özellikleri, duygusal zekasının düşük olması, korkaklık, eksiklik veya eksik hissetme, kimlik bozuklukları, etik değerlerden uzak olma, işini kaybetme korkusu gibi hususlar temel mobing yaşanma sebepleridir (Çobanoğlu, 2005: 33).

Mobing en başta ve öncelikli olarak kurbanı derinden etkileyen bir olgudur ancak mobingin en kötü yanı örgütü de ciddi biçimde etkilemesidir. Mobing sonucu kritik pozisyonlarda çalışan kişiler kaybedilebilir, işten ayrılmaların sıkça yaşanması sonucu işgücü devir hızı artar, iş doyumu, motivasyon, verimlilik ve performans düşer ve gerilen kişiler arası iletişimler kötü bir çalışma atmosferi oluşturur. Böyle durumlarda sorunların temeline inilmeli ve sorun kaynağı yok edilmelidir. Aksi takdirde örgütsel yapılar kaotik bir hal alır ve örgüt zayıf düşer (Tınaz, 2006: 158).

İşten ayrılma niyeti mobing değişkeni tarafından yüksek düzeyde etkilenen bir değişkendir. Kişiler, bir iş yerinde mobinge maruz kalmaları durumunda mobing bir aşamada engellenmez ise işten ayrılmayla son bulmaktadır. Mobing sürecinde yıpratılan çalışan her geçen gün işten ayrılma eğilimine yönelmekte ve işten ayrılma niyeti artmaktadır. Satış elemanlarının ise iş devir hızlarının yüksekliği bilinen bir durumdur. Satış elemanları; genel itibariyle ast pozisyonda yer alan, işletmeler tarafından niteliklerine çok yatırım yapılmayan, iş devir hızları yüksek, iletişim yoğun iş süreçleri olan, çalışma ve iş koşulları ağır olan bir işçi grubudur. Bu bağlamda satış elemanlarının mobing ve işten ayrılma niyetlerinin incelenmesi pratik olarak bir fayda ve katkı sağlaması açısından gereklidir.

1.1.Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı

Mobing kavramı, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi kişiyi fiziksel, zihinsel veya psikolojik olarak yıpratmak demektir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın konusu mobing ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini literatür desteğiyle incelemek ve alan araştırması veri ve bulgularıyla sonuç üretmektir.

Mobing 1980'lerde ilk ortaya atıldığı tarihten itibaren üzerine çalışılan önemli bir konudur. Özellikle günümüz bilgi çağında insanlar arası iletişimin bu denli hızlı fakat verimsiz ve iletişim bariyerlerine çarparak gelişmesi, toplu yaşam alanların artmış olması, vaktin çoğunun iş alanlarında geçiriliyor olması iş yerinde bulunulan ortam ve kurulan ilişkilerin önemini kat kat artırmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise mobing gibi her yönüyle yıkıcı düşünce ve tutumların bir sonucudur. Kişisel ve örgütsel olarak pek çok olumsuz sonuç doğuran bu iki değişkenin incelenmesi, detaylarının, nedenlerinin ve sonuçlarının ortaya konması hem çalışanlar hem de işletmeler için kritik önem arz etmektedir. Çalışma, bu değişkenleri alan araştırması yoluyla inceleyerek, bu iki değişken arasındaki etkileri, neden ve sonuç bağlantılarını ortaya koyması ve önleyici tedbirler önermesi bakımından önemlidir. Literatürde, satış elemanlarının mobing ve işten ayrılma niyetini içeren bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma, satış elemanlarının mobing ve işten ayrılma niyeti düzeylerini araştırması bakımından bir ilki konu edinmesi sebebiyle önemlidir. Bununla birlikte Eskişehir örnekleminde işten ayrılma niyeti ve mobing değişkenlerini satış elemanları üzerinden bir alan araştırmasıyla inceleyen bir çalışma bulunmadığından, bu çalışma alanıyla ilgili bir ilk olma niteliği daha taşımaktadır. Mevcut birikime bilimsel anlamda katkı yapması çalışmanın diğer bir önemli yanını oluşturmaktadır.

Mobing çalışanlara yönelik kötü muameleleri kapsarken işten ayrılma niyeti bir şekilde çalıştığı ortamda mutlu olmayan kişinin kurum ve örgütünden ayrılma düşüncesi ve sonunda eyleme geçme isteğini ifade eder. Bu bağlamda çalışmanın amacı; mobing davranışlarının nedenlerinin, amaçlarının, kişisel ve örgütsel sonuçları ile işten ayrılma niyetinin nedenlerinin, sonuçlarının ve etkili unsurlarının incelenerek bu iki kavram arasında bir ilişki, etki ve/veya istatistiksel olarak anlamlılık olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu araştırmada değişkenler literatür desteği ile incelenecek olup

hipotezler özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilecek alan araştırmasının verilerine dayanılarak analiz edilecektir. Böylece literatüre ek ve/veya yeni bir bilgi kazandırılmış olacaktır. Bu iki değişken arasındaki ilişki, etki ve farklılıkların incelenip araştırma bulgularıyla desteklenerek bilimsel bilgi üretmek araştırmanın ana amacıdır.

1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Eskişehir ili sınırları içinde faaliyet gösteren özel sektör kuruluşları çalışanlarıdır. Araştırma örneklemini ise; söz konusu özel sektör kuruluşları arasından seçilen kozmetik ve tekstil sektörü işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Bunun nedeni ise iş devir hızının bu sektörlerde çok yüksek olmasıdır.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Eskişehir ilinde birçok kamu ve özel sektör işletmesi bulunmasına rağmen akademik ve isteğe bağlı bir çalışma olması dolayısı ile örneklem hacminin arttırılması noktasında bazı sınırlamalarla karşılaşılmıştır. Eskişehir özel sektör kuruluşlarından kozmetik ve tekstil alanında faaliyet gösterenlerin tercih edilmesi araştırmanın bir kısıtını oluşturur. Özel sektörde çalışanların gönüllü ve isteğe bağlı katılımına dayanması nedeniyle de çalışma sınırlıdır. Çalışma, belli bir zaman diliminde yapıldığından ve zamanla tutum ve algıların değişebileceği düşünüldüğünden, gerçekleştirildiği zamanla sınırlıdır. Araştırmada demografik değişkenler olarak cinsiyet, medeni durum, çalışma tecrübesi ele alınarak yalnızca bu demografik değişkenlerin mobing, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri analize tabi tutulmuştur. Örnekleme uygun kadın ve erkek sayısının sınırlı olması yalnızca belirli demografik değişkenlerin araştırılarak hipotezlere konu olmasına neden olmuştur. Bu bağlamda çalışma, kullanılan demografik değişkenlere göre sınırlandırılmıştır. Ayrıca; örneklem dahilinde araştırılan fakat ana değişkenle aralarında anlamlılık tespit edilmeyen yaş, eğitim düzeyi, çocuk sayısı demografik değişkenler hipotez olarak kullanılmamıştır. Örneklemi oluşturan kitlenin eğitim düzeyi ve yaşlarının aynı aralıkta seyretmesi ve çocuk sayısından ziyade çocuklu olup olmamanın anlamlılık yaratacağı düşünülerek bu değişkenler hipotez olarak incelenmemiştir.

2. Mobing, Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Modern çağda zamanın büyük bir kısmı iş ortamlarında geçirilmektedir ve bu ortamlar kompleks niteliktedir. Pek çok iş ortamı düşünce, karakter, yaşayış, kişilik, deneyim ve beklentiler olarak farklı yapıdaki insanı bir arada bulundurur. Çalışma ortamları, kişinin kendi menfaatini maksimize etmek ve aynı zamanda insan ilişkilerini optimum düzeyde pozitif tutmak durumundadır. Bu dengenin yakalanması çoğu zaman çok farklı dinamiklerden oluştuğu için zor olmaktadır. Kişiler pek çok farklı sebepten çevresiyle olumsuz diyaloglar ve davranışlar geliştirebilmektedir. Hırslı davranma, özel yaşam problemlerini iş yerine taşıma gibi birçok unsur, iş hayatında olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İş yerinde büyük bir sorun olan mobing de bu tür etkenlerle ortaya çıkan bir şiddet türüdür. Mobingin yaşanmasına pek çok etken sebep olabilmektedir. Mobing en genel anlamıyla, kişinin iş yerinde yaşadığı ve çoğu zaman adını koyamadığı ahlak dışı davranışları ifade eder. Mobing; iş tatmini, verimlilik, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işe devamlılık gibi pek çok pozitif örgütsel çıktıyı olumsuz etkileyen ve örgüt yapısına zarar verici etkide bulunan önemli bir örgütsel sorun olarak kendini gösterir (Akpınar, 2016: 31).

Özellikle Amerika ve Avrupa'da son yılların en dikkat çeken konularından biri olan "mobing" kavram olarak; içinde psikolojik yıldırma, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme gibi anlamlar barındırmaktadır. Mobing, Latince "mobile vulgus" sözcüğünden gelmektedir. Kelime olarak; kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. İngilizcede "mob" eylemi, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek demektir (http:/turkoloji.cu.edu.tr, 2011). Türkçe'de tam karşılığı olmamakla beraber, rutin kullanımının "birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma" demek olduğunu söylemek mümkündür. Türk Dil Kurumu tarafından işyerinde mobing olgusu "bezdiri" olarak tanımlanmıştır (Atman, 2012: 159).

Türkçeye "iş yerinde psikolojik şiddet" veya "psikolojik yıldırma" olarak geçen mobing, ilk kez Heinz Leymann tarafından "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" konulu bir rapor kapsamında 1984 yılında kullanılmıştır. Mobing sözcüğü etimolojik olarak "mob" kökünden gelir. Mob, İngilizce kanun dışı şiddette bulunan düzensiz kalabalık ya da çete anlamına gelmektedir. "Kararsız kalabalık" anlamındaki Latince "mobile vulgus" sözcüğü de mobing kelimesinin kaynağı olarak gösterilir. Bu köklerden türeyerek günümüze gelen mobing, kötü anlama gelen her türlü söz, eylem, davranış ve hakareti

kapsar. Mobing duygusal bir saldırıdır. Mobingin amacı, bir iş ortamındaki kişi/ler üzerinde sistematik bir baskı kurarak ahlak dışı uygulamalarla kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini aşağı çekerek işten ayrılmalarını sağlamaktır. Düzenli olarak yıpratmaya maruz bırakılan kişi işten ayrılmaya zorlanır. Psikolojik olarak yapılan saldırılar kişinin özgüven ve özsaygısını hedef aldığından sürekli ve acımasızdır. Mobing, bir örgütteki birey ya da gruba zarar vermek, rezil etmek, pozisyonunu düşürmek, itibarını zedelemek, gözdağı vermek, saldırmak gibi pek çok şekilde gerçekleşebilir. Kişinin psikolojik direncini düşürecek ve iş yerinden uzaklaştıracak her türlü güdümlü, sürekli ve ahlak dışı davranış ve uygulama mobing kapsamında yer alır (Akbaş, 2009: 4).

Leymann, 1984 yılında "bir veya birkaç kişi tarafından karşıdaki diğer bir kişi veya gruba, sistematik şekilde düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi, psikolojik terör" olarak ilk mobing tanımını yapmıştır. Mobing ilk olarak Leymann tarafından kullanılmış ve açıklanmış olabilir ancak mobing benzeri kavram ve yaklaşımı bir hayvan davranış bilimci olan Lorenz kullanmıştır. Lorenz, 1960 yılında bir grup küçük hayvanın bir grup kazın tilkiyi korkutmak amacıyla sergilediği davranışları açıklamak için mobing kavramını kullanmıştır (Davenport vd., 2003: 3). Devam eden yıllarda başka bir araştırmacı Heinemann, mobing kavramını kullanarak sınıf arkadaşlarının birbirine yaptıkları davranışları açıklamıştır. 1972 yılında ders esnasındaki davranışları gözlemleyen Heinemann, küçük arkadaş grupları oluşturan çocukların genelde tek bir çocuğa yıkıcı ve zararlı davranışlar sergilediğini tespit etmiş ve bu durumu mobing olarak tanımlamıştır. Heinemann'a göre önlem alınmadığı takdirde çocukların birbirine yönelttiği kötü ve yıkıcı davranışlar sonucu mobinge uğrayan çocuk intihar bile edebilecektir (Leymann, 1996:166). Heinz Leymann tüm bu kavramsallaştırmaları toparlayarak literatüre sokan kişidir. Lorenz'ın hayvanlar, Heinemann'ın çocuklar üzerinde gözlemleyerek açıkladığı kavramı, Leymann yetişkinlerin iş ortamı üzerinden tanımlamış ve geliştirmiştir. Leymann, mobingi literatüre sokan ilk araştırmacı olarak kabul edilir ancak Leymann, kavramı sistematik olarak inceleyen ilk kişidir. Davenport vd (2003), kavramın 1976 yılında Caroll Brodsky tarafından Amerika işletmelerinde meydana gelen taciz olaylarını açıklamak için "harassed worker" (tacize uğrayan işçi) terim kullanılmış ve bir kitapla kaleme alınmıştır. Caroll Brodsky, Heinemann ve Lorenz gibi araştırmacılar tarafından yapılan tanımlama ve çalışmalar mobing kavramının zeminini oluşturması bakımından oldukça önemlidir. Caroll Brodsky'nin kitabında; bir kişiye sürekli olarak umut kırıcı, küçük düşürücü, baskı altına alan, aşağılayıcı, sindirici,

ürkütücü ve rahatsız edici davranışları açıklamak için mobing kavramı kullanılmıştır. Kitap, bu gibi davranışların akıl ve beden sağlığına zarar verdiği ve üretimi azalttığına yönelik görüş bildirmektedir. Ayrıca mobinge maruz kalan kişiler kendilerini çaresiz ve savunmasız hissettiklerini dile getirmiştir. Leymann ise 1980'lerde kavram üzerine çalışmaya başlamış ancak kendisi mobing üzerinde çalışmaya 1984'te başlasa da kavramın çok eski ve hemen her kültürde farklı şekillerde var olduğunu belirtmiştir. 1982 yılında Leymann tarafından çalışmaya başlanıp izleyen senelerde araştırma raporlanana kadar mobing kavramı sistematik biçimde tanımlanmamıştır (Leymann, 1996:166). Gerçekten bakıldığında Ortaçağ Avrupa'sında şehrin dışına yakın yerlerde yaşayıp farklı giyinen kadınların cadı diye avlanmasından, dinden aforoz etmeye, toplumsal ahlak kurallarını kötüye kullanarak kişilerin dedikodusunu yapmak yoluyla itibarlarını zedelemeye kadar pek çok sosyal yaşam uygulaması kültürel mobingin örneklerini oluşturur.

Mobing özünde duygusal bir saldırıyı kapsar ve bir kişi veya grubun, saygısız ve zararlı davranışların hedefi olmasıyla başlar. Mobing sürecinde bir kişi, diğer insanları kendi rızalarıyla veya başka bir kişiye muhalif olarak etrafında toplar ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunarak, ima yoluyla, alay ve karşısındakinin itibarını düşürmek gibi yöntemlerle işten ayrılmaya zorlar (Atalay, 2010: 1). Genel olarak tahribat, yıldırma, baskı kurma ve yıpratma üzerine gelişen mobing sürecinde, mobingi ifade etmek için benzer kavramlar kullanıldığı görülür. Mobing geniş kapsamlı ve psikolojik yönlü bir kavram olduğundan mobingin açıklanmasında bir terminoloji sorunu yaşanmıştır. Mobing Türkçede en çok; psikolojik şiddet, yıldırma, işyeri terörü, işyerinde taciz gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Akbaş, 2009: 4-5). Çeşitli araştırmacıların mobingin karşılığı olarak kullandığı kavramlar aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 2.1. *Farklı araştırmacıların mobing anlamında kullandığı kavramlar ve tanımlar (Atasever, 2013: 6)*

Yazar	Kavram	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz	Bir kişinin diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlı, rahatsız edici ve ısrarlı girişimler
Thylefors (1987)	İftira/Başkasını Haksız Yere Suçlama	Bir kişinin belirli bir süre boyunca başka bir kimseye sistematik, negatif davranışlarda bulunması
Matthiesen, Raknes ve Rrökkum (1989)	Yıldırma	Bir kişinin, çalışma gruplarındaki kişileri hedef alan, sürekli, tekrarlayan negatif davranışları ya da temasları
Leymann (1990)	Yıldırma/Psikolojik Terör	Bir ya da daha fazla kişi tarafından sistematik bir biçimde genelde hedeflenen bir kişiye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişim
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik	Bir üst tarafından açık veya üstü kapalı olarak, uzun süre boyunca sergilenen sürekli küçük düşürücü ya da taciz edici eylemler
Wilson (1991)	İşyeri Travması	Yöneticinin, sürekli ve kasıtlı olarak yaptığı rahatsız edici davranışları sonucunda, bir çalışanın kişiliğinin, karakterinin bozulması
Adams (1992)	Bullying/Zorbalık	Kamu ya da özel sektörde, kişiyi küçük düşüren ya da alçaltan, sürekli eleştiri ve kişisel taciz/saldırı içeren davranışlar
Vartia (1993)	Taciz	Bir kimsenin bir başkasına tekrarlayan ve zamana yayılan negatif davranışlarda bulunması durumu
Björkqvist, Österman ve Helt-Back (1994)	İşyerinde Taciz	Kendilerini koruyamayacak durumda olan, bir ya da daha fazla kişiye yöneltilen ve bu kişilere zihinsel bazen de fiziksel acı veren, devamlı tekrarlanan davranışlar
Keashly ve Jagatic (2003)	Yıldırma/Duygusal Taciz	Bir örgütte çalışan kişiye yöneltilen sistematik, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan davranışlar
Davenport, Schwartz ve Elliott (2003)	Yıldırma/Duygusal Taciz	Bir kişinin, diğer insanları başka bir kişiye karşı etrafında toplaması, ima ve alay gibi yöntemlerle onu işten çıkmaya zorlaması

Çeşitli araştırmaların sonuçları ve araştırmacıların açıklamalarından hareketle mobing; psikolojik taciz, psikolojik şiddet, psikolojik baskı, psikolojik terör, psikolojik kuşatma, duygusal linç, yıldırma, dışlama, kötü muamele, gözden düşürme, bezdirme, rahatsız etme, sıkıntı verme, kötü söylentiler, sistemli şekilde düşmanca yaklaşımlar, etik olmayan tutum ve davranışlar, sürekli veya belirli dönemler halinde devam eden ahlak dışı eylemler ile istemli ya da istem dışı, kişiye veya bir gruba uygulanan fiziksel, ruhsal, sosyal ve ahlak dışı davranışları kapsadığı söylenebilir. Görüldüğü gibi mobing bilinçli kötü muamele ile işyerinde bir kişi veya grubu rencide etmeden tacize kadar pek çok kötü ve ahlak dışı durum ve davranışı içermektedir. O halde mobingin tam ve kapsamlı bir tanımı mevcuttur. Yerli ve yabancı araştırmacıların mobing üzerine tanımları ise şöyledir:

- ✓ Cemaloğlu"na (2007) göre mobing: "Örgütlerde işgörenler arasında veya işverenler tarafından işgörenlere tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür."
- ✓ Tınaz (2006), İşyerinde Psikolojik Taciz kitabında mobingi şöyle tanımlar; İş ortamında önceden var olan ve rekabet ortamına bağlı olarak tetiklenen psikolojik taciz, varlığı ve boyutları henüz fark edilmemiş ve iş ortamında çalışanlar arasında sık bir şekilde çıkan ve işi istifaya kadar götüren olguya mobing adı verilmektedir.
- ✓ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2013), İşyerinde Psikolojik Taciz (mobing) Bilgilendirme Rehberinde mobing; iş ortamında bir veya birden fazla kişi veya kişilere yönelik olarak yapılan, belirli bir zaman dilimi içerisinde devam eden yıldırma, kişiyi etkisiz kılma veya işten uzaklaştırmayı hedefleyen mağdur veya mağdurların kişilik yönlerini etkileyen, sosyoekonomik yapısını sarsan ve kişinin sağlığına zarar veren kötü niyetli, bilerek yapılan olumsuz hal ve hareketler bütünüdür.
- ✓ "Brodsky (1976); Taciz, bir bireyin başka bir bireyi bezdirmek, engellemek, ona acı çektirmek veya ondan bir tepki almak maksadıyla yaptığı sürekli girişimlerdir. Bu girişimler, bireyi galeyana getiren, ürküten, acı veren ve bireyin üzerine kurduğu baskılardır.
- ✓ Einarsen vd (1986); Mobing, bir veya birden çok bireyin, örgütte çalıştığı arkadaşlarına gösterdiği sürekli olumsuz tutum ve davranışlardır.
- ✓ Leymann (1990); Mobing/psikolojik taciz, bir veya birden çok kişinin sistemli bir biçimde düşmanca, etik olmayan tutum ve davranışlar sergilemesidir.

- ✓ Wilson (1991); İş ortamında üstlerin, sürekli ve bilerek gerçekleştirdikleri rahatsız edici tutum ve davranışlar sonucu çalışanın kişiliğinin bozulmasıdır.
- ✓ Vartia (1993); Taciz, bir kişinin başka bir kişiye sürekli olarak tekrar edilen ve belirli bir süre zarfında yapılan olumsuz davranışlarıdır.

Mobing, en yalın ifadesiyle işyerinde bir kişi ya da gruba yönelik yıldırma amacı taşıyan ahlak dışı tutum ve davranışlardır. Bu ahlak dışı davranışlar, çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Birçok araştırmacı tarafından kabul edilen "mağdurun yıldırma algısını" etkileyen boyutlar Keashley (2001), tarafından bu şekilde yedi boyut altında toplanmıştır: Sözlü ya da sözsüz/fiziksel temas, Tekrarlanan ya da bir kerelik eylemler, İstenmeden yapılan davranışların derecesi, Bir kişinin haklarının çiğnendiğine dair algısı, Hedefe verilen zararın derecesi, Eylemlerin amacı ve kontrol edilebilirliği, Saldırgan ve hedef arasındaki güç farklılıklarıdır.

2.1. Mobing ile İlişkili Kavramlar

Mobing, kapsamının genişliği ve psikolojik bir algı olması dolayısıyla birçok kavramla ilintili biçimde kullanılır. Mobing ile en çok ilişkili kullanılan kavramlar, çatışma, şiddet ve cinsel tacizdir. Bu kavramların mobingden farklı ve mobinge benzer yanlarını tespit etmek için detaylı incelemek faydalı olacaktır.

2.1.1. Mobing ve çatışma

Çatışma, mobing ile en çok karıştırılan kavramlardan biridir. İşyerinde çatışma ortamları mobing ile ilişkili olabilir ancak mobing ve çatışma birbirinden farklı olgulardır. Tıpkı mobing gibi çatışmanın da ne olduğu, sınırlarının nerelerde bittiği veya hangi durumları kapsadığı gibi unsurlarda tanımlama farklılıkları bulunur. Çatışma ile ilgili çok fazla ve farklı tanım ve kavram bulunmaktadır. Bu durum doğal olarak çatışma kavramının anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Böyle durumlarda en makul seçenek, kavramın en yalın eksende ele alınmasıdır. En yalın tanımıyla çatışma; örgütte birden fazla kişi veya grubun, kaynakların paylaşımı, görevlerin dağılımı gibi konularda amaç, değer, statü veya algı farklılığı nedeniyle anlaşmazlık yaşaması, uyuşmazlığa düşmesidir (Şimşek, 2009: 291-292).

Mobing ise işyerinde yaşanan kötü muameleleri, yıldırma, yıpratma gibi bilinçli kötücül davranış ve tutumları kapsaması nedeniyle çatışma kavramından oldukça farklıdır. Çatışma her işyerinde yaşanması muhtemel ve normal bir durumdur. Fikirlerin, değerlerin, beklenti ve amaçların farklı oluşu kişilerin olayları birbirinden farklı

algılaması, değerlendirmesi ve sonuç olarak karşı karşıya gelmesine neden olabilir. Örgüt içinde yaşanan çatışmalar, iyi veya kötü bir taraf lehine çözüme ulaştırılabilmektedir. Mobing ise uzun süreli ve bilinçli bir yıpratma silsilesidir. Çatışma ile mobing arasındaki bağlantı ise; çözümsüz kalan çatışmaların devam eden süreçlerde tetiklenerek mobinge dönüşmesidir. Bir şekilde çözülmeyen çatışmalar, uzun süreli ve acımasız bir gidişat izleyerek kurban üzerinde duygusal ve fiziksel zararlar bırakacak profesyonel şiddete dönüşürler. Bu tür durumlar, çoğu zaman kurban aleyhine sonlanır. O halde çatışmanın, mobinge neden olan kötü bir tohum olduğu kabul edilebilir. Pek tabii her türlü fikir ayrılığını böyle kabul etmek yanılgıya düşürecektir. Şiddetli ve çözülmemiş çatışmalar, mobinge evrilebilmektedir. O halde mobing, çözülmemiş çatışmaların abartılı ve şiddetli bir hal almış şeklidir. Bu aşırı ve abartılı çatışma, karşı karşıya gelinmiş kurbanı sistematik biçimde küçük düşürür, kurbanın medeni haklarına saldırır, kurbana psikolojik ve fiziksel zararlar verir. Bu tür bir profesyonel saldırı sonucu kurban sosyal alanlardan dışlanır, kendini çaresiz ve savunmasız hisseder. Bu sürecin son aşamalarından biri kurbanın sistematik yıldırma sonucu psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıkları yaşamasıdır. Bununla birlikte bir davranışın mobing olarak nitelendirilmesi için sistematik biçimde bir süre tekrarlanması gerekir. Örneğin en az altı ay sürmesi ve haftada en az bir kere yaşanması lazımdır. Bu nokta önemlidir çünkü çatışma ve mobingde yaşanan olaylar hemen hemen aynıdır. Bu nedenle bir olgunun çatışma mı mobing mi olduğu ne kadar süreyle ve ne sıklıkta yapıldığına göre belirlenir (Aydın, 2008: 8).

Çatışmanın temelinde; güç, statü, kaynaklar, menfaatler ve diğer isteklerin kişiler arası yarattığı farklılık yatar. Bu farklılık kişiler veya gruplar arası çekişmeleri meydana getirir. Farklı beklenti ve algılardan dolayı kişi veya grupların karşı karşıya gelmesi toplumsal süreçlerin doğal bir parçasıdır. Çatışma; uyuşamama, zıtlaşma, anlaşmazlık, birbirine ters düşme gibi hususlardan kaynaklanır. Mobing ise kişisel, örgütsel, toplumsal, sosyal ve daha bilinmeyen pek çok nedenden yaşanabilir. Modern yönetim ve örgüt teorilerine göre çatışmalar kaçınılmazdır. Ancak hiçbir teori mobingi kaçınılmaz, doğal bir durum gibi görmez. Çünkü mobing kişilerin farklı oluşundan kaynaklı uyuşmazlık olmaktan çok daha detaylı, acımasız, haksız ve yıkıcı bir olgudur. Modern teoriler, belirli bir düzeyde çatışmayı faydalı olarak görürler. Çünkü bu açık sistem örgüt anlayışına göre çatışmalar, farklı düşünce yapısı, farklı fikirler, sorunlara değişik perspektifler ve yenilik demektir. Hiç çatışma yaşanmayan örgütlerde değişim, yenilik, performans gibi pozitif örgütsel çıktılar olumsuz etkilenirken; sürekli, önemli ve çözümsüz kalması muhtemel

çatışmaların yaşandığı örgütlerde ise kararların gecikmesi, bazen hiç karar verilememesi, gereksiz tavizler verilmek durumunda kalınması ve çabalara rağmen sorunların çözülemeyerek totalde çatışmaların örgüte olumsuzluk olarak dönmesi gibi sorunlar yaşanır. Az veya hiç çatışma yaşanmayan örgütler değişim yenilik gibi sıçrama yapmaya yarayan unsurlardan mahrum kalacak, sürekli ve önemli çatışmaların yaşandığı örgütler ise olumsuz etkilenerek belki varlıkları son bulacaktır (Koçel, 2011: 646). O halde ılımlı düzeylerde çatışmalar örgütler açısından faydalı olacaktır. Çatışma ile mobing arasındaki temel farklardan biri de budur. Çatışma; yenilik, değişim, performans gibi olumlu çıktılar üretebiliyorken mobing, yıkım dışında hiçbir şey getirmez. En önemli farklardan bir diğer ise çatışma olağan bir durumken mobing ahlak dışıdır (WHO[1], 2003: 15).

Tablo 2.2. *İşyerinde çatışma ve yıldırma arasındaki farklılıklar (Dünya Sağlık Örgütü-World Health Organization – WHO), 2003: 15).*

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	YILDIRMA ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Örgütsel yapıda roller belirsizdir.
Ekip ilişkisi vardır.	İşbirlikçi olmayan davranış biçimi hâkimdir.
Hedefler ortaktır ve paylaşılmıştır.	Kişisel hedefler ağır basmaktadır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı hâkimdir.	Örgütsel aksaklıklarla karşılaşılır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Sistematik ve ahlaki olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve etkisiz bir iletişim vardır.

Tabloda, çatışma ve mobing arasındaki farklar açıkça görülmektedir. Bu farklar, iki kavramı birbirinden ayıran kritik ve stratejik çizgilerdir. Leymann (1996), çatışma ve mobingi bir neden-sonuç bağlamında ele alır. Bu bağlama göre çatışmalar mobinge neden olabilmektedir. Çatışmanın ortaya çıkması, nedeni, fayda ve zararları, çözümü veya çözümsüzlüğü çatışmanın mobinge kaynak oluşturmasını etkilemektedir. Leymann' a göre çatışma-mobing arasındaki neden sonuç ilişkisinde beş farklı yaklaşım bulunur. Bunlar; çatışmanın ortaya çıkmasına ilişkin varsayımlar, çatışmanın nedenine ilişkin varsayımlar, çatışmanın yararları ile ilgili varsayımlar, çatışmanın gelişimine yönelik

[1] World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü).

varsayımlar ve çatışmanın çözümü ve yönetimine ait varsayımlardır. Bu varsayımlara göre çatışma bunlardan birine göre mobinge kaynaklık edebilir.

2.1.2. Mobing ve şiddet

Fiziksel güç veya kuvvetin; bir kişi veya grupta ölüm, sakatlanma, psikolojik yıkım, gelişim bozukluğu benzeri problemlere yol açacak biçimde kasıtlı olarak yönlendirilmesine şiddet denir. Şiddet, kişinin psikolojik ve fizyolojik acı çekmesine neden olacak her türlü davranış ve eylemi kapsar (Atasever, 2013: 9).

Şiddetin tanımlanması kolay olsa da nelerin şiddet kapsamına girdiğini belirlemek oldukça güçtür. Şiddetle ilgili en kritik nokta, kişilerin şiddet algısıdır. Benzer davranışlar, farklı kişiler tarafından şiddet kapsamında veya şiddet kapsamı dışında değerlendirilebilmektedir. Aynı davranışı bir insan şiddet olarak görüp mücadele ederken bir diğeri olağan görebilir. Şiddetin genel kapsamında kişi algısı bu denli önemliyken örgütlerde de oldukça önemlidir. Örgütü oluşturan çalışanlar, farklı inanç, kültür, değer yargılarına sahiptir. Bu nedenle benzer davranışlar her çalışan açısından kendi algısına göre değerlendirilir ve her çalışan farklı durumları şiddet olarak değerlendirebilir. Şiddet; ekonomik, psikolojik, ahlaki, fiziksel ve yasal olabilmektedir. Örgütlerde ise en sık psikolojik şiddettir. Mobing ise psikolojik şiddet içinde yer alan bir olgudur (Shallcross, 2003: 3). Şiddetin iki temel ayağı vardır: güç kullanma ve zorlama. Bu güç kullanma ve zorlama fiziksel olabileceği gibi yasal, ahlaki, psikolojik ve ekonomik de olabilir. Küçük görme, alay etme, hakaret gibi fiziksel olmayan her türlü güç kullanma ve zorlama, psikolojik şiddet kapsamında yer alır (Yurttaş 18-19).

Kendisini farklı biçimlerde gösteren şiddet olgusu, birtakım sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik boyutlara sahiptir. Her toplumda farklı derecelerde görülen şiddetin türlerini şöyle sınıflamak mümkündür (Akbaş, 2009: 8-9):

- Fiziksel şiddet: Fiziksel tehlike, fiziksel güç kullanmayı ve dayağı içerir. Fiziksel şiddet vurma, fırlatma, tekmeleme, yakma gibi bireyde ciddi yaralanmalara neden olan tehlikeli davranışlar ve fiziksel saldırıları içerir.
- Duygusal şiddet: Sözel saldırı veya tehditlerle bireyi yıldırma, alay etme, küçümseme, yüksek sesle veya gizlice öfke ve kinini yöneltme, bireyin gereksinimlerini ve bireyi sürekli ihmal etmedir.
- Maddi şiddet: Hakların istismar edilmesi, sosyal ilişkilerin kısıtlanması, para ya da malın kötüye kullanılması veya çalınmasıdır.

- Cinsel şiddet: Bireyi isteği dışında baskı ya da güç kullanarak cinsel aktiviteye zorlama, zorla dokunma gibi fiziksel temas içeren şiddet türüdür.

İşyerinde psikolojik şiddetin bir türü olarak ortaya çıkan mobing, işyeri şiddetinde en hızlı yayılan şiddet biçimidir. Kurbana mobing uygulayan saldırgan, mobingi oluşturan her türlü davranışında şiddet kullanır. Bu durumda şiddet, mobing uygulamanın aracı işlevi görür. Şiddet ile mobing arasındaki yakın ilişki de buradan kaynaklanır. Yani bir süreçte mobing varsa şiddet muhakkak vardır. Bu şiddetin amacı; kurbanı etkisiz hale getirmek, korkutmak ve geleceğe dair umutsuz olmasını sağlamaktır. Mobing; bu özellikleri ile psikolojik şiddetin bir türünü oluşturur. Mobing, bir psikolojik şiddet ya da psikolojik terördür. Düşmanlık etme, karşı tarafı rahatsız edecek biçimde davranma, kişiyi sürekli markajda tutarak musallat olma, çatışmaya sürükleme, şiddet uygulama, kişi üzerinde olumsuzluk yaratacak eylemler gerçekleştirme ve örgütsel yapıya zarar verme mobing psikolojik şiddetinin vuku bulma şekillerinden bazılarıdır. Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin performansı düşer, örgüte hissettiği bağlılık azalır, verim düşer, tükenme sendromu baş gösterir ve kişi olumsuz davranışlar sergilemeye başlar (Dangaç, 2007: 18). Duyularla algılanamayan ve psikolojik algılara dayanan mobing, çoğu zaman kişiler üzerinde fiziksel şiddetten daha yıkıcı sonuçlara neden olmakta, daha kalıcı izler bırakmakta ve daha tehlikeli olmaktadır. Görüldüğü gibi şiddet ile mobing birbiriyle sıkı bir ilişki içindedir. Leymann'a göre şiddet ile mobingi ayıran nokta; örgüt içinde gerçekleştirilen her türlü Saldırının mobing olmamasıdır. Saldırılar bir kişi veya grubu hedef alıyor ve sistematik olarak devam ediyorsa şiddet mobinge dönüşmüş olur. Mobingin en temel göstergesi biri veya birilerinin hedef alınarak bu kurbanın/ların, bilinçli ve sürekli olarak yıpratılması ve karşı tarafın savunmasız kalmasıdır. Örgüt içinde pek çok zaman ve pek çok şekilde şiddet yaşanır. Şiddetle mobingi ayıran, örgüt içi yaşanan şiddetin birini hedefleyerek sürekli ve sistemli zarar vermeye dönüşmüş olmasıdır. O halde mobing, şiddet veya psikolojik şiddet değildir. Mobing psikolojik şiddetin bir türü ve şiddet, mobingin aracıdır. Örgütteki psikolojik şiddet, büyüyüp psikolojik savaşa dönüşüyor ve kurbanın çaresizliği gün geçtikçe artarak örgütten ayrılmasıyla sonuçlanıyorsa mobingden söz edilir (Bingöl, 2007: 20). Bu noktaya kadar incelenen açıklamalardan anlaşılıyor ki şiddet, bir kişi veya gruba zarar veren her türlü güç ve zorlamayı kapsar. Psikolojik şiddet de bu güç kullanımı ve zorlamanın, psikolojik algılarla hissedilmesidir. Bu bağlamda mobing, işyerinde yaşanan psikolojik şiddetin bir kişi veya grubu hedef alarak yıpratmanın o noktaya bilinçli ve sistemli olarak

yönlendirilmesidir. Bu durumda mobing, şiddet ve psikolojik şiddet birbirleriyle iç içe ve ayrılmaz olgulardır.

2.1.3. Mobing ve cinsel taciz

Cinsel taciz/şiddet, bireyi isteği dışında baskı ya da güç kullanarak cinsel aktiviteye zorlama, zorla dokunma gibi fiziksel temas içeren şiddet türüdür (Tel, 2002: 4). İş yerinde cinsel tacizin, bir otorite ve güç gösterisi olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bu güç gösterisini de özellikle, taraflardan birinin yönetici (genellikle erkek) diğerinin de çalışan (genellikle kadın) pozisyonunda olduğu durumlarda, yöneticinin ödüllendirme ve cezalandırma yetkisine sahip olmasının getirdiği gücün bir ürünü olarak değerlendirmek mümkündür. Kişiler, çalıştıkları örgütte oynadıkları rol gereği belirli bir gücü ellerinde tutarlar. Yönetici ise bulunduğu pozisyon gereği astlar üzerinde en büyük güce sahip olan kişidir. İş dünyasının genelinde erkek egemen özellikle üst yönetim pozisyonlarında neredeyse erkek dünyası olan bir çevrede (Tunç, 2016: 44), cinsel taciz olayı genellikle üst erkek yönetici tarafından ast kadın çalışana yöneltilmektedir. Yönetici dışında iş arkadaşları da örgüt içerisinde güç sahibi olan bir kitledir. İş arkadaşları kurbanın gereksinim duyduğu bilgilere sahiptir, bilhassa takım çalışması sürecinde birlikte çalışmak durumunda olduklarından iş arkadaşları birbirine bağımlıdır ve iş arkadaşları performans değerleme sürecinde birbirlerini değerlendirdiklerinden gerek kurban üzerinde gerekse birbirleri üzerinde belli bir güce sahiptirler. Cinsel taciz çoğunlukla kadınların muhatap olmak durumunda kaldığı bir zorluktur. Genellikle yönetici veya iş arkadaşları tarafından yönelen bir tehdit olsa da kadınların yönetici pozisyonunda olsa dahi astları tarafından cinsel tacize maruz kaldıkları durumlar olmaktadır. Bu durum kadınlara yönelik gelenekselleşmiş bakış açılarından ileri gelebilmektedir. Geleneksel önyargılar, kadınların çoğunun aynı derecede zayıf ve beceriksiz olduğunu söylemektedir (Tunç, 2016: 61). Cinsel tacizde genellikle bu tür olguların arkasına saklanmış ahlaksızlıklar tacizin kaynağı olsa da geleneksel önyargılara göre hareket eden birinin kadının yönetici olmasından rahatsızlık duyması ve cinsel tacizle kendince bir tür eşitlik sağlama çabasına girişmesi de söz konusu olabilir. Cinsel taciz, Harned, Ormerod, Palmieri, Collinsworth ve Reed'e (2002) göre de astlar ve yöneticiler arasında gerçekleşmektedir. Cinsel tacizin çoğunlukla böyle vuku bulmasında iş dışı güç faktörlerinin de etkili olduğu düşünülmelidir. Çalışanın ve yöneticinin ekonomik gücü, yaşı, medeni durumu gibi değişkenler cinsel tacizin

gerçekleşmesinde belirleyici olmaktadır. Çoğu araştırmada bekar, genç ve yalnız yaşayan kadınların göreceli olsa da güçsüz algılandıkları ve cinsel tacize maruz kalma ihtimallerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Solmuş, 2005: 3-5).

Mobing ile cinsel taciz belli açılardan ortak yönlere sahiptir. Her iki durumda da mağdur kırıcı sözlerin, dedikodunun ve acı çekmenin odağında yer alır. Mağdura göz dağı verilir ve strese girmesine neden olunur. Mağdurun kişiliğine saygısızca ve onur kırıcı ağır davranışlarda bulunulur. Cinsel taciz, cinsler arası güç eşitsizliğine dayanması hususunda mobingden ayrılır çünkü mobingde böyle bir güç dengesizliği bulunmaz. Bu önemli bir farktır ancak bu farka rağmen cinsel taciz, mobingin bir alt teması gibi ele alınır. Cinsel tacizin pek çok farklı nedeni bulunur. Kişinin iş pozisyonu, iş dışında taşıdığı demografik özellikleri, meslek gibi pek çok farklı kaynağa dayanılarak cinsel taciz gerçekleştirilebilir. Örneğin Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM), sağlık sektörü gibi belli meslek gruplarında cinsel tacizin daha yoğun görüldüğünü açıklamıştır. Cinsel taciz ve mobing, birbiriyle yakından ilişkili fakat ayrı kavramlardır. Kişiyi istemediği bir duruma sokarak acı çekmesine neden olmaları en büyük benzerlikleri olmakla birlikte tacizci, cinsel taciz uygulamak isteyip başarılı olamadığında bir sonraki adımı genellikle mobing uygulamak olmaktadır (Özalp, 2013: 6-7).

2.2. Mobing Türleri

Mobing, ilk akla geldiği gibi yalnızca üstler tarafından astlara uygulanan bir olgu değildir. Her pozisyon ve mevkiden her pozisyon ve mevkie mobing davranışlarının yönelmesi söz konusu olabilmektedir. Örgütsel düzeyde işyerinde mobingin iki türü vardır: dikey yıldırma üstlerin astlarına veya nadiren de olsa astların üstlerine uyguladığı yıldırma olarak tanımlanırken; yatay yıldırma, hiyerarşide aynı seviyede olan çalışanların birbirlerine uyguladıkları yıldırma türüdür (Işık, 2007: 44).

2.2.1. Dikey (Hiyerarşik) mobing

Dikey mobing; asttan üste, üstten asta doğru yönelen saldırgan davranışları içerir. Genellikle üst örgüt pozisyonunda bulunanların ast örgüt statüsünde bulunanlara yönlendirmesi sonucu dikey mobing gerçekleşir. Hiyerarşik örgütlerde emir-komuta ilişkisi açıktır ve yetki alanları bellidir. Örgütün hiyerarşik pozisyonlardan oluşması işyerinde belli statülere güç verir. Çoğunlukla üst pozisyonda bulunan kişiler, ellerinde işe yönelik bulundurdukları güç ve yetkiyi başka amaçlar doğrultusunda kullanarak

mobing uygularlar. Örgüt ne kadar proje tabanlı yapılanmış olsa da önünde sonunda sayısı az da olsa lider, yönetici gibi gücü elinde bulunduran statüler oluşacağından hiyerarşik mobing hemen her örgütte görülebilmektedir (Akpınar, 2016: 39).

Hiyerarşik mobing, çoğunlukla üstlerden astlara yönelen bir nitelikte olsa da her zaman yönü yukarıdan aşağıya olmaz. Hiyerarşik mobingin özelliği yukarıdan aşağıya-aşağıdan yukarıya olması sebebiyle sık rastlanmasa da astların üstlere uygulaması şeklinde de gerçekleşebilir. Yani, astların da yöneticilerine mobing uygulaması söz konusu olabilmektedir (Aksoy, 2010: 16).

2.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Mobing

Yöneticiden çalışanlara yönelen bu mobing türü, günümüz işletmelerinde en sık rastlanan mobing çeşitlerinden biridir. Yöneticiden yönelen tehditlerde çoğunlukla çalışanlar işlerini kaybetme olasılığıyla yüz yüze geldiğinden sık ve şiddetli görülen bir mobing türüdür. İşini kaybetme korkusu çalışanları savunmasız ve tehlikeye açık kılmaktadır. Üstelik yönetici pozisyonunda olan kişinin bu eylemiyle ilgili çoğu zaman hesap verme durumunda olmaması yöneticiye tek taraflı bir güç dengesizliği sağlamaktadır. Yöneticinin iş süreçlerinden koparak mobinge yönelmesi, çalışanlar açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Yöneticiler ellerinde bulunan güç ve yetkileri abartılı bir biçimde kullanarak mobing sürecine ilerlerken farkında olmayarak mobing uygulayabildikleri gibi kontrolü kaybetme panik ve kaygısıyla da mobing içeren davranışlara yönelebilmektedirler. Kontrolü kaybetme endişesiyle yapılan mobinglerde çoğunlukla yönetici kendi paniğinden çalışana ne derece abartılı davrandığını fark edememektedir. Bazı zamanlarda ise yönetici yine aynı endişeyle hareket edip fakat mobing uyguladığını fark ettiği halde kendini haklı ve çözüm için bu yolu makul görebilmektedir. Yöneticiden astlara yönelen hiyerarşik mobingin yönetici egosuyla ilişkili sebepleri de olabilmektedir. Yönetici; astlarını ezme, sindirme ve küçük düşürme yoluyla hem egosunu tatmin edip hem de korkuya dayalı bir otorite kurmak istediği için mobing davranışları sergileyebilmektedir (Hirigoyen, 2000: 70). Bahsi geçen maksatla mobing uygulayan yöneticiler zayıf kişilikli ve güçsüz bir izlenim çizerler. Bu tür alt psikolojiler ve mobing uygulama, yetki sahibi ve sert görünümlü klasik bir yöneticinin yapacağı durumlar gibi algılansa da bu genel yerleşik yargı oldukça yanlıştır. Çünkü astlarına arkadaş gibi davranan ve masum olacağına ihtimal verilen yöneticiler de aynı derecede mobing uygulayabilmektedirler. Mobing her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire gerçekleştirilen bir tutum olabilir. Kişinin moralini bozan,

azarlayıcı, uyarıcı her iş davranışını mobing olarak nitelemek yanlıştır. Yönetici yapılan bir hata veya alınan kötü bir sonuç dolayısıyla çalışanını azarlayabilir, uyarabilir. Bunu herkesin içinde küçük düşürücü bir şekilde yapması mobing göstermesi değil karakterinin bir yansımasıdır. Benzer şekilde bir yönetici herkesin içinde bir başarıyı takdir edebilir ve bu yine onun karakteriyle ilgilidir. Mobingin gündeme gelmesi için ayrım yapma ve diğerlerinden farklı biçimde olumsuz davranma temel koşuldur. Yani bir yönetici astlarıyla arkadaş gibi geçinen, başarıları herkesin içinde hataları bire bir yalnız eleştiren bir tutum gösterebilir ve bu yöneticinin mobing yapmayacağı düşünülebilir. Ancak herkese arkadaş gibi davranırken kimilerine daha yakın kimilerine daha mesafeli davranması mobingi akla getirir ve bu gerçekten de mobingdir. Tam aksi biçimde başarıları bire bir yalnız, hataları herkesin içinde değerlendiren sert mizaçlı bir yönetici ise astlarına eşit mesafede davranıyordur ve bu gerçekten de mobing değildir (Tınaz, 2006: 117).

2.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Gerçekleşen Mobing

Sıkça yaşanmasa da bazı zamanlar astların yöneticilerine gösterdikleri bir mobing türü olarak aşağıdan yukarı yönlü mobingler görülebilmektedir. Bir işyerinde bir bölüme yeni atanan bir müdürün yerine atanmayı bekleyen kişi, büyük ihtimalle yeni müdürden hoşlanmayacaktır. Çünkü bu kişi, kendisinin o kadroya geçmesini hak ettiğini ve yeni gelen kişinin o pozisyona hakkı olmadığı halde getirildiğini düşünecek ve bu fikri çok büyük ihtimalle değişmeyecektir. Bu nedenle sürekli kendi üstüne mobing içeren davranışlar sergileyecektir. Bu tür durumlarda mobingci ast kendine yandaş çalışanlar arar ve müdürüyle ilgili onlara kötü düşünceler, güvensizlik ve şüpheler yerleştirir. Bulduğu her fırsatta "onun yerinde ben olsaydım bu hataları yapmazdım", "bu problem çıkmamalıydı", "ben böyle davranmazdım" şeklindeki ifadelerle yöneticisinin otoritesini, etkisini ve gücünü zayıflatmaya çalışacaktır. Bu davranışlarla yöneticiyi hak etmediği pozisyondan indirmeye kendini de o pozisyona çıkarmaya çalışmaktadır (Tınaz, 2006: 140).

2.2.2. Yatay mobing

Hiyerarşik mobingin aksine yatay mobing, aynı düzeydeki çalışanların birbirlerine uyguladıkları yıldırma davranışlarıdır. Denk statüdeki çalışanlar arasındaki mobing davranışlarının kaynağı genel olarak kıskançlık, çekememe, yarışma gibi aşırıya kaçırılan duygular olmaktadır. Birbiriyle aynı düzeyde yer alan kişilerarası fonksiyonel ilişkiler çerçevesinde meydana gelen yıldırma davranışları psikolojik açıdan yıkıcı

olmaktadır. Bu şekilde meydana gelen mobinglerin temel kaynağı düşmanlık gütme ve kıskanmadır. Hiyerarşik mobing gibi ilk bakışta anlaşılamaması, açık biçimde yaşanmaması gibi nedenlerle yatay mobingin gizlenmesi, birileri tarafından üstünün örtülmesi daha kolaydır ve ispatı en zor mobing türüdür (Işık, 2007: 45).

Çalışanlar arası yatay, fonksiyonel iş ilişkileri yoğun bir trafiğe sahiptir. Bu fonksiyonel ilişkiler içerisinde çatışmalar, yarışmalar, karşı karşıya gelmeler, abartılan rekabetler, grup ya da kişi bazlı yakınlıklar gibi pek çok paylaşım gerçekleştirilir. Hem iletişimin daha fazla olması hem de bariz biçimde örgütten alınan bir güçle bir kişi ya da gruba yönelmemesi nedeniyle yatay mobing hiyerarşik mobing kadar bariz görülemez. Bir yöneticinin astına herhangi bir sebeple uyguladığı mobing açıkça pek çok kişi tarafından fark edilebilir ancak bir çalışanın çalışma arkadaşına göstereceği yıldırma davranışları çoğu zaman dikkatli üçüncü kişiler tarafından ancak fark edilebilmektedir. Yatay mobingin çok sıkça gerçekleşmesine rağmen çalışanlar mobing uyguladığını çoğu zaman fark etmezler ve mobing kapsamındaki davranışlarını olağan görüp abartıldığını düşünürler. Örgüt içi mobing vakalarında çoğunlukla mobingci ile kurbanın iş yerinde aynı görevde veya statüde olduklarına rastlanır. Örgüt içi çalışma ortamında çalışanlar arasındaki kıskançlık, kişisel sorunlar ve çekişme abartıldığında mobing davranışlarına dönüşmektedir. Bahsi geçen kişilerarasında statü, güç ve yetki gibi farklılıklar olmadığı için yatay mobing uygulamak oldukça kolaydır. Uygulanması kolay olduğu kadar tespit edilmesi ve ispatlanması bir o kadar zordur (Özalp, 2013: 26-27).

Yatay mobing genelde aynı görevde veya ekipte olan birkaç kişinin bir araya gelerek bir kişiye mobing uygulaması şeklinde gerçekleşir. Yatay kaynaklı mobinglerin başlıca kaynaklarından biri de enformel örgüt ilişkileridir. Örgüt içindeki gruplaşmalara bağlı olarak bir kişinin bir diğerini hedefe koymasıyla başlayan süreç, diğer grup üyelerinin düşünmeden mobingi başlatan arkadaşlarının peşine takılmasıyla daha da büyür. Bu durumda hedefe koyulan kişi, örgüt içerisinde tüm iletişimlerinde pürüzler yaşamaya başlar ve mobing daha çok mobing doğurur. Yaşanan bu süreç kurbanın örgütten hızlı izolasyonu ve yabancılaşmasına evirilir (Afacan, 2015: 26).

2.3. Mobingin Tarafları

Bir kişi, grup veya kitlenin bir kişi veya gruba baskı uygulamasına dayanan yıldırma davranış ve süreçlerine genel anlamda mobing denilmektedir. Mobing yapısı itibariyle bir uygulayan bir de maruz kalanı bünyesinde barındırır. Saldırgan/tacizci, mobingci şeklinde adlandırılan taraf mobing uygulayanlardır, karşı tarafta mobinge

maruz kalanlara ise mağdur, kurban şeklinde adlandırma yapılır. Mobing ana taraflar olarak iki taraf arasında gerçekleşse de bir de mobingi bilen, gören ve algılayanlar bulunur. Mobing sürecinde bu kişiler de bulunmaktadır. Bu kişiler mobingi uygulayan veya mobinge maruz kalan olarak mobingde aktif bir taraf olmazlar ancak süreci bilirler, yer yer tanık olurlar ya da hissederler. Mobingi gören, bilen veya hissederek bu sürece bir şekilde dahil olan bu kişilere seyirci, izleyici adı verilir. Seyirciler, mobing sürecinde mobingci ya da mağdur kadar büyük bir rol oynamasalar da gösterecekleri tutumla etkili olabilmektedirler.

2.3.1. Mobing uygulayanlar (Saldırganlar, Tacizciler)

Mobing uygulayanlar genel itibariyle saldırgan davranışlar geliştirdiği, karşıdakini yıpratmaya ve yok etmeye götüren çoğu zaman bencil ve vahşice bir sürece girerler. Bu kişilerin neden böyle davrandığı veya herhangi bir insanın nasıl mobingci bir tarafta yer aldığı çoğu zaman kompleks ve kendine özgü şartları barındıran bir süreçtir. Freud'a göre insan doğuştan iki temel eğilim getirir: cinsellik ve saldırganlık. Bu iki temel dürtünün eşit ve dengeli yaşanması kişiyi sağlıklı insan davranışına getirirken toplumsal yaşamın uyumunu da kolaylaştırır. Doktrindeki ortak görüşe göre mobing uygulayan kişiler, bu iki temel dürtüyü dengeli ve eşit yaşayamayıp bu dürtülerden saldırganlığı daha baskın yaşayanlardır (Tutar, 2004: 39). Mobing üzerine yapılan pek çok araştırma, mobing uygulayan kişilerin benzer ve ortak kişilik özellikleri taşıdıkları tezine katılmaktadır. Mobing konusunda ilginç olan veri ise mobingin psikolojik sağlığı yerinde olmayan kişiler tarafından yapılmamasıdır. Yani ilk etapta zannedileceği gibi yalnızca bir şekilde psikolojik rahatsızlığa sebep olanlar mobing uygulamamaktadır. Hatta bu zannın tam aksine mobing davranışı gösterenlerin %4'ü psikopat kişilik bozukluğuna sahip insanlardır. Mobing eğilimi olan kişiler, temelde rakip olarak algıladıkları kişilere karşı mobingi genellikle strateji olarak kullanmaktadırlar. Kendisine rakip olarak algıladığı kişiyi yıpratıp zarar vererek başarısız kılmayı isteyen tacizci, çoğunlukla hırs, kıskançlık ve çekişmeyi yoğun yaşayan örgüt mensubudur. Rekabet, çekişme ve kıskançlığı abartılı biçimde yaşayarak rakip algılanan kişiye karşı mobingi strateji olarak görmek etik dışı olsa da sıklıkla yapılan bir davranıştır. Ancak, mobingi görmezden gelmeyen ve hatta cezalandıran işletmelerde mobing olaylarının belirgin şekilde düştüğü görülmüştür. Bununla birlikte bu tür işletmelerde daha önce mobing göstermiş kişilerin davranış ve tutumlarının da azalma ve bitme eğiliminde olduğu bilinmektedir (Namie, 2002: 3).

Mobing mağduru veya uygulayıcısı olmak konusunda kadın ve erkek olmanın fark etmediği görülmüştür. İşyeri Mobingi ve Travma Enstitüsü'nün 2003 yılında yaptığı araştırmaya göre mobing uygulayıcıları havuzunun %58'ini kadınlar, %42'sini ise erkekler oluşturmaktadır. Mobing mağdurunun veya hedefinin bir kadın olduğu durumlarda, mobing olaylarının %63'ünün kadınlarca yapıldığı; mobing mağduru veya hedefinin erkek olduğu durumlarda ise mobing olaylarının %62'sinin erkekler tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere çoğu mobing vakasında aynı cinsin aynı cinse uyguladığı bir taciz söz konusudur. Mobing vakalarının çoğunda ise kadınlar mağdur pozisyonunda yer almaktadırlar (Namie 2010: 12).

Mobing uygulayan veya yüksek düzeyde mobing uygulama eğilimi taşıyan belli başlı karakter özelliklerinden bahsetmek mümkündür.

Tablo 2.3. *Mobingcilerin özellikleri*

Narsist Mobbingciler	Narsisizm çoğu zaman zayıf ve güçsüz kişiliğe bağlı ortaya çıkan bir kişilik bozukluğudur. Narsist mobingciler ise kendi acılarını ve iç çatışmalarını reddeden kişilerdir. Bu kişiler sahip oldukları acılar, travmatik olaylar, zayıf tarafları ve iç çatışmalarını kabul edemeyerek bu olayları başkasına mal eden ve bu yolla dengelerini bulmaya çalışan hasta ruhlu insanlardır. Bu davranışların temelinde ise kendiyle yüzleşememek yatar. Kendiyle yüzleşemeyen bu kişiler başkalarının zayıflıklarına, eksik buldukları yanlarına temas etmeyi sevdikleri gibi; bunun tam tersine güçlü duran, rakip olarak addettikleri kişilere gereksiz bir hırs duyarlar. Narsist mobingciler alt psikolojilerinin mobing uygulama çarkları bu şekilde çalışır.
Öfkeli, Bağırgan Mobingciler	Kendi içlerindeki öfkeyi dizginleyemeyen bu kişiler, diğer kişilerle uğraşmaya başlarlar. Psikoloji biliminde fazla öfkeli kişilerin kendilerine fazlasıyla sinirli ve kızgın olmalarına bağlı olarak dışarıya bu öfkeyi yansıttıkları kabul edilir. Herkesin etrafında gündelik yaşamda dahi sıkça karşılaşabileceği bir insan tipi öfkeli ve bağıran mobingcilerdir. Bu kişilerde öfke hissi belli bir durum veya olayın dışına çıkarak bu his gündelik yaşamlarının olağan bir parçası ve alışkanlığı haline gelir. İçsel öfkelerini dışa vurarak hayatlarını sürdüren bu kişilerin mobing uygulayan davranışlarına sıkça denk gelinir.
İki Yüzlü Yılan Mobingciler	Çoğu zaman içsel bir eksiklik hissetmesi nedeniyle sinsice çevresindeki insanlara kurulan mobingci tipidir. Bu tip mobingciler, etrafındaki insanların maddi ödülleri, başarıları gibi edinimleriyle birlikte dürüstlük, çalışkanlık gibi erdemlerini de kıskanırlar. Etrafındaki insanların yükselerek kendilerinden daha iyi olmaması için uğraşan bu kişilik, sürekli olarak sinsi planlar yapar, kötülük kovalar. Kafalarında sürekli birilerini başarısız kılma, yükselmelerini engelleme, canlarını sıkma ve odaklanmalarını bozma üzerine planlar yaparlar. Mevcut olması halinde astlarını zor durumda bırakmak ve ezmek için fırsat kollayıp yöntemler düşünürler. Bu kişiler kötü düşüncelerini zihinse bırakmayıp uyguladıkları için tehlike arz ederler. Bununla birlikte genellikle açıktan husumet gütmedikleri için kurbanlarına yaklaşmaları ve etkili olmaları kolay olmaktadır.
Megaloman Mobingciler	Bu kişilerin karakterlerinin en baskın özelliği kendilerini diğer insanlardan büyük görme, yapmadığı bir şeyi yapmış gibi göstermedir. Bu tip saldırganlar, kendisine olan güvensizliği, kendilerindeki eziklikleri diğerlerine çekememezlik, kin ve düşmanlık biçiminde gösteren kişiler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Kendilerinde içsel olarak hissettikleri eksikleri birilerini aşağıya çekerek veya küçük görerek tamamlamaya çalışırlar. Bu nedenle de mobinge yönelmesi kolay insanlardır.

Tablo 2.3. *Mobingcilerin özellikleri (devamı)*

Hayal Kırıklığına Uğramış Mobingciler	Pesimist perspektife yakın olan bu kişilerce, iş hayatının dışarısında meydana gelen bütün negatif hisler, bütün imkânsızlıklar veya olumsuz tecrübeler iş ortamına bulaştırılır. Örgütte iş gören diğer tüm çalışanları kendi negatif bakış açısına çekmeye uğraşan bu mobingci türü pesimistliği bulaştırıp bir şekilde kendini haklı çıkaramadığında mobinge başvurarak bunu yapmaya çalışır. Sürekli olarak örgütte çalışan diğer kişilere çekememezlik gibi olumsuz hisler beslerler.
Fesat Mobingci	Sürekli olarak yeni kötülük arayışı içinde olan ve adeta bununla yaşamanı idame ettiren kişilerdir. Bu kişiler herkesi kendileri gibi kötü algılama meylinde olmalarından dolayı karşılarına çıkan her insanın davranışlarında hep art niyet arayarak, insanlarla iyi iletişim kuramayan insanlardır. Kendi iç kötülüklerinden dolayı insan ilişkileri bozuk olsa da bu konuda öz eleştiri yapmamalarından kaynaklı olarak kendilerini sürekli mağdur olarak gören kişilerdir. Herkesi kötü olarak tanımlamaları, sürekli savunmada olmalarına ve hayatta kalmak için sürekli savaş halinde olmalarına neden olmaktadır.
Tesadüfi Mobingci	İşyerindeki herhangi bir çatışma veya tartışma sonucu tesadüfen haklı çıkmasıyla harekete geçen insanlardır. Tesadüfen bir güç elde etmelerine bağlı olarak o ortamda etkin ve otoriter olabilecekleri izlenimine kapılıp bu yönde mobing sürecini başlatırlar. Bu kişiler pasif kişilik özelliğine sahip bireylerdir.
Pusuda Bekleyen Mobingci	Başkasının sürdürdüğü bir mobing sürecinde daha çok seyirci olarak yer alan fakat saldırmak için eline geçecek fırsatı kollayan pasif mobingcilerdir. Bu kişilerin içlerinde pasif durumda olan bir saldırgan vardır ve fırsatı ilk bulduklarında o saldırganı serbest bırakarak seyirciden mobingciye evirilen kişilerdir.
Eleştirici Mobingci	Bu kişiler yalnızca eleştirerek moral bozar, odaklanmayı düşürür, enerjiyi emer, negatif enerji yaratır ve sorun çıkarırlar. Optimum iyilikte işlerde bile kusur arayarak antipati ve negatiflik yaratan kişilerdir.
Korkak Mobingci	Genel olarak özgüven düşüklüğü sebebiyle başkalarının kendilerini geçmesinden korkan kişilerdir. Diğerlerinin kendisini geçme korkusu ve paniğiyle potansiyel rakiplerine mobing uygularlar. Bu kişilerin genel olarak yetenek ve becerileri sınırlı, özgüvenleri düşüktür.
Kıskanç Mobingci	Bir başkasının kendisinden daha iyi ve daha başarılı olabileceğini kabul edemeyen, bu gerçekle yüzleşemeyen kişilerdir. Her zaman daha iyisinin mümkün olacağını kabul edememeleri ve gerçekten kaçınmalarına bağlı olarak başkalarının başarılarını ve gelişimini engellemeye çalışırlar. Engelleme yollarından biri de kaçınılmaz biçimde mobingdir.
Hırslı Mobingci	Kendi yetenek ve becerilerine uygun olsun veya olmasın istediği pozisyona gelebilmek için her şeyi yapan ve göze alan kişilerdir. Egoları sebbeyile saldırganlaşıp mobing uygulama yoluna giderler.

2.3.2. Mobing mağdurları

Mobing, uygulayan kişinin özelliklerinden kaynaklanabildiği gibi kurban olan kişilerin de belli özellikler taşıdığı bilinmektedir. Mobing olgusunda kurban olma ihtimali yüksek kişileri Huber dörde ayırmaktadır (Afacan, 2015: 21):

Yalnız bir kişi: Bu kişi, erkeklerin sayıca fazla bulunduğu bir işletmede çalışan yalnız bir kadın ya da kadınların sayıca fazla çalıştığı bir işletmede çalışan yalnız bir erkek olabilir. Yalnız kişiler bulundukları örgütte savunmasız olarak algılanabilmektedirler. Bu tür kişilerin mobinge uğrama olasılıkları daha yüksek olabilmektedir.

Acayip bir kişi: davranış, tutum ve hareketleriyle diğerlerine benzemeyen ve diğer örgüt üyeleriyle bütünleşemeyen bir kişi örgüt tarafından yadırganır. Herhangi bir kişinin

giyimi, zevkleri, tarzı, konuşması gibi büyük veya küçük herhangi bir özelliğiyle diğerleri tarafından farklı algılanabilir. Farklı algılanan kişi, sosyal iletişimlerin ve dikkatin merkezi olabileceğinden mobingin hedefi olması da diğerlerine nazaran daha yüksek olasılıktır. Acayip veya tuhaf bulunan kişinin örgüt özellikleri dışında bir özelliğe sahip olması yeterlidir. Örneğin tüm üyelerinin evli olduğu bir örgütte bekar olmak veya tam tersi tüm üyelerinin bekar olduğu bir örgütte evli olmak bile farklı, tuhaf ve acayip bir nitelik gibi değerlendirilip mobinge hedef olmaya neden olabilmektedir.

Başarılı bir kişi: üstelerin ve yöneticilerin beğenisini kazanmış, büyük başarılara imza atmış veya bir alıcının takdirini toplamış bir kişi, kolaylıkla mobingin hedefi olabilir. Başarılar, genellikle parlama ve dikkat çekme sebebidir ve örgütte başarılı kişilerin kıskanılması sebebiyle mobinge maruz kalmaları sıkça rastlanan bir durumdur. Başarı, takdir ile istenmeyen kötü dikkatleri de kişi üzerinde topladığından kişiyi mobinge hedef haline getirir. Öyle ki bu kişinin arkasından belli planlar yapılabilir ve bu planların işlerlik kazanmasıyla kişi iş göremez niteliğe dahi indirgenebilir.

İşe yeni başlayan kişi: bir kişinin pozisyonuna yeni gelmesi mobing sebebi olabilmektedir. O pozisyonda önceden çalışan kişinin çok sevilmesi bile mobinge neden olabilirken; yeni gelen kişinin yetenekli ve donanımlı olması da kötü dikkatleri üzerine çekmesinde yeterli olabilmektedir. Tüm bu nedenler, işe yeni başlayan kişinin mobing hedefi ve kurbanı olmasına ihtimal oluşturmaktadır. Yeni kişilerin örgüte dahil olmaları, eski örgüt üyeleri için tehdit olarak algılanabilmektedir. Tehdit gibi görülmek ve algılanmak mobinge maruz kalma olasılığını fazlasıyla artırmaktadır.

Bu genel tipler dışında kişileri mobingin odağına yerleştiren birtakım karakteristik özelliklerden bahsetmek de mümkündür (Tutar, 2004: 73):

- ✓ Dalgın: Etrafında olan bitenin farkında değildir.
- ✓ Neşeli: Arkadaşlarını eğlendirir, güldürür. Devamlı neşelidir.
- ✓ Gerçek dost: Herkesle iyi geçinir, içten duygularla yaklaşır. Popülerliği kıskançlığa neden olur.
- ✓ Günah keçisi: Grup içinde her türlü suç üzerine atılır. Eleştirilerin değişmez hedefi odur.
- ✓ Kendini beğenmiş: Kendisini herkesten üstün görme eğilimi vardır. Çok önemli biri olduğuna inanır. Çoğu kez böyle olmadığını göstermek isteyenlerin tacizine uğrar.

- ✓ Uşak: Her zaman amirini mutlu etmek ister. Bu tarz davranışlar diğer çalışanların tacizde bulunmaları için ortam yaratır.
- ✓ Dürüst iş arkadaşı: Çok dürüst ve doğrudur. Ancak dürüstlüğü nedeniyle açıkça her problemin üstüne gitmesi rahatsızlık yaratır. Dürüstlüğü birtakım kişilerin işine gelmediği için mobing kurbanı olmaya adaydır.
- ✓ Hipokondriyak: Hastalık hastası olarak tanımlanan bu kişi, sürekli şikayet eder. Bu yakınmalar sıkıntı vermeye başladığı için hedef haline gelir.

Mobing, bir tacizci tarafından yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda gözüne kestirdiği birini kurban seçerek yıldırma davranışları içermesi nedeniyle cinsiyet değişkeninden oldukça yüksek düzeyde etkilenen bir olgudur. Konu üzerine yapılan pek çok çalışma kadınların erkeklere nazaran daha fazla mobinge maruz kaldıklarını açıklamaktadır (DiMartino, 2003: 35). İş hayatındaki pozisyon ve edinimlerin cinsiyet eşitliğine göre dağılmış olması kadınların iş yaşamında çoğunlukla yönetilen, görece daha az nitelik gerektiren ve daha düşük statülü işlerde çalışmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu husus, kadınların iş yaşamında dezavantajı olarak yer almasına ve neticede kadınların daha fazla mobinge hedef olmasına neden olmaktadır (Tunç, 2016: 46).

Kadınlar, erkeklere göre daha farklı bakış açılarına ve yeteneklere sahiptirler. Kadınlar, iş ile sosyal hayatlarını bütünleşik bir algıyla yaşarlar. Bu durum onların daha rekabetçi ve çekişmeci olmalarına neden olmaktadır. Bu sebeplerden kadınlar arası mobing uygulama ve mobinge maruz kalma olayları daha fazla olmaktadır (Salin, 2003: 40). Mobinge maruz kalma oranı erkeklerde %62,2, kadınlarda ise %37,3'tür. Kadınların %30,4'ü erkekler tarafından mobinge hedef olduklarını ifade ederken; erkeklerin kadınlar tarafından mobinge maruz kalma oranları %9,3 olarak açıklanmıştır. Erkek ve kadınların hem erkek hem de kadın mobing uygulayıcıları tarafından mobinge maruz kalma oranları bahsi geçen rakamlarla yaklaşık olarak aynı olup erkeklerde %28,5 iken kadınlarda %32,3'tür. İşçi ve amirlerde aynı cins tarafından mobinge maruz kalma durumu yaygındır. İşçi ve amir grubundaki erkeklerin üçte ikisi (%67,7'si is gören ve %66,7'si ustabaşı/amir) diğer erkekler tarafından, kadınların ise (% 46,8'i is gören, % 33,3'ü amirler) yine kadınlar tarafından mobinge maruz kaldıkları açıklanmıştır (Hoel vd, 2001: 450).

2.3.3. Mobing izleyicileri

Mobing sürecinde mobingi gerçekleştiren bir tacizci; mobinge maruz kalan bir kurban ve mobingi gören, hisseden veya algılayan seyirciler yer alır. Mobing sürecine

dahil olan tarafların belli karakteristikleri bulunmakla birlikte, mobing sürecinin tarafı olarak seyircilerin de özellikleri bulunur. Seyirciler, mobinge verdikleri tepkilere göre; diplomatik seyirci, yardakçı seyirci, fazla ilgili seyirci, hiçbir olaya karışmayan seyirci, riyakâr seyirci olmak üzere beş gruba ayrılırlar (Afacan, 2015: 22-23):

Diplomatik Seyirci: bu seyirci türü, bir sorun olması durumunda her zaman orta yolu bulmak şeklinde davranış sergileyen kişidir. Ara bulucu rolü üstlenen bu kişiler ya diğer örgüt üyeleri tarafından beğenilen ve örnek alınan ya da beğenilmeyen ve nefret edilen birisi olabilmektedir. Dikkat çeken ve örgütsel süreçlerde aktif olan bu seyirci türünün oluşabilecek reaksiyonlar sonucu kendisinin de mobing mağduru olma ihtimali yüksek olan kişidir.

Yardakçı İzleyici: mobinge yardım ve yataklık ederek büyümesine ve yıkıcı etkilerinin artmasına neden olan seyirci tipidir. Bu kişiler yaptıkları davranışların açığa çıkmasını istemezler, bu nedenle genel olarak sinsi karakterlidirler. Yaptıkları ortaya çıkarsa da çoğunlukla inkar etme meylinde olan kişilerdir.

Fazla İlgili İzleyici: kendisi dışındaki insanlarla ve onların sorunlarıyla fazlasıyla ilgili olan seyirci türüdür. Bazı durumlarda kendilerini ilgilendirmeyen konuları o kadar fazla deşerler ki başkalarının hayatlarına zorla dahil olmaya çalışırlar. Gereksiz ve fazla ilgileri nedeniyle başkalarını rahatsız edecek düzeylere rahatça inebilirler. Fazla ilgili bu seyirci, mobing mağduru kişiyi bile zamanla rahatsız edebilir.

Hiçbir Olaya Karışmayan Seyirci: kendilerine zarar gelmediği sürece başkalarının zararlı ve haksız fiillerine hiç tepki göstermeyen seyirci türüdür. Sürekli olarak sorunlardan kaçan ve izole olan bir tavırları vardır. Örgüt içinde yaşanan pek çok olaya hatta kimi zaman kendilerini bile ilgilendirse de fikir beyan etmezler ve olaylara yön verecek tercihler yapmazlar. Bu seyirciler, mobingciye karşı da kurbana karşı da duyarsızdırlar, görmezden gelirler ve ilgisizdirler.

Riyakâr Seyirciler: mobing sürecinde ilgili görünmeyen, olayların dışında gibi davranan fakat esasen belli planları ve düşünceleri olan kişilerdir. Mobinge tanık olup algılarlar fakat ilgisiz kalırlar. Kendi planları devreye sokmak için fırsat beklerler. Bu kişiler mobingciyi destekleyerek planlarına çıkar elde etmeye çalışabilirler veya kendisinin de mobinge kurban olacağından korkarak kurbanla ilgilenmeyi reddederler.

2.4. Mobing Süreci ve Aşamaları

Mobing; bir veya birden fazla kişinin bir veya daha fazla kişiye yönelik düzenli, düşmanca ve ahlak dışı davranışları ile bu tür iletişimlerdir. Mobinge hedef olan kişi/ler,

çaresiz ve korumasız bırakılırlar. Mobing bir yıldırma sürecidir. Leymann (1996: 171), mobing sürecinde beş basamaktan bahsetmiştir: Anlaşmazlık (Kritik olaylar), Saldırgan eylemler, Yönetimin devreye girmesi, Dışlama ve damgalama ve İşine son verilme şeklinde sıralanabilir.

2.4.1. Birinci aşama: anlaşmazlık (Çatışma)

Mobing süreci gibi karşı karşıya gelinen ve yıkıcı davranış ve olayları barındıran süreçler genellikle bir çatışma ile başlar. Çatışma mobingden başka bir kavramdır ancak mobingi çoğunlukla başlatan ilk adımdır. Olayların çatışma olgusundan mobing olgusuna nasıl taşındığı araştırmacılar tarafından açıklanabilmiş bir durum değildir. Çatışma sürecinde kişiler karşı karşıya gelir, sürtüşmeler yaşanır ve karmaşa oluşur. Yükselen karmaşa daha büyüyüp sertleşerek mobinge dönüşebilir. Bu süreçlerde olgu henüz mobing denecek kadar büyük olmaz ancak gösterilen davranış ve tutumlar, mobing sürecinin fitilinin ateşlendiğine işaret eder. Çatışmada mobinge neden olabilecek pek çok olay yaşanır ancak bunlar henüz mobing potansiyelini ifade eder. Anlaşmazlık ve çatışma aşamasında mağdur psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıkları henüz hissetmeye başlamamıştır. Bu aşamada mobingin tam olarak başladığını gösteren bir olay yaşanmasa da çatışma mobingcinin kurbanı seçtiği ve mobingin ilk adımının atıldığı aşama gibi düşünülebilir (Bingöl, 2007: 27).

2.4.2. İkinci aşama: saldırgan eylemler

Çatışma veya bir kereye mahsus olmak üzere sergilenen yıkıcı ve yıldırıcı davranışlar mobing niteliği taşımaz. Mobingin bir süreci kapsayan yıkıcı ve yıldırıcı davranışların etik dışı sergilenmesi olması gerekir. Karşı tarafı yıpratmayı isteyen davranışların sistemli olmasının yanında bahsi geçen baskı sürecinin karşı tarafa psikolojik rahatsızlık ve bezdirme vermesi durumunda mobing söz konusu olur. Mobing, bir süreci kapsar ve mobingin ilk basamağı kabul edilen çatışma aşamasında kurban mobingi henüz hissetmez. Saldırgan eylemler aşamasında ise mobingci, düşmanca düşüncelerini saldırganlık içeren eylemlerle hayata geçirmeye başlar. Bu nedenle bu aşama, kurbanı yıpratmaya ve yok etmeye götüren saldırıların başladığı aşamadır. Günlük hayatta saldırmak olarak algılanmayan ancak karşı tarafı yıpratıcı nitelik taşıyan davranışlar da mobingin saldırgan eylemleri içinde yer alır. Bu tür eylemler, doğrudan bir saldırı içermese de söylenti çıkarma, yersiz şikayetler gibi davranışlarla mağduru cezalandırıcı nitelik taşıyan davranışlardır (Toker, 2006: 54).

2.4.3. Üçüncü aşama: yönetimin devreye girmesi

Mobingin gözle görülür ve diğer üyelerce hissedilir forma geldiği aşamadır. Çatışma ile ilk adımı atılmış, dedikodu ve yersiz şikayetler gibi küçük adımlarla eyleme geçirilmiş saldırgan ve düşmanca düşünceler büyümüş ve mağduru yıldırır bir biçim kazanmıştır. Bu sürece kadar süreçten ya haberi olmayan ya da sorunla ilgilenmeyen yönetim, konuyla alakadar olmaya başlar. Yönetimin devreye girme aşaması genellikle geç kalınmış bir adımı ifade eder. Bu aşamada mobingin saldırgan eylemleri nedeniyle çoktan etiketlenmiş ve çalışan kişiler tarafından değişik, kusurlu, ruhsal problemleri varmış gibi damgalanmış olan kurbanın, yönetim tarafından da problemli biri olarak algılanma riski çok yüksektir. Yönetim, sürece çoğu zaman sonradan katıldığı için konuyu mobingcinin yararına negatif bir taraftan ele alabilir. Yönetimin bu adımı, konuyu daha da karmaşık hale getirir. Yönetim en gerekli olan noktada olaya direkt olarak müdahale etmemişse saldırgan eylemler ortaya çıktığında olayı sağlıklı ele alamayabilir. Yönetimin tavrı, hatayı kurbanda arama ve kendi sorumluluğu üzerinden atma yönünde olabilmektedir. Böyle davranılması durumunda yönetim de mobingi desteklemiş olur. Bu durumda; kişinin iş arkadaşları ve örgüt idaresi, bireyin işi ile alakalı ana vasıfları yerine, bireysel özellikleri ile alakalı kusurlar bulma ve bireyi etiketlemek için söylemler ortaya atmaya başlar. Örgüt yönetiminin "çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü" görevi bulunur. Bahsi geçen biçimde davranılması, yönetimi mobingciye destek veren ve mobingi çoğaltan bir tarafa itecektir. Yönetimin bu tavrı her yönüyle zarara sebep olacak hatalı bir tavırdır. Yönetim yanlışlıkla veya ihmalkar değerlendirmesi sonucu da olsa hiçbir zaman mobing tarafında olmamalıdır (Yavuz, 2007: 27).

2.4.4. Dördüncü aşama: yanlış yakıştırmalarla veya tanılarla damgalama

Mobing, bu aşamada yıkıcı etkilerini göstermiştir. Kurban, uzmanlar tarafından yardım almaya ve ilgili ilaçları kullanmaya başlamıştır. Kişiler bu aşamada hastalık izinleri kullanmaya başlar, işe devamsızlıklar artar. Diğer örgüt üyelerinin dikkatini çekmekte gecikmeyen bu durumlar kurbanın zor kişi, paranoyak ve deli gibi yaftalarla anılmasına neden olmaya başlar. Kurbanın bu duruma gelmesi, saldırganın yönetimi de arkasına almasını sağlar. Mobing sürecinde bu aşamaya gelinmişse süreç, kurbanın işi bırakması veya işine son verilmesiyle bitmektedir (Leymann, 1997: 173).

2.4.5. Beşinci aşama: işine son verme

Mobing sürecinin en azından iş yerinde yaşanması konusunda son aşama işine son verme aşamasıdır. Mobing süreci bu şekilde son buluyorsa saldırgan yapmak istediği

düşmanca amacına ulaşmış ve mağduru çalışma ortamından uzaklaştırmıştır. Kurbanın istifa veya işine son verme gibi nedenlerle örgütten ayrılması önemli değildir. Çünkü her iki durumda da saldırgan kurbanı örgütten ayırmayı başarmıştır. Bu aşama işyerinde mobingin son aşamasıdır. Kurban için mobingin fizyolojik ve psikolojik yıkıcı etkileri bu aşamadan sonra artarak devam eder. Saldırganın tacizi ve düşmanca yıldırıcı davranışları kurbanın örgütteki varlığının sona ermiş olmasıyla bitmiş olsa da ekonomik ve toplumsal baskılar kurbanı kötü etkilemeye devam edebilmektedir. Bu baskılar olmasa bile kişi, kurban edildiği, savunmasız bırakıldığı ve sürekli tacize maruz kaldığı büyük bir yıpratıcı süreçten çıkmış olmanın yıkıcı etkilerini yaşar. Mobinge maruz kalma sonucu çalışma ortamından uzaklaşan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu da tetikleyebilir (Leymann, 1997: 174).

2.5. Mobing Nedenleri

Mobing, kaynağını herhangi bir sebepten alabilecek kadar kompleks bir yapıdadır. Mobing nedenlerinin kaynaklarını ise doğal olarak gerçekleştiği ve yaşandığı mecralar oluşturur. Daha net açıklamak gerekirse; mobing, iki taraf arasında yaşanır. İş hayatında karşılaşılan mobing, örgüt kaynaklıdır ve işletme dahilinde yaşanır. Hayatın geri kalanında var olan mobingler ise toplumsal boyutta yaşanır. O halde mobinge neden olan etmenlerin ilk muhatabı mobing uygulayıcısı kişinin özellikleridir. Araştırmacılar, mobing uygulayan veya uygulamaya meyilli olan kişilik tipleri ortaya koymuştur. Mobingin diğer tarafı ise kurbandır. O halde kurbanın da taşıdığı belli nitelikler veya karakter özellikleri onu hedef haline getirebilecektir. Mobingin yaşandığı yer olan örgüt ise mobinge zemin hazırlıyor veya mobingi beslemese bile kayıtsız kalıyor olabilir. O halde örgütsel etmenler de mobing nedenidir. Bir diğer ve belki de en köklü mobing nedeni ise toplumdur. Toplumlar, kişilere ve işletmelere etki eden en temel bilgi yığınlarıdır.

2.5.1. Mobing uygulayan kişinin özelliklerinden kaynaklanan nedenler

Mobing uygulayan kişiler, kötü kişiliklidir. Psikiyatrist M. Scott Peck, kötü kişilerin, kendi hastalıklı kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek amacıyla başkalarının psikolojik sağlığını, yük etme isteğinde olanların kötü kişilikli olduğunu açıklamaktadır. Mobing uygulama nedeni, kötü kişiliği olan saldırganlara göre herkes "kendiliğinden değersizdir." Bu kişiler gerçekçi olmayan bir ruh hali yaşarlar ve kendilerine sürekli bir düşman yaratma gereksinimi duyarlar. Yalanla beslenen kötü kişilikli kimseler, mobing uygulamak maksadıyla girişilen her çabanın kutsal, tutulan her

yolun mubah olduğuna inanırlar. Thomas Hobbes'e göre rekabet, güvensizlik ve şöhret insanı doğası gereği kavgaya sürükleyen üç faktörü oluşturur. Kötü kişilikli mobingci, bu üç unsura fazlasıyla ihtiyaç hisseder. Bu bağlamda mobingci; mantık ölçülerinde uzak bir taciz uygularken, kışkırtıcı, heyecanlandırıcı bir dil kullanır, acı çektirmekten ve çatışmadan hoşlanır, şiddetin sürmesi için yapabileceği her şeyi yapar. Leymann bu kişilerin kendi eksikliklerinden dolayı mobinge başvurduklarını söyler. Esasen bu kişiler, kendi adları ve konuları sebebiyle ciddi biçimde güvensizlik ve korku duymalarından kaynaklı olarak başka birini aşağılayan davranışlarda bulunurlar. O halde mobing içeren davranışlar sergilemek, tereddütsüz, kompleksli kişilik problemidir.

Mobing pek çok farklı nedenden kaynaklı olabilir. Çalışanlar arasındaki kıskançlık – haset duygularının, çalışanın yaptığı işin izleniyor olmasının, örgüt içi zayıf iletişim ağının, çözümlenmeyen çatışmaların, iş yükünün, zayıf yönetimin vb. psikolojik şiddetle yakından ilgili olduğunu göstermektedir. Ancak, bütün bu çalışan olmaya ve kurumsal değişkenlere (iklim, kültür, iletişim yapısı vb.) has sebeplerin dışında mobing uygulamaya yönlendiren tamamıyla bireysel olan, bireye ait olan bir özellik vardır. en temelde mobing uygulama nedeni kişilik özellikleri, daha doğrusu kişilik bozukluklarıdır. Psikoloji literatüründe 11 ayrı kişilik tanımlanmış olmasına karşın mobing uygulayan saldırganın Anti Sosyal, Paranoid ya da Narsist Kişilik bozukluklarından birine sahip olma ihtimali çok yüksektir (Leymann, 1996: 165).

Mobing uygulayan kişilerin genel olarak rastlanan ve belirlenmiş özellikleri şöyle sıralanabilir (Tutar, 2004: 43-49):

Antipatik kişiliklidir: Mobingciler çoğu zaman kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli davranmaktan kaçınmazlar. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıda olan bu kişiler; her zaman güçlü olma isteği duyarlar. Esasen kendi içlerinde fazlaca hissettikleri korku ve güvensizlikleri başka insanları aşağıya çekerek bastırmaya çalışırlar. Kendi hastalıklı kişiliklerini gizlemek maksadıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep "günah keçisi" arayışı içindedirler.

Ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır: mobingciler örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip oldukları gibi hastalıklı bir düşünceye sahiptirler. Gerilimden beslenmelerinden dolayı stresli bir örgüt iklimi en çok istedikleri doğal çevreyi onlara getirir. Bu tip kişiler yönetici olamamalarının yanı sıra liderlik

nitelikleri de taşımazlar. Örgütte idareci olmak ya da idarecilik pozisyonlarını korumak amacıyla etik dışı yollardan mücadeleler verirler.

Düşmanlık yapmaktan kendini alamaz: mobingci, örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunduğu fark etmeksizin başarıya azmetmiş kişilere karşı psikolojik şiddet politikası gütmeyi kendine önemli bir görev olarak addetmiştir. Benmerkezci kişilikler olduklarından örgütsel etik değerleri umursamazlar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Onlara göre örgüt ve çalışanların olma sebebi kendilerine hizmet edilmesidir. Onların çıkarı demek örgütün çıkarları demektir.

Sadist kişiliğe sahiptir: Sadist ruhlu mobingciler, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar.

Önyargılı ve duygusaldır: Duygusal şiddet uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması, dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, psikolojik şiddetçileri harekete geçirmeye yeter. Hatta onun sevmediği birine benzemek bile kurbana saldırı için bir neden olabilir.

Kötü kişiliklidir: Kötü kişilikli psikolojik şiddetçiler için kendilerinin dışındaki herkes, 'kendiliğinden değersiz'dir.

Genellikle çalışkandır: Genellikle çalışkan olan mobingciler, yaptıkları her işi abartırlar ve başkalarının yaptıkları işleri küçük görürler. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahseder dururlar. Mobing uygulayabilmek için kendilerinin olmaması durumunda bu 'çok zor ve önemli' işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşünürler.

Paranoid baskıcı ruh hali gösterir: mobingciler, başkalarının niyetlerinden aşırı derecede şüphe duyarlar. Öyle ki sürekli insanların kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde olduklarını daima düşünürler. Bu nedenle kendilerine kurulduğunu sandıkları komplolarla başa çıkmak için kafalarında sürekli karşı komplo kurma çabası vardır.

Kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanır: mobingciler kendilerini, gerçek kişi değil, gerçek üstü veya olağanüstü kişiler olarak görürler. Onlar herhangi bir kişi değil taşıdıkları olağanüstü niteliklerle adeta bir kurumdurlar. Bu nedenle kendilerine yönelmiş bir direnç, kurum çıkarlarına yönelmiş bir tehdittir. Kendilerinin saldırı yeteneğini zayıflatan her karşı duruşu örgüte yöneltilmiş bir tehdit olarak algılayarak güçlü biçimde saldırırlar.

Kendi normlarını örgüt politikası haline getirmeye çalışır: Yıldırmayı ve silikleştirmeyi bir politika olarak benimseyen psiko-terör yanlıları inisiyatiften değil itaatten, özerk davranışlardan değil disiplinden, motivasyondan değil korkudan yanadırlar.

Tehdit altında benmerkezcidir: Psikolojik şiddetçiyi şiddete veya ezici davranışlara iten dürtü tehdit altındaki benmerkezcilikten kaynaklanmaktadır.

Mobingin nedenlerini anlamaya çalışırken mobing uygulayan kişin psikolojisini düşünmemek kaçınılmazdır. Mobing uygulayıcılarının kişiliği, aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı çekme gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Davranışları güvensizlik, korku ve kıskançlıktan kaynaklanmaktadır (Davenport vd., 2003: 38).

Tacizciler her an savunmaya geçme ve yenme düşüncesinde oldukları için algı yetenekleri devamlı açıktır. En küçük hataları bile büyüterek sürekli suçlayıcı bir tavır sergilerler. Çünkü kendilerine karşı güven sorunları vardır. Güvensiz, kinci, şüpheci, kıskanç, alıngan, agresif bir kişilik taşırlar. Leyman' a göre tacizciler kendi eksiklerinin telafisi için mobing uygular. Bulunduğu konumu kaybetme korkusu ile kendine olan güvensizliği bir başka birine karşı küçük düşürücü davranmaya yönlendirebilir (Leymann, 1996: 28).

2.5.2. Mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenler

Bu bölüm mobingin tarafları kısmında ele alınmıştır. O kısımda incelenen mağdur özelliklerine ek olarak iş hayatlarında başarılı, zeki, dürüst, yaratıcı olduğu, örgüte ve işe bağlılık gibi olumlu özelliklere sahip kişilerin mobingin hedefi oldukları söylenebilir (Westhues, 2002: 5).

Mobinge maruz kalanlar, genel itibariyle daha duyarlı, şüpheci, özgüveni düşük ve sosyal konularda yüksek endişeleri olan insanlardır. Bu tür özelliklerin bir kişide bulunması, örgütte bulunanların saldırganlıklarını bir biçimde harekete geçirmektedir (Gökçe, 2008: 38). Öteki taraftan mobing kurbanlarının duygusal zekalarının yüksek olduğu da tespit edilmiştir. Bu tür kişilerin ise adalet, merhamet, üretkenlik ve dürüstlük gibi his ve erdemleri gelişkindir. Bu kişilerin niteliklerinin üstüne parlak eğitim geçmişleri de eklendiğinde iş başarısı yüksek kişiler haline gelirler. Genellikle işini ve iş yerini seven, işiyle bütünleşen, örgüt hedefleri, saygınlığı ve geleceğine inanarak katkıda bulunan kimselerdir. Bu tür üstün meziyetler, örgütteki diğer kişilerin eksiklik dürtülerini harekete geçirir (Çobanoğlu, 2005: 23).

2.5.3. Örgütsel nedenler

Mobing ile örgüt iklimi yakından ilişkilidir. Çünkü mobing genellikle yoğun, şiddetli, zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamlarında yaşanmaktadır. Örgütün sosyal iklimi ve kişiler arası iletişim mobingle yakından ilişkili iki temel örgütsel değişkendir. Kişilerin birbirini anlaması ve uzlaşı sağlaması kurdukları iletişiminin sağlıklı ve iyi düzeyde olmasına bağlıdır. Örgütte mobing dolayısıyla yaşanan kör düşmanlıklar ise iletişimi azaltarak kişilerin birbirini yanlış anlamasına, kendilerini ifade edememelerine ve sebepsiz bilenmelerin devam etmesine neden olmaktadır. Bu gibi durumlar örgüt iklimini oldukça gergin bir ortama sokabilir ve sonunda çatışmalar doğabilir. Yer yer çıkması normal ve kaçınılmaz olan çatışmalar, olması gerekenden daha şiddetli, uzun süreli olabilir ve kişiler arasında şiddetle sürebilir. Öyle ki zaman zaman bu tür çatışmaların ofis içi savaşlara dönüşmesi kaçınılmaz olmaktadır. Böyle zamanlarda çatışmalara taraf olanlar, manasız çatışmalarda kıyasıya savaşabilmektedirler (Doğan, 2009: 40).

Çalışma koşullarının oluşturulması sırasında insancıl durumların göz ardı edilmesi, uygulanan mobingin görmezden gelinmesi ya da teşvik edilmesi, baskıcı liderlik tarzının sınırının korunmaması, yöneticilerin yetkilerinin ofis içindeki kurallarla sınırlı olduğunu gözden kaçırması, yetersiz iletişim gibi yönetim yapısından kaynaklanan nedenler mobingi yaratmakta ya da desteklemektedir (Gökçe, 2008: 31; Yavuz, 2007: 44).

Genel itibariyle örgütlerin yerleşik bir kurum kültürüne sahip olmaması, yöneticilerin mobing, cam tavan gibi çalışanları zorda bırakan negatif olgularla ilgilenmemesi, çalışanların işletme tarafından değer görmemesi, etik değerlerin eksik ve zayıf oluşu, iletişim eksiklikleri, şiddetli ve yıkıcı rekabet gibi unsurlar örgütten kaynaklı mobing nedenleri ve mobingin besleyicileridir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 224).

Sağlık kurumlarında da mobingi besleyen, oluşmasını sağlayan pek çok etmen bulunur. Sağlık kurumlarının kendilerine has dinamikleri, mobing unsurunu bilinenden farklı etkiler. Sağlık kurumlarının 24 saat hizmet verilen iş yerleri olması, işlerin yoğun olması, personel sayısının yeterli olmaması, ekiplerin genelde işbirliğinden yoksun oluşu, mesleki çatışmalar, görev ve yetki belirsizlikleri, hasta bakımında bilgi eksikliklerinin olması, güvenlik uygulamalarının yetersiz oluşu, bireysel çalışmanın yoğunlukta olması, psikiyatrik tanısı olan iş arkadaşları, iş ortamlarının çok kalabalık olması, sağlıksız insanlarla iletişim kurma, hasta psikolojisi, hastaların bekletilmesi ve uzun süre hizmet alamaması, hasta ve hasta yakınlarının adil hizmet konusundaki endişeleri, genel olarak

stres düzeyi yüksek insanlar ve ortamlar mobinge çok uygun zemin hazırlar (Altıntaş, 2006; Çamcı ve Kutlu, 2011).

Mobinge müsaade eden ve hatta onu besleyen örgütler mobinge neden olur. Bu tür örgütlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Arıcıoğlu, 2002: 8-9):

- ✓ İş yerinde yüksek derecede stres bulunması: İş ortamında sürekli olarak stres bulunması, örgütün her düzeyindeki çalışanı psikolojik şiddet davranışına itebilir. Üst yönetim tarafından baskı altında tutulan yöneticiler tarafından psikolojik şiddet eylemleri gerçekleştirilebilir. Aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu tuttukları kişiye karşı yukarıya doğru gerçekleşen psikolojik şiddet eylemlerine katılabilirler.
- ✓ Örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik: Etik dışı davranışların yaygın olduğu bir örgüt atmosferinde birilerinin ayağının kaydırılması, hileli ve aldatıcı yollara başvurulması, dedikodunun yaygınlaşması, yalancılık, kolaycılık ve dalkavukluk gibi olumsuz davranışlar belirleyicidir. Susturulmak istenen kişiler "potansiyel suçlu" ilan edilerek mobinge hedef olabilir. İlkesizlik ise daha çok kişinin kendisi için çıkarlara ve amansız davranışlara ortam hazırlar.
- ✓ Örgüt yapısındaki değişiklikler: Örgütün küçülmesi, büyümesi ve yeniden yapılanması gibi değişiklikler, örgüt yaşamı ve başarısı için verilen yönetsel kararların sonucudur. Bu uygulamalardan genellikle kaçınılamayacağı gibi oluşan durum bazı pozisyonların seçimini de zorunlu hale getirir. Ancak bu seçim doğru bir düşünce ile yapılmazsa psikolojik şiddet için ortam hazırlanabilir. İş ortamındaki rekabet, çalışanların işleri için endişelenmelerine ve pozisyonları için mücadele etmelerine yol açar. Kendilerinin iş ortamından dışlanmalarına karşı, diğerlerini psikolojik şiddet çabası içine girebilirler.
- ✓ Örgüt liderlerinin duygusal zekadan yoksunluğu: Duygusal zeka yeteneklerinin ana unsurları; öz bilinç, kendini tanıma, yaşamın anlamını kavrama, duygularını idare edebilme, başaklarının duygularını anlama ve işlikleri yürütebilmek olarak belirlenmektedir. Yönetici ve iş görenlerin teknik becerilerinin yanı sıra duygusal zekâ özellikleri de iş ortamını etkilemektedir.
- ✓ Örgütteki düşünce yoksunluğu: Geçmişten alınan derslerin, yapılan yanlışlıkların hemen unutulması, personel sorunlarının çözülmesi yerine diğerlerine tolerans gösterilmesi, örgütteki değerlemelerin yanlış kanaat ve hükümlere dayandırılmasına

duyulan korku gibi olumsuzluklar, o iş yerinde psikolojik şiddet ortamını doğurabilmektedir.

Bazı araştırmacılara göre mobing, örgütte bir rekabet silahı olarak işlev görür. Böyle bir durumda mobinge yaklaşım ile izlenen örgütsel politika arasında da bir ilişki var olacaktır. Finlandiya'da 2003 yılında 385 deneğin katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütsel politikalarla psikolojik taciz olgusu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda; psikolojik tacizin, özellikle rekabetçi bir örgütsel ortamda ortaya çıkma fırsatı bulduğuna dikkat çekmektedir. Araştırma bulgularına göre, özellikle rakiplerinin performansını tehdit olarak algılayan çalışanlar, birbirlerinin performansını sabote etme yoluna gitmektedir (Salin, 2003; 43).

Adams (1992) işyerinde sergilenen mobing davranışlarının en çarpıcı kaynağının, kişisel hırs, çekememezlik, kıskançlık gibi duyguların olduğunu açıklamıştır. Bu bağlamda, yetenekli çalışanların ve gelecek vaat eden yöneticilerin mobinge uğrama olasılıkları daha yüksektir. Mobing uygulayıcılarını mobing uygulamaya iten en önemli faktörler kişilikleri ve tutumlarıdır. Temelinde kişi kaynaklı bir olgu olan mobinge, örgütsel faktörler zemin hazırlayabilir veya çanak tutabilir. Bu unsurların bilinmesinde fayda vardır. Mobinge neden olan bazı örgütsel nedenler söyle ifade edilebilir (Davenport vd, 2003: 47):

- ✓ Kötü yönetim
- ✓ Stresli is Ortamı
- ✓ Monotonluk
- ✓ Yöneticilerin Mobingin varlığına inanmamaları
- ✓ Ahlak dışı davranışların çokluğu
- ✓ Örgütsel küçülme, yeniden yapılanma vb. gibi olağandışı durumlar.

2.5.4. Toplumsal değer yargılarından kaynaklanan nedenler

Toplumsal değerler, hayatın her alanını düzenlemesinden kişilik ve kimlik oluşumuna kadar çok ve çeşitli özel hususlara etki ettiğinden mobing konusunda da büyük önem taşır. Başta toplumun temel değerleri ve kuralları olmak üzere, ekonomik yapı, kültürel çeşitlilik ve bu çeşitliliğe bakış açısı, genel ahlaki tutum, toplumsal iletişimler ve toplumun genel felsefesi kişileri, kitleleri ve doğal olarak örgüt kültürlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkiler. Çağ ve gelişmeler doğrultusunda yaşanan değişimler de bu toplumsal faktörlerden bağımsız gerçekleşemez. Yaşanan değişimlerle mevcut toplumsal faktörlerin etkileşimi çoğu zaman çatışmayı doğurur. Örgüt kültürleri için de aynı değişim

ve çatışma süreçleri geçerlidir. Özellikle dinamik yapılı işletmeler, bu tür çatışmaları yoğunlukla yaşar. Genellikle böyle çatışmalarda enformel grup normları ile formel grup normları karşı karşıya kalır (Karyağdı, 2007: 37). Örneklemek gerekirse; başarının para, terfi gibi ekonomik göstergelerle ölçüldüğü toplumlarda işletme kültürleri ve çalışan değerlerinin de etkileneceği açıktır. Bu durumda işletmeler, ekonomik göstergelere dayalı başarılara yöneldiğinde veya şiddete değer verdiğinde çalışanlar da olumsuz etkilenecektir. Çoğunlukla ekonomik göstergelerin başarı sayıldığı temel değerlere şiddetli rekabet yöntemi eşlik ettiği zaman yalnızca sonuçları önemseyen ve çalışanların müspet varlıklarını ele alarak onları yalnızca bir üretim faktörü olarak ele alan düşünce biçimi ortaya çıkar. Bu durumda insan işgücü kavramıyla eşdeğer ele alınarak insani yanı göz ardı edilir (Davenport vd, 2003: 56). O halde bu açıklamalardan; çalışanın insani yönünün göz ardı edilerek, şiddetli rekabet ortamını başarıya ulaşmak için araç edinen bir felsefenin oluşması, kişileri daha saldırgan, agresif ve daha az yardım alan bir hale getirerek mobinge zemin hazırlayacağı sonucuna ulaşılabilir.

Ekip çalışması, yardımlaşma, insani sosyal ilişkiler, kişisel yarışma ve kapışmalar, kayırma, güç savaşları ve sorun çözmeme gibi değer ve davranışların hakim olduğu örgüt kültürlerinde, mobingin yaşanması kaçınılmazdır. İnsanlar ancak kendilerini ait hissettikleri, sosyal destek sağladıkları ve bir parçasını oluşturdukları ortamda manevi yönlerini açığa çıkarabilirler. Bunun tam aksine sürekli olarak açıktan veya üstü kapalı olarak mücadele etmesi gerektiğini hissettiği veya düşündüğü ortamlarda rahatsız, tedirgin, eğreti, agresif ve korumacı davranırlar (Tutar, 2004: 103).

2.6. Mobingin Sonuçları

Mobing yalnız mağdur üzerinde değil birçok yönde olumsuz sonuç doğurmaktadır. Bu yüzden bu sonuçların her açıdan ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Mobing, mağdur üzerinde, örgüt yapısı ve örgütte çalışanlar arası ilişkilerde ve örgütün bulunduğu tüm çevrelerde ciddi zararlara yol açabilmektedir. Ancak temelde mobing, en fazla mağdur üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Mobingin bireye, aileye, örgüte, topluma ve ülke ekonomisine etkilerini psikolojik ve parasal maliyetler olarak ele aldığımızda aşağıdaki tablo karsımıza çıkmaktadır (Davenport vd, 2003: 146).

Tablo 2.4. *Mobingin sonuçları (Davenport vd, 2003: 146-148)*

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
Bireyler	• Stres • Duygusal rahatsızlıklar • Fiziksel rahatsızlıklar • Kazalar • Sakatlıklar • Tecrit edilme • Ayrılık acıları • Mesleki kimlik kaybı • Arkadaşlıkların kaybı • İntihar/Cinayet	• İlaçla ayakta tedavi • Terapi • Doktor faturaları • Hastane faturaları • Kaza masrafları • Sigorta primleri • Avukat ücretleri • İşsizlik • Kapasite altı çalıştırılma • İs arama • Taşınma
Aileler	• Çaresiz kalma acısı • Karmasa ve çatışmalar • Ayrılık ve/veya boşanma acısı • Çocuklara etkileri	• Ailenin gelir kaybı • Ayrılma ve/veya boşanma masrafları • Terapi
İşletme/örgütler	• Anlaşmazlıklar • Hastalıklı şirket kültürü • Düşük moral • Kısıtlanmış yaratıcılık	• Hastalık izinlerinin artması • Yüksek personel hareketi maliyeti • Düşük verim • Düşük is kalitesi • Uzmanlık kaybı • Çalışanlara tazminat ödemeleri • İşsizlik maliyetleri • Yasal işlem/dava masrafları • Erken emeklilik • Yükselen personel yönetim maliyetleri
Toplum/Topluluk	• Mutsuz bireyler • Politik kayıtsızlık	• Sağlık masrafları • Sigorta masrafları • İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları • Kamu yardım programlarına talebin artması • Zihinsel sağlık programlarına talebin artması • Malûlen emeklilik taleplerinin artması

Görüldüğü gibi mobingin, birey, örgüt, aile ve toplum olmak üzere sosyal yapıyı oluşturan her tabakaya olumsuz etkileri vardır. Mobingin yıkıcı sonuçlarını daha iyi anlayabilmek adına farklı kesimlerde yarattığı sonuçlar detaylı ele alınmalıdır.

2.6.1. Mobinge maruz kalan bireye ilişkin sonuçları

Mobingin uygulandığı mağdur bu süreçte ruhsal ve fiziksel olarak en çok zarar gören, yıpranan taraftır. Sürekli ve sık sık baskı altında kalan mağdur, yavaş yavaş biriken stres sonucunda hem ekonomik hem sosyal yönden zarar görecek, ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar hem kendisine hem de kurumuna yüksek maliyetler getirmektedir. Bu sürecin sonunda işten ayrılmak zorunda kalan mağdur düzenli kazancından mahrum kalmakta, kurum ise iyi bir çalışanını etkili bir çatışma yönetimi sağlayamadığı için kaybetmiş olmaktadır. Mobing süreci kapsamında uğranan kötü davranışlar, kurban tarafından fark edilmeye başlandığında huzursuzluk ve rahatsızlık hissetse de kurban, önce benmerkezci bir yaklaşımla kendini suçlamaya başlar. Kendisinin hatalı olduğunu ve anlayamadığını sıkça içinden tekrarlar ve kendini hırpalar. Arkadaşları, ailesi ve yakın çevresinden destek alsa da kimse kişisel olarak ne yaşadığını tam olarak anlamayacağı için yalnızlık mutlak son olur. Yalnız kaldığında ise yaşadıklarını hak etmediğini, kendisine yanlış yapıldığını ve bu tarz bir şeyin ilk kez kendisi tarafından yaşandığını düşünmeye başlar. Bu duygu durumlarının yaşandığı dönem, dışlama ve kendini suçlama dönemidir. Bu dönemde sağlık sorunları yaşanmaya başlar (Tınaz, 2006: 154). Sosyal çevresinde imajı zedelenen kişi, iyice depresif davranarak sosyal çevresini kaybetmeye başlar. Bu süreçlerin sonunda yaşanacak yoğun sağlık sorunları, kurbanı, içinden çıkılması çok zor durumlara sokar. İlk aşamada çeşitli semptomlarla ortaya çıkan davranışsal sorunlar uyum bozukluğu olarak adlandırılmaktadır. Uyum bozukluğunun iyileşmesi, stres yapıcı olayın ortadan kalkmasından sonra altı aydır. Daha sonraları uyum bozukluğu, yerini çok daha ağır olan travma sonrası stres bozukluğu yerini alabilecektir. Uyum bozukluğunun ortadan kalkmasına rağmen kişinin duygusal yaşamında hissedilen bozuklukla beraber, kişide görülen rahatsızlıklarda kronikleşme görülebilecektir. Kaldı ki Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB); savaştan gelen askerlerin, tecavüze uğramış insanların veya felaketler yasayan kişilerin yasadıklarına benzer bir durumdur. Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB); kendini birden hissettiren sebepsiz korkular, şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve beraberinde getirdiği özgüven kaybı şeklinde görülen bir sendromdur. Bunun en önemli sonucu ise güven kaybıdır. Kişi, öz güveninin yanı sıra öz

saygısını da kaybedebilir. Örneğin kişi, çok alıngan hale gelebilmektedir (Tınaz, 2006: 153-157). Davenport, Scwartz ve Elliott tarafından yapılan bir araştırmada mobing yaşayan bir kişinin panik atak yaşamadan ofis ortamına giremediği tespit edilmiştir (Davenport vd 2003: 72). Yıldırım (2009) ise, mobinge maruz kalan hemşirelerin depresyonlarının arttığı, iş performansının, iş motivasyonun, iş konsantrasyonun, verimliliğin, işe bağlılığın, hasta, yönetici ve meslektaşlarla ilişkilerin olumsuz yönde etkilendiğini belirlemiştir. Psikolojik şiddetin bireyde üç etki derecesi olmaktadır (Tutar, 2004: 118-121):

Birinci derecede psikolojik şiddet: Birey direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçar veya aynı işyerinde ya da farklı bir yerde sorunun tamamen üstesinden gelir. İş arkadaşlarından küçük düşürücü davranışlar görmek şaşırtır ve sıkıntı verir. Kızgınlık veya üzüntü duyguları açığa çıkar. Bazıları karşı koymaya çalışırken bazıları anlayışla yaklaşabilir. İş ortamına antipati duymaya ve başka bir iş aramaya başlar. Birey burada kalmayı sürdürse bile şu semptomlar görülebilir;

- Ağlama
- Uyku problemleri
- Alınganlık
- Konsantrasyon bozukluğu

Bireyin ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkileri etkilenmez, çeşitli sosyal faaliyetler ile bu durumdan uzaklaşmaya çalışmak genelde geçici rahatlamalar sağlar. Bu durum devam ederse ikinci derce psikolojik şiddete dönüşür.

İkinci derece psikolojik şiddet: Birey artık direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işe geri dönmekte zorlanır. Uzun süre boyunca psikolojik şiddete maruz kalanlarda şu gibi semptomlar görülebilir;

- Yüksek tansiyon,
- Kalıcı uyku bozuklukları,
- Mide-bağırsak sorunları,
- Konsantrasyon bozuklukları,
- Aşırı kilo verme veya alma,
- Depresyon,
- Alkol ya da ilaç alışkanlığı
- İşyerinden kaçma, (sık sık geç kalmak, işe gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri)

- Alışılmadık korkular (görünür hiçbir neden yokken uçma, araba sürme ya da yalnız kalma gibi korkular oluşması),

Aile ve arkadaşlar bir şeylerin ters gittiğini anlar ama işteki zorlukları göz önüne alabilirler. Sağlık problemleri ve psikolojik durum, çalışma istekliliğini ve iş performansını etkilemeye başlar. Profesyonel yardım gerektiği sinyalleri başlar.

Üçüncü derece psikolojik şiddet: Etkilenen birey işine geri dönemez. Fiziksel veya ruhsal zarar görme, ciddi boyutlardadır. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulanmasının yararı olabilir. Üçüncü derece psikolojik şiddette insanlar iş yapamaz hale gelirler İşe korku, dehşet veya nefret duyguları ile giderler. Kendini koruma mekanizmaları ve özgüvenleri zedelenmiştir. Aşağıdaki fiziksel ve psikolojik belirtiler oluşur.

- Şiddetli depresyon
- Panik ataklar,
- Kalp krizleri,
- İntihar girişimleri,
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet

Bunlar aile ve arkadaşlar için önemli uyarı işaretleri olmalıdır. Artık tıbbi ve psikolojik yardım önerilmektedir. Saldırgan davranışların sonucunda aşağıda belirtilen durumların yaşanması beklenmektedir.

- Yapılan işlerin nitelik ve niceliğinde düşüş,
- İletişim ve ekip çalışmasının bozulması da dahil olmak üzere çalışanlar arasında problemli ilişkiler,
- Çalışanlar arasında güven kaybı ve fitnecilik,
- Artan personel devri (turnover) maliyeti,
- Düşük verim,
- Hastalık izinlerinin, raporların artması,
- Saygınlık ve güvenilirlikte kayıplar,
- Şirket veya mensupları aleyhinde davalar açılması.

Tablo 2.5. *Mobingin kişiler üzerindeki sonuçları (Tutar, 2004: 56)*

Fizyolojik	Psikolojik	Davranışsal
• Bas ağrısı • Terleme, Titreme • Hasta Hissetme • Bağırsak Rahatsızlıkları • Tansiyon • Uyku Problemleri • İştah Kaybı	• Endişe • Depresyon • Panik Atak • Dehşet Hissi • Ağlama Hissi	• Sinirlilik • Agresiflik • Alkol ve sigara tüketiminde artış • Hak veya intikam Kollamak • Mobinge Takıntılı Olmak

Leymann'ın araştırmaları ABD'de yılda 4 milyon kişi mobing kurbanı olduğunu, İngiltere'de çalışanların %50'sinin, İsveç'te ise %25'inin çalışma hayatlarının herhangi bir döneminde mobinge maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. ABD'de yapılan araştırmalara göre, yaklaşık 6 çalışandan biri işyerinde mobing mağduru olmakta ve mobing davaları çalışma davalarının %81'ini oluşturmaktadır. Mobing kurbanlarının %4'ü bunalıma girerken; kadınların %3'ü, erkeklerin %21'i "travma sonrası stres bozukluğu" teşhisiyle bir kez daha işyerine dönemeyerek, çalışma hayatından uzaklaşmakta, çalışanın kuruma ve topluma olan katkısı son bulmaktadır (Özer, 2009: 9).

2.6.2. Mobingin örgütsel sonuçları

Bir kuruluşun mobbingden olumsuz etkilenmemesi mümkün değildir. İşletmeler mobbingden ötürü zarar gördüğünde, verimlilik, motivasyon gibi örgütsel çıktıların olumsuz etkilenmesi, örgütü oluşturan insanların zarar görmesi ve pek tabi finansal anlamda negatif etkilenme gibi ağır sonuçlar ortaya çıkar (Davenport vd, 2003: 105). Örgütü oluşturan kişilerin, örgüt amaçlarından ziyade bireysel çıkarlara, kendilerinin örgütteki devamlılıklarına ve hayatta kalmaya odaklanmaları ekip ruhu ve ekip çalışmasını güçleştirir. İşletmeler, mobing nedeniyle önemli pozisyonlarda çalışan ve kilit insan diye ifade edilen kişileri kaybederler. Bununla birlikte kaybedilen yalnızca kilit kişiler olmaz. Çokça üye değiştirme nedeniyle işgücü devir hızı artar, kıskançlık, çekememezlik ve fitne örgütü sarar ve örgüt içinde solunan hava gerginlik, çatışma ve hırstan ibaret hale gelir. Tüm bu unsurlar moral ve motivasyona darbeler indirir. Örgüt yönetiminin bu olumsuzluklar karşısında harekete geçmesi gerekir ancak genellikle sorunun kaynağına inilmeden iyileştirme çabaları yapılır. Bu tür yanlış müdahaleler örgüt yapısının kaotik hale gelmesine ve örgütün zayıflamasına neden olur (Tınaz, 2006: 158). Mobingin örgüte psikolojik ve ekonomik maliyetleri mevcuttur. Kişiler arası çatışma ve uyuşmazlık, negatif yönlü örgüt iklimi, örgüt kültürünün zayıflayarak çökmesi,

güvensizliğin tırmanması, örgüt içi saygının düşmesi, isteksizlik ve yaratıcılıkta düşüş mobingin örgüte getirdiği psikolojik maliyetleri oluşturur. Hastalık kaynaklı izinlerin çoğalması, kalifiye elemanların işten ayrılmaları, yeni çalışan alınmasının getirdiği eğitim giderleri, örgütsel performansta düşüş, iş kalitesinin niteliksizleşmesi, tazminat gider kalemlerinin yükselmesi, işsizlik giderleri, yasal işlem ve mahkeme harcamaları ile erken emeklilik maliyetleri mobingin ekonomik maliyetlerindendir (Tınaz, 2006: 157).

Mobingin dolaylı ve doğrudan etkileri vardır. Doğrudan etkiler arasında mobingin getirdiği somut olumsuzluklar da yer alır. Ekip uyumunun bozulması, verimliliğin düşmesi, işten soğuma, işe yabancılaşma, devamsızlık, işten ayrılma mobingin somut etkileridir. Mobing bu tür maddi ve manevi etkilerle örgüte tecrübeli çalışanlarını kaybettirirken geride kalan çalışanların hem deneyimsizliği hem de hakim olan negatif psikolojik etkiler motivasyon, performans ve örgütsel bağlılığı azaltır (Özkul ve Çarıkçı, 2010).

Mobing bulaşıcı bir hastalığa benzetilir. Önce minik bir kıskançlık tohumuyla kişilere ekilir. Sonra sinsice örgütü sarar hasta eder. Mobing zamanında fark edilip doğru şekilde tedavi edilmezse tüm örgüte yayılarak örgütün yaşamını tehdit eder hale gelir. Örgütte güven, saygı ve sevgi mobing tarafından tüketilir. Motivasyon yük edilir ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki uyum kaybolarak verimlilik düşer (Çobanoğlu, 2005: 23).

2.6.3. Mobingin aileye olan etkileri

Çokça vaktin geçirildiği işyerlerinde mobing yaşanmasının, kişinin özel yaşamına yansıması kaçınılmazdır. En başta eşler arası ilişkiye zarar veren mobing, ebeveyn-çocuk ilişkisine de yansır. Kötü etkilenen ebeveyn-çocuk ilişkisi, çocuğun psikolojik gelişimini negatif etkiler (Tınaz, 2006: 173). Ailelerin mobing nedeniyle katlandığı kötü sonuçlar ne yazık ki yalnızca psikolojik değildir. Mobing ailelere en az psikolojik açıdan verdiği zarar kadar ekonomik açıdan da zarar verir. Oldukça yüksek ailevi ekonomik maliyeti olan mobing aile içi çatışma, çaresizlik, boşanma gibi çok fazla olumsuzluk getirir. Özellikle çocuklar, mobingin aileye verdiği ekonomik ve psikolojik zarardan ciddi biçimde etkilenirler (Çobanoğlu, 2005: 99).

Mobingin aileye etkileri konusunda mobinge uğrayan kişinin iş aile arasında nasıl bir denge kurduğu büyük önem taşır. Mobing sağlık sorunlarına zarar vermemişken bunu ailesine yansıtmayan ve devamında mobingi alt edebilen bireyler, ailelerini koruyabilmektedir. Çoğu zaman ise mobing nedeniyle yaşanan dışlanma, küçük

düşürülme ve ilgi boşluğu aileden telafi edilmeye çalışılarak mobingin yarattığı infial aile yaşamına taşınmaktadır (Tınaz, 2006: 173). Bu tür durumlarda ailenin, işyerinden yaşananlarla ilgili fikir sahibi olması ve doğru davranması gerek kurbanın gerekse ailenin korunmasında kilit önem taşır. Mobingin anlaşılması ve destek olunması yıkıcı etkilerin şiddetini azaltır.

2.6.4. Mobingin Topluma Olan Etkileri

Mobing, mutsuz bireyler ve aileler yaratır. Mutsuz bireyler ve ailelerden oluşan bir toplumda ise birlik, beraberlik ve huzur ortamından söz edilemez. Bu nedenle iş barışının sağlanması, huzurlu toplumların oluşmasında oldukça önemlidir. Huzur, barış gibi manevi unsurların yanında mobing nedeniyle bireyin katlandığı maliyetler hem işveren hem de devlet için büyük bir yük anlamı taşır. Mobing toplumlara en çok işsizlik ile zarar verir. Mesleki yeterliliğini kaybetmiş veya yetersiz hisseden, psikolojik olarak tükenmiş, sağlıksız kişiler işgücü için zararlı olduğu gibi toplum sağlığı için de tehlikelidir. Bu tür kişilerin artış göstermesi toplumun genel olarak psikolojisi bozuk, sağlıksız ve yetersiz bireylerden oluşması anlamına gelir (Tınaz, 2006).

İşyerlerinde yaşanan psikolojik yıldırmalar; başta hedef alınan kişi olmak üzere, örgüt çalışanları üzerinde, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerde, örgütte ve örgütün temsil edildiği tüm çevrelerde kritik ve genellikle uzun vadeli zararlara sebebiyet verir. Mobing sonucunda toplum ve ülke ekonomisine verilen zarar, iş kaybı ve güvenlik sorunları nedeniyle kişinin yaşadığı zarar ve psikolojik ve fiziksel sağlığa mal olan sonuçlar birlikte ele alındığında mobing, kişi, örgüt ve toplum tarafından ödenen ağır bir bedeldir. Mobing kaynaklı yaşanan kişisel zararlar devlet işlemlerini ve maliyetini de artırır. Devlet tarafından katlanılan sağlık harcamaları, sigorta ve işsizlik maliyetleri, kapasite altı çalıştırılma oranı, erken emeklilik talepleri ve sağlık yardımlarına müracaat, devletin mobing sebebiyle katlandığı zararlardır (Tan, 2005: 59). Devletlerde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a göre Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'ten itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin 1000 çalışanlı bir girişime direkt maliyeti 112.000$ bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000$ olarak hesaplanmıştır (Chappell ve Martino,1998: 6):

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması,
- Sigorta masraflarında artış,

- İşsizlik,
- Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları,
- Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması
- Erken emeklilik oranının artması,
- İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşta gezdiği bir toplum
- Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum
- Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamıdır.

2.7. Mobingle Mücadele

Mobing birçok ülkede yasa dışı olmayabilir ama kesinlikle etik olmamakla birlikte anlayış, cesaret ve hassasiyetle savaşılması gereken bir konudur. İşyerlerinde mobing davranışlarının ortaya çıkarılması okullarda çocuklar arasında olan mobing davranışlarını bulmaktan daha zordur. Tespit edilmesi zor olan bu davranışların oluşmamasını sağlamak kurumlar için proaktif bir yaklaşım içerisinde olmak daha akıllıca olacaktır. Mobing ile mücadelede en kritik olgu, pek çok toplumsal hususta olduğu gibi, farkındalıktır. Mobing ilk etapta kurban tarafından ve sonrasında işveren, çalışma arkadaşları ve toplum tarafından farkına varılması ve karşı konulması önemli bir husustur. Söz konusu mobing olduğunda yapılan yıldırma ve kötü muamele kesinlikle olağan kabul edilmemeli ve karşı konulmalıdır (Dilman, 2007: 52).

Mobingin işyerinde yaşanıp etkilerinin yayılmacı ve kuvvetli olması mücadeleyi daha önemli kılar. Mobing işyerinde belki çok az insan ile birlikte yaşanır ancak etki ve sonuçları kişilere, kurumlara ve toplumlara dağılır. Bunun karşılığında kitleler tarafından ödenen bedelin ağırlığı düşünüldüğünde mobing, kesinlikle ciddiye alınması, karşı durulması ve önlenmesi adına farkındalık sağlanması gereken bir konudur. Sebep olduğu yıkıcı etki ve büyük zararlar nedeniyle savaşılması zorunlu bir husustur (Tutar, 2004: 129).

Mobing ilk ve en çok mağduru etkiler ancak mobingin olumsuz sonuçları işveren ve çalışanları da etkiler. Bu nedenle mobing ile mücadelede kişilerin; mobingin bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlarıyla ilgili farkındalığa sahip olması gerekir. Toplumumuzda gerek bireysel gerekse kitleler düzeyinde mobinge yönelik bir farkındalık bulunmamaktadır. Bununla birlikte, bir sorun ile mücadele etmek için sorunun bilinmesi

şarttır. Pek çok toplumda ise mobing konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır. Öyle ki henüz fiziksel şiddet bile önlenebilmiş değilken; psikolojik şiddetin ne olduğu tam olarak halkların zihninde netleşmemişken; mobing kadar anlaması ve tespit etmesi güç bir hususun öneminin anlaşılması için kamuoyu çalışmaları gerekliliktir. Toplumsal düzeyde mobingi önleme çalışmalarının sonuçları örgütsel düzeyde de etkili biçimde hissedilecektir. O halde mobing ile mücadele toplumsal alana ait konulardandır. Kamusal alanda verilecek mücadelenin yanında örgütsel düzeyde de mobingle mücadele için gerek kişilerin gerekse örgüt yöneticilerinin aktif olması gerekir. Öncelikle bilgilendirme, farkındalık yaratma ve mobinge sessiz kalmama sağlanmalıdır (Tınaz, 2006: 187).
Mobingle mücadele bir toplumsal ve örgütsel iş birliği çabası olmalı ve kişiler bu konuda elinden geleni yapmalıdır. Mobingle mücadele edilmezse mobing mağduru kişiden başlamak üzere örgütler ve toplumlar geri dönülmesi ve onarılması güç zararlara maruz kalmaya devam edecektir (Tınaz, 2011: 189).

Leymann, mobing kavramını "bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere yönelik olarak, sistematik olarak düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan psikolojik şiddet veya psiko-terör" olarak tanımlamaktadır. Mobing, örgütte birey veya gruplara zarar vermek için sergilenen leke sürmek, rezil etmek, ayağını kaydırmak, gücünü kötüye kullanmak, hakaret etmek, gözdağı vermek, saldırmak biçiminde görülen davranışlardır. Benzer bir tanıma göre de mobing, mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve öz saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar ve sendikalar, psikolojik tacizin işveren tarafından işçiyi sözleşmeyi feshetmeye zorlayarak, tazminat ödemekten kurtulmanın bir aracı olarak kullanıldığını ifade etmektedir. Tanımlardan da anlaşıldığı gibi, örgüte ve bireylere zarar veren ve örgüte dolaylı maliyetler yükleyen mobing davranışları önlenmeli ve yönetilmelidir (Kırel, 2007: 318).

2.7.1. Mobing mağdurunun, mobingle baş edebilme yolları

Mobingle mücadelede en büyük ve önemli görev kurbana düşse de örgütlerin mobinge karşı oluşturacakları kültür ve yaklaşımda çok önemlidir. Doğal olarak örgüt, kültür, değerler ve toplumdan önce kişi kendisini koruyabilmelidir. Kişiliğini geliştirmiş, kendini yetiştirmiş, psikolojik direnci yüksek bir kişi karşısında mobingcinin ve mobingin etkisi kırılmaya mahkumdur (Kılıç, 2006: 81). Yönetim kademesinin, mobingi örgütsel kültür haline getirmeye çalışan mobing uygulayıcısı kişiye, herhangi bir destek vermediği

gibi, onu engellemeye de çalışmayan bir tutum takındığı durumlarda, mobbingle kişisel mücadele daha da fazla önem taşımaktadır (Kılıç, 2006: 81).

Mobing sürecinde mağdurla ilgili en kritik husus, ne tür davranışlara maruz kaldığı değil, gösterilen davranışa nasıl tepkiler verdiğidir. Çünkü mobing, kişi izin verdiği müddetçe devam eder. Mobinge maruz kalan kişiler mücadele etmek için, ilk kıvılcımları hissettiği andan itibaren personel yönetim birimlerine ya da yetkili bir birime başvuruda bulunabilir. Bu bağlamda, proaktif olmak ve şikâyette bulunmak kurbanın yerine getirmesi gereken sorumluluklardır (Dilman, 2007: 52).

Cooper ve Withey (1989), "EVLN" adını verdiği modelde kurbanların mobinge karşı verdikleri tepkileri ortaya koyar. Modelde; E: Exit (çıkış), V: Voice (seslendirme), T: Trough Loyalty (bağlılığı devam ettirme), N: Neglect (göz ardı etme) ifade eder. Modele göre mağdurların mobing davranışlarıyla başa çıkmada kullandıkları stratejiler şöyledir (Gökçe, 2008: 52):

- ✓ Çıkış, örgütü terk etme,
- ✓ Seslendirme, sorunu dile getirme/aktif sorun çözme,
- ✓ Bağlılık, örgüt içinde kalma ve örgütü bağlılıkla destekleme/pasif olarak sorunun çözümünü bekleme,
- ✓ Göz ardı etme, iş ile ilgili olmayan konularla meşgul olma/bağlılığın azalması.

EVLN modeline göre stratejiler, aktif/pasif ve yapıcı/yıkıcı stratejiler olmak üzere ayrılır. Bu ayrışmaya göre, örgütü terk etme, aktif fakat yıkıcı bir strateji iken; sorunu dile getirme, aktif ve yapıcı bir stratejidir. Örgüte bağlı kalma, pasif fakat yapıcıdır. Son olarak ise sorunu göz ardı etme, pasif ve yıkıcı bir sorun çözme stratejisidir. Bu modele göre, işinden mutlu olmayan bir çalışan, maliyeti en düşük ve sorunu çözmede en etkili olduğunu düşündüğü stratejilerden kendine uygun bulduğunu seçecektir (Gökçe, 2008: 53).

Mobing karşısında gösterilecek üç farklı tutum ve davranış olduğu söylenebilir: mobinge karşı anlayış gösterme, mobinge karşı mücadele ve geri çekilme (Tutar, 2004: 137-138)

Mobinge karşı anlayış gösterme: kişiler arası anlaşmazlıklar, fikir ayrılıkları, yer yer çatışmalar ve karşı karşıya gelmeler çeşitliliğin bir getirisi olarak doğal karşılanır. Bu çatışmalar taşların yerine oturması için hoş görülebilir. Ancak çatışmanın doğasında getirdiği şiddet bitmiyor, sıkça ve sistematik biçimde devam ediyor ise bu artık tabi bir çatışmanın etkileri değil kasıtlı bir kötü davranmanın göstergesidir. Yani mobingdir. Bu

şiddet dozunu günden güne artırır, sistematik olmaya başlar ve karşılıklı bir çatışmadan çok hedefe birinin konulmasına dönüşür. Bu durumda artık mobing kapsamına gitmiş şiddete anlayış gösterilmesi söz konusu olmamalıdır. Mobingi görmezden gelme, alışma veya anlayış gösterme sorunu çözecek, doğru bir yaklaşım değildir.

Karşı savaş verme: mobinge son verme ve kendini korumanın belki de en haklı ve olması gereken biçimi mobingle savaşmaktır. Bu konuda en çok dikkat edilmesi gereken husus mobing uygulayan kişinin yönteminin karşı mücadele tercih edilmemesidir. Aynı yöntemle karşılık vermek, kafa kafaya çarpışmaktan başka bir şey değildir. Çoğu zaman, mobing uygulayan kişinin etik dışı yollara sapmasına neden olup mağdurdaki zararı artırmaktadır. Mağdurlar çoğu zaman kişilik değerleri yüksek, kişisel beceri ve yetenek sahibi oldukları için kurban seçilir. Bu durumda ilkeli ve etik pozisyonda bulunan mağdur, aynı yöntemle karşılık verdiğinde mobing uygulayıcısının amacına hizmet etmiş olur. Mobing uygulayanın amacı zaten karşı tarafı sahip olduklarından ederek yenmek ve devre dışı bırakmaktır. Bu nedenle aynı yöntemle karşılık verildiğinde mobingcinin daha da çirkinleşmesi büyük ihtimaldir. Mağdur bu durumda haklı iken haksız; güçlü iken güçsüz duruma düşebilir.

Geri çekilme: mağdur, geri çekilmeyi istemediği halde geri çekilmek zorunda kalabilir. Mağdurun gücü ile mobingcinin gücü arasında mobingci lehine büyük bir fark varsa mağdur istemeden geri çekilmek zorunda kalır. Bu yol bazen mobingin bitmesini sağlayabilir. Yine bazı kaynaklarda ise bireysel başa çıkma yöntemleri olarak:

Kendinizi yanıltmayın: kişi, kendini yanıltarak mobingin süre ve etkilerini uzatmaya yönelik bir eğilim gösterebilir. Böyle bir tutum ise depresyon ve umutsuzluk duygularınızı artırır. İş çevresi dışından, ailenizden veya uzman kişilerden yardım alarak bu sorunu çözebilirsiniz.

Öz *güven geliştirme:* Mobing, alçaltıcı ve utandırıcıdır. Sizin en derinden, benlik imgenizi etkiler. Bu yüzden öz güveninizin iyi olması gerekir. Öz güven kuvvetlendiren bazı yollar vardır. Bunlar (Davenport vd 2003: 83):

- ✓ Becerilerinin değerini takdir edin,
- ✓ Hoşlanmadığın meşgalelerle uğraşmayın,
- ✓ Kendi kendinle olumlu şeyler konuş ve kendini onayla,
- ✓ Sana değer veren insanlarla beraber geçirdiğin zamanı azamiye çıkar,
- ✓ Kendini şımart.

Denge bölgeleri oluşturmak: Kurbanın yaşam düzeni ve istikrarı mobing ile bozguna uğratılır. Bu bağlamda denge bölgelerinin oluşturulması kurbanı korumada çok önemlidir. Denge bölgeleri; kişiler arası güçleri eşitleyerek gereksiz güç gösterimlerinin veya geri planda kalmaların önüne geçer. Böylece kurban, denge bölgesinde, istikrar ve güven hisseder. Denge bölgesinde mağdurun istemediği değişiklikler yoktur veya çok az yaşanır. Bu nedenle mobing mağdurları için denge bölgeleri güvenilir alanlardır.

Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirme: Mobing kişiyi alçaltıcı ve rencide edici unsurlar barındırdığı için özgüven kaybı yaşatır. Bu bağlamda kişisel ve mesleki yetenek ve becerilerin mümkün olduğu kadar iyileştirilmesi mağdur üzerindeki mobing baskısını hafifletecektir. Kişiyi geliştirmek, mobingle mücadele etmenin veya mobingi ortadan kaldırmanın en iyi yollarından biridir. Çünkü kişinin yetenek ve becerilerinin kuvvetli oluşu yaşadığı özgüven ve öz saygı kaybını tolere edecektir. Özgüveni yüksek bir birey her türlü baskı ve şiddete daha uzun süre direnebilecek ve bunu alt etmenin bir yolunu bulabilecektir (Tutar, 2004: 133).

Ruh sağlığını korumak: Mobing süreci her şeyden önce kişinin ruh sağlığına yönelik bir tehdittir. Bu nedenle mağdurun ruh sağlığını korumak, mobingle mücadelede en önemli yollardan biridir. Ruh sağlığını koruyarak mobingin yıpratıcı etkisini kıran mağdur, güçlü bir psikolojik uyumla zarar görmenin önüne geçer. Ruh sağlığını korumak, mobinge karşı kişiyi donanımlı kılar. Kişi bu yolla hem daha yüksek direnç gösterir hem de mobing süreciyle kendisine verilmek istenen zararı geri püskürtür.

Algılama stratejilerini güçlendirmek: Tüm yaşamı boyunca insanın karşılaştığı her türlü zorluk onun kişilik süzgecinden geçer. Bu eleme ile kişi, kişiliğine göre zorluğa tepki verir. Mobing süreci de bu şekilde işler. Kendisine yönelen mobinge karşı insan, önce kişilik süzgecinden bir eleme yapar ve daha sonra bu kişiliğe göre tepki verir. Mobinge verilecek tepkinin kuvveti kişiliğin gücüne bağlıdır. Bazı insanlar mobing karşısında çok büyük direnç gösterirken bazıları basit mobinglerle bile büyük yıkımlar yaşarlar. Bu noktada kişinin algısını yükseltmesi faydalı olacaktır.

Değerleri açıklama: Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, mobinge karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. İşgale uğramış vatan topraklarını ancak değerlere sarılarak kurtarıldığı gibi, mobinge uğrayan kişi de değerlerine sarılmalıdır. Mağdurun değerlerinden vazgeçerek, kendisine karşı başlatılmış bir savaşı kazanması mümkün değildir. Mobing süreciyle ilgili bilinmesi gereken en önemli husus, mağdurun sahip olduğu değerler yüzünden saldırıya uğraması ve bu saldırıdan kurtulması için de en güçlü silahının değerleri olduğudur (Koç ve Topaloğlu, 2010: 227-228).

Uzman yardımı almak ve bu konuda dikkatli olmak: Leymann'a göre uzun süreli mobingler, kişiliği yıkıma uğratır. Kişi, mobing sürecinden kişilik yıkımına uğrayarak çıktıysa değerlendirme ve muhakeme işlevlerinde sorun yaşar. Örneğin travma sonrası stres bozukluğu yaşanıyorsa mağdur, mobingden önceki kişiliğini değerlendiremez. Kişinin kendini değerlendirmeye çalışması veya uzmanlar tarafından mobing nedeniyle bu duruma getirilmiş olması yanlış teşhis edildiğinde durumdan kişi sorumlu tutulabilir, mobingden önceki kişiliğinde problem olduğu yaftası takılabilir. Böyle yanlış değerlendirmeler, kişinin psikolojik sağlığını daha kötü etkiler (Davenport vd, 2003: 88-89).

2.7.2. Örgütsel mücadele yöntemleri

Mobing konusunda yönetimler izlediği en yanlış yol görmezden gelmedir. Görmezden gelindiğinde mobing kadar yıkıcı etkileri olan şiddetli bir etken ortadan kalkmaz ve tersine mobingin büyümesine neden olur. Bu yüzden örgütsel mücadelenin de yapılması gerekmektedir (Tokat vd., 2011: 62-63).

İşletmelerdeki mobing riskini azaltmak için bazı yöntemler şunlardır (Davenport vd, 2003: 116):

- ✓ Kuruluşun amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranacağını açıklayan bir vizyon belirleyerek açıklaması gerekir. Bütün çalışanları denk tutan bir görüş ve değerler sistemine sahip olmalıdır.
- ✓ Örgüt şemasında, açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri yer almalıdır.
- ✓ İş tanımları: görev ve sorumluluklar biçiminde ifade edilmelidir.
- ✓ İş gören politikaları: olması gereken davranışlar ile ahlak standartlarını barındıran, kapsamlı, kalıcı ve legal olmalıdır.
- ✓ Disiplin konuları: hızlı, tarafsız ve kalıcı olmalıdır.

- ✓ Çalışanlar örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş ve bu hedefleri gerçekleştirmede oynadıkları roller konusunda eğitilmiş olmalılardır.
- ✓ Yeni çalışan alımları; sadece teknik özellikler kriter alınarak değil, çeşitli durumlarla başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekâları da değerlendirilerek seçilmiş olmalıdır.
- ✓ İş eğitimi ve iş gören gelişimi, bütün çalışanlar için çok önemli ve değerli tutulmalıdır.
- ✓ İletişimler; açık, dürüst ve zamanında olmalıdır.
- ✓ Katılım, ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme, güven yetkilendirme: Örgüt hedeflerine ulaşmasında iş gören katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılara sahip olmalıdır.
- ✓ Her düzeydeki sorunu çözebilmek için bir mekanizma geliştirilmelidir.
- ✓ Çalışanlara Yardım Programı (ÇYP): Kuruluşta bir çalışanlara yardım programı olmalıdır. Bu programın yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren eşdeğer bir program bulunmalıdır.

İşyerinde psikolojik şiddetin neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, psikolojik şiddetle mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her tür psikolojik şiddeti ortadan kaldırarak, örgütleri iş tatmini, çalışma barışı ve bağlanma hissi sağlayan sosyal yapılar haline getirmek gerekmektedir. İşyerinde psikolojik şiddetin ortadan kaldırılması için öncelikle Psikolojik şiddete neden olan faktör iyi tespit edilmeli, tanı iyi konulmalıdır. Bundan sonraki aşama, psikolojik şiddetin yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesidir. İşyerinde psikolojik şiddeti ortadan kaldırmak için atılması gereken bazı adımlar vardır. Söz konusu adımları aşağıda ki gibi belirlemek mümkündür. (Tutar, 2004: 130-132):

Kaçma: Bu yöntemde yönetici psikolojik şiddeti örgütsel politika haline getirmeye çalışan psikolojik şiddetçiye herhangi bir destek sağlamadığı gibi onu engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı psikolojik şiddeti engellemez fakat bu durumda psikolojik şiddetçi örgütsel bir destek bulamaz ve kendi gücüyle yetinmek durumunda kalır ancak bu durum aynı zamanda psikolojik şiddeti görmezden gelmek demek olduğundan bir bakıma onun sürmesine de sebep olur. Dolayısı ile psikolojik şiddet yönetimi için etkili bir tutum değildir.

Kaçınma: Bu yöntemde yönetici psikolojik şiddeti örgütsel politika haline getirmeye çalışan psikolojik şiddetçiye herhangi bir destek sağlamadığı gibi onu engelleyici bir

tutum içinde de olmaz. Böylece taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak ortak menfaatler vurgulanmaya çalışılır.

Mobingi çözme yaklaşımı: Bu yöntemde psikolojik şiddetin üzerine cesurca gidilir. Psikolojik şiddetin yayılıp örgüt kültürünü ve örgüt iklimini etkilemesine izin verilmez. Yönetici tarafları yüz yüze getirerek sorunları açıkça ve ayrıntılı bir şekilde tartışılmasını sağlar. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan psikolojik şiddette etkili bir yöntemdir.

Güç ve otorite kullanma: Bu yöntemde yönetici gücünü ve otoritesini kullanarak psikolojik şiddeti ortadan kaldırmaya çalışır. Fakat yönetici bu yolu sık sık kullanırsa astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar.

Ödün verme: Psikolojik şiddetin kaynağı konusunda taraflar kendi amaçlarında özveride bulunarak ortak bir zeminde buluşurlar böylece anlaşmanın bir galibi olmaz.

Kişileri değiştirme: Psikolojik şiddete neden olan ve bu duruma maruz kalan kişiler örgüt içinde farklı birimlere ya da yerlere tayin edilerek psikolojik şiddetin önlenmesine çalışılır. Etkili bir yol olmasına rağmen uygulanması kolay değildir.

Cezalandırma: Psikolojik şiddetin kişilere ve kurumlara zarar verdiği noktada buna sebep olanlara disiplin yöntemlerinin uygulamak onları cezalandırmak örgüt çıkarı bakımından bir zorunluluk halini alır.

İşbirliği: Psikolojik şiddeti çözmeye istekli olmak, farlılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alışverişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak, sorunlara ve psikolojik şiddete meydan okumak işbirliği yapmanın yollarıdır.

Psikolojik şiddet davranışlarını önlemede en önemli adım örgütlerde zamanında önlem almak örgüte ve çalışanlara zarar vermesini önlemektir. Psikolojik şiddeti yönetme konusunda ki öneriler ise aşağıdaki gibidir (Kırel, 2007: 331):

- ✓ Örgütün kültürel yapısı oluşturulmalı, kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmeli,
- ✓ İşyeri psikolojik şiddet eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyen faktörler saptanmalı
- ✓ İş tanımları yapılmalı, çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmeli,
- ✓ Örgütlerde stres yaratıcı ortamlar ortadan kaldırılmalı (eşit kariyer fırsatları, adaletli ücret politikaları, iş güvenliğinin sağlanması, yıkıcı rekabetin azaltılması gibi)
- ✓ Etkin, güvenli, konusunun uzmanı yöneticiler ile çalışılmalı,

- ✓ Sürekli eğitim programlarından yararlanılmalı (stres, psikolojik şiddet, kişisel gelişim eğitimleri)
- ✓ Örgütlerde uzman rehberler psikologlar çalıştırılmalı, örgütlerde etik kodlar oluşturulmalı ve çalışanların etik değerleri içselleştirmeleri sağlanmalı,
- ✓ İletişime önem vererek sık sık yüz yüze iletişim kurulabilecek ortamlar sağlanmalı,
- ✓ İşe alım ve yerleştirme sürecinde kişilik uyumuna dikkat edilmeli,
- ✓ Psikolojik şiddet davranışının örgüte olan maliyeti belirlenmeli,
- ✓ Psikolojik şiddeti önleyici hukuki tedbirler alınmalı ve psikolojik şiddet mağdurları hukuken korunmalıdır.

3. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Kapsamı

İşten ayrılma niyeti, sektörler ve kurumlar için kontrol etmesi oldukça zor ve ciddi bir problemdir. İşe alım sürecinde yaşanan aksamalar ve iş yaşamı çerçevesinde yaşanan sorunlar işten ayrılma niyetinin sebepleri olarak görülmektedir (İşçi, 2010: 67). İşten ayrılma, bazı zamanlar olumlu sonuçlar doğursa da çoğu zaman örgütler açısından olumsuzluklara sebep olan bir durumdur (Yürümezoğlu, 2012: 38). Rusbelt ve arkadaşları (1988) işten ayrılma niyetini, çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmamaları halinde gösterdikleri yıkıcı ve aktif eylemler olarak ifade etmektedirler (Gül vd 2008, 3). İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma birbirlerinden farklı kavramlardır. İşten ayrılma niyeti, bireylerin örgütten çekilmek istediğini ifade ederken, işten ayrılma ise bireyin örgütten fiili olarak ayrılması olarak kabul edilmektedir (Yıldırım ve Karabey, 2016: 36). Çalışanların örgütten ayrılmak istemelerindeki nedenler gönüllü ya da gönülsüz etmenlerden kaynaklanabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş tatmini ve moral düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir (Cho vd, 2009: 374). Nedeni temel olarak, bireysel farklılıklar ile açıklanabilmektedir. Bunlar; stresin insanlar üzerindeki etkileri, ikili ilişkilere gösterilen yaklaşımlar, kültür ve zamanlama kavramı gibi etmenler olabilmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti hala tam anlamıyla çözümlenememiş bir olgudur. İnsan faktörünün olması ve her bireyin farklı bir yaklaşım göstermesi ve tepki vermesi bu durumu ortaya çıkarmaktadır (Kumar ve Singh 2012: 7).

Vazgeçme davranışı (organizational withdrawal) olarak ele alınan işten ayrılma niyeti Hanisch ve Hulin (1990) tarafından işten uzaklaşma, işten ayrılma niyeti olarak iki başlık olarak ele alınmaktadır. İşten uzaklaşma davranışı, çalışanın işle ilgili rollerini sürdürmesine rağmen, çalışanın mutsuz olduğu için işin bazı gereklerini yerine getirmemesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise çalışanın örgütteki rolünü daha fazla yürütmek istememesi ve çalıştığı örgütü bırakma yönündeki çabalarını ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı farklı olgular olarak değerlendirilmektedir. Eğitim düzeyi, deneyim süresi ve yaş değişkenleri işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışını en çok etkileyen iki değişken olarak tanımlanmaktadır (Cho ve Lewis, 2011, s.16). Martin (1979, s.322) işten ayrılma niyetinin beklenilenin aksine alt kademe çalışanlarından ziyade üst kademe çalışanları arasında daha fazla olduğunu belirtmekte ve bu durumu alternatif iş seçeneklerinin varlığı ile açıklamaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve iş deneyimi hem iş tatminini hem de işten ayrılma niyetini etkileyen demografik faktörlerdendir. Çalışanın medeni durumu ve etnik

özellikleri yazında tartışmalı olmakla birlikte iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkileyen diğer değişkenler arasında sayılmaktadır (Mueller, Boyer, Price ve Iverson, 1994). Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer örgütsel faktör iş koşullarıdır. İş koşulları rol çatışması, üstle ilişkiler, işin karmaşıklığı, finansal ödüller, otonomi düzeyi bir takım işle ilgili strese neden olabilecek faktörleri ifade etmektedir.

Tablo 3.1. *İşten ayrılma niyeti tanımları (Arı, 2014: 32-33)*

Yazar	Yıl	Tanım
Mobley, Horner ve Hollingsworth	1978	İşten ayrılma niyeti, bilinçli ve kasıtlı olarak örgütten ayrılma istekliliğidir
Mowday, Porter ve Steers	1982	İşten ayrılma niyeti, özellikle çalışanın yakın gelecekte işten ayrılma olasılığı ile ilgili öznel tahminidir.
Brown	1996	İşten ayrılma niyeti çalışanın mevcut işinde kalmayı istememesini içeren bakış açısının gücüdür
Houkes, Janssen, Jonge ve Nijhuis	2001	İşten ayrılma niyeti, çalışanın gönüllü olarak örgütten ayrılma eğilimidir.
Brough ve Frame	2004	İşten ayrılma niyeti, çalışanın yakın gelecekte işletmeyi terk edeceğinin tahmin edilebilir olasılığını ifade etmektedir
Slattery ve Selvarajan	2005	İşten ayrılma niyeti, çalışanın işinden ayrılma eğilimidir.
Dollar ve Broach	2006	İşten ayrılma niyeti, çalışanın belirli bir zaman diliminde belirlenmiş örgütü bırakma niyetidir.
Lambert	2006	İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmayı düşünme, planlama ve isteme ile ilgili bilişsel süreçtir.
Kaya	2010	İşten ayrılma niyeti, herhangi bir girişim ile işin sonlandırılabilmesini ifade etmektedir.
Özcan, Vardarlıer, Karabay, Konakay ve Çetin	2012	İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut iş koşullarından duyduğu memnuniyetsizlik yüzünden işinden ayrılmayı düşünmesi biçiminde tanımlanmaktadır.

İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir. Rusbelt, Farrell, Rogers, Maınous (1988), bireylerin iş tatminsizliğine karşı bazı farklı tepkiler geliştirdiğini ifade etmektedir. Çalışanın iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan işletmeden ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır. İş tatminsizliği karşısında çalışanların geliştirecekleri bazı tepkilerde

sadakat ve sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlar olabilir (Çekmecelioğlu,2007:85).

Bu tepki sınıflarından sadakat, bireyin iyimser bir şekilde fakat pasif olarak şartların iyileşmesini beklemesidir. Sorunu görmezden gelme ise, pasif bir şekilde şartların giderek daha kötüye gidişini izlemektir. Sorunu görmezden gelme, yatırım çabalarının azalması, hata oranlarının artması ve devamsızlığın artmasını önemsemeden izlemektir (Çekmecelioğlu, 2005:28-29). İş tatmininin azalması halinde öncelikle işten ayrılma oranının artması beklenebilir. İş tatmini azalan kişide bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği gibi sorunlar artmaya başlar, bu baskıların sonucu olarak da çalışan fırsatını bulduğunda işini terk eder. Bunun tersi de doğrudur, yani iş tatmini arttıkça işten ayrılma oranı azalmaktadır.

İşten ayrılma niyeti işgören devir oranının en önemli öncülü olarak görülmektedir (Shore ve Martin, 1989: 626). İşgören devir oranı yüksek olan örgütlerde gerek örgüt, gerekse de işgörenler açısından birçok olumsuzluklar yaşanmaktadır. Yetenekli ve bilgili iş gücünü kaybetme olasılığının sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi ve yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitimin yanı sıra işe alım maliyetleri örgüte ek maliyet getirir. Örgütte kurumsal hafıza yoksa işgörenler işten ayrıldıklarında örgüt bu bilgileri kaybetmiş olacaktır. Bunun yanında, örgütte çalışmaya devam eden işgörenlerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü, verimlilik kaybı ve yeni gelenler ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden doğan endişe ortaya çıkan sorunlar olarak sayılmaktadır (Scott vd, 1999: 401).

3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Bir davranışın öncülünün niyet olduğu düşünülmektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975). Bu yüzden işten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın en güçlü öncülüdür. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işten ayrılma eğilimini etkili bir şekilde öngörmek için öncül bir etken olmakla birlikte işten ayrılmanın uyarıcı bir işaretidir. Nitekim işten ayrılma niyetinin işten ayrılmaya dönüşmesi belli bir süreci içermektedir. İşten ayrılma sonucunun en önemli öncülü olarak işten ayrılma niyeti, oldukça önemli bir aktördür.

İşten ayrılma niyetini önemli hale getirenler arasında işten ayrılma niyetinin beraberinde getirdiği sonuçlar da yer almaktadır. İşten ayrılma niyetinin belli başlı sonuçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Torun, 2016: 254):

- ✓ İşten ayrılma niyeti sonunda çalışan işten çıkarsa yerine yeni eleman almak zaman kaybına neden olur ve yeni eleman temin etmek pek kolay değildir.

- ✓ İşten ayrılma niyeti neticesinde yeni eleman bulmak için ek maliyetlere katlanılmak durumunda kalınır.
- ✓ İyi bir eleman alınsa dahi uyum ve zaman açısından riskler kendisini gösterir.
- ✓ Eğitime harcanan para artar.
- ✓ İşletmenin işten çıkarma kararı vermesi durumunda ise tazminat ödenmesi söz konusu olur.
- ✓ Ürün ve hizmet kalitesinde düşüşler gözlenir.
- ✓ Çalışanların örgüte karşı güvenlerinde azalmalar olur.
- ✓ Çalışanların yaşananlara karşı moral bozukluğu yaşamaları söz konusu olmaktadır.
- ✓ İşletmeyi başarıya götürecek olan kadro istikrarı bozulur ve bu durum süreçlere yansır.

İşgücünün işinden ayrılması, örgütsel davranış alanında üzerinde önemle durulan konular arasında yer almaktadır. İşlevsel olarak düşünüldüğünde niteliği düşük personelin işinden ayrılması ne kadar istenen bir sonuçsa, eğitimli ve nitelikli personelin işinden ayrılması da o ölçüde istenmeyen bir durumdur. İşgücü devrine ilişkin modeller demografik, örgütsel, işe ve işgücü piyasasına ilişkin faktörlerin bireyin işinden ayrılma kararında etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Weisberg, 1994: 8).

Bir işgören işten ayrıldığında işten ayrılan işgörenin yerine birisinin bulunması zorunluluğu, organizasyon açısından önemli bir sorun olmaktadır. Özellikle bu konu, yeni işgörenlerin işe alınmalarında ortaya çıkan yüksek seçim ve eğitim maliyetleri nedeniyle yöneticilerin yakından ilgili oldukları bir konu haline gelmektedir. Gönüllü olarak işten ayrılmaların izlenmesi, insan kaynakları yönetiminin önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. İşten ayrılmanın gerçek nedenlerinin saptanması, örgütün doğrudan verimliliğini ve karlılığını etkileyeceğinden, örgütün insan gücü politikalarının belirlenmesinde yararlanacağı verilerin elde edilmesi önem arz etmektedir (Göler, 2008: 100).

İşten ayrılma konusu ekonomik açıdan incelendiğinde, işgücünün işletmeler arasında ve bölgeler arasında iş değiştirme hareketine "emek seyyaliyeti" denilmektedir. İşgücü piyasasında arz ve talep dengesi bu hareketliliği belirlemektedir. Emek seyyaliyeti, iş piyasalarında emek, arz ve talebinin buluşmasını ve denge haline gelmesini sağlamaktadır. Belli bir düzeydeki emek seyyaliyeti, gelişen dinamik bir ekonomik yapının sonucu olarak görülmektedir. Böyle bir hareketlilik her ne kadar örgüt açısından

kayıp gibi gözükse de ülke ekonomileri açısından yarar sağlamaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002: 38-39; Aktaran Varol, 2010:54).

3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Etmenler

İşten ayrılma fiilinin en net göstergesi olarak kabul edilen ve özellikle kalifiye çalışanlarda oluşması istenilen en son şey olan işten ayrılma niyetini meydana getiren kişisel, örgüt içi ve dışı pek çok faktör vardır. İşten ayrılma niyetinin nedenlerinin net olarak bilinmesi ve bunu önlemek için alınacak uygun tedbirler hem çalışanlara hem örgütlere bir takım maddi ve manevi yatırımları uzun vadede kazanca dönüştürme fırsatı sağlayacaktır (Yücel ve Demirel, 2013: 164).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin başında iş tatmini gelmektedir. İş tatmin düzeyinin düşük olduğu bir işletmede işten ayrılma niyetinin yüksek olması gerçekleşmektedir (Akşit Aşık, 2010: 42). Bunun tam tersi olarak iş tatmin düzeyinin yüksek olması halinde ise işten ayrılma niyetinin düşük olması beklenmektedir. Yani işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ilişki ters orantılı şekilde seyretmektedir. Örgütsel davranışlar içerisinde son derece önemli bir yere sahip olan iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki nedeniyle işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında iş tatminine yer verilmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Tablo 3.2. *İşten ayrılma niyetine etkileyen nedenler* (*Tambay, 2006: 43*)

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Çevresel Faktörler	Dönemsel Faktörler
Yaş	İşin özellikleri	İşgücü pazarının	İşin mevsimlik olması
Cinsiyet	İşgören sayısı	özellikleri	Mevsim değişikliği
Medeni durum	Yönetimi biçimi	Sendikalar	Çalışma saatleri
Eğitim düzeyi	Ast-üst ilişkisi		İzin kullanma

Ayrıca kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyetine etkileri incelenirken örgütsel vatandaşlık boyutlarının unsurlarından olan vicdanlılık da ele alınmıştır. Araştırmaların çoğunda vicdanlı bireylerin etik ve ahlaki kurallara önem verdiklerinden çalıştıkları örgüte karşı daha fazla sorumluluk duygusu besledikleri görülerek işten ayrılma niyetinin daha düşük oranda olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak ise "dışa dönüklük, duygusal istikrar ve sempatiklik" kavramlarının da işten ayrılma niyetine etmen olan kişilik faktörlerinden olduğunu söylemek mümkündür. Tütüncü (2000) işten ayrılma niyetinin nedenlerine, kişilik özelliklerinin yanında iş ile ilgili dışsal çevre faktörlerinin de yer aldığını belirtmektedir (Tütüncü, 2000: 106-121).

Tablo 3.3. *İşten ayrılma niyetine etki eden etmenler* **(***Bozkurt, 2010: 43***)**

Çevresel Etmenler	İşletme İçi Etmenler	Kişisel Etmenler
Başka iş alternatifleri	Düşük ödeme	Genç yaş
Sendikanın olmayışı	Düşük iş tatmini	Yeni işgören
Düşük işsizlik oranı	Düşük iş başarımı	Yüksek eğitim düzeyi
	Yapılacak işin belirsiz oluşu	Bağlılığın az oluşu
		Beklentilerin karşılanamaması

Tabloda görüldüğü gibi işten ayrılma niyetini pek çok farklı kaynaktan gelen etmen etkileyebilmektedir. Bu etmenlerin her biri farklı şekilde ve farklı şiddette etki etse de işten ayrılmayı etkiledikleri kesindir. Bu faktörleri detaylı incelemek faydalı olacaktır.

3.2.1. Çevresel etmenler

Örgütlerin kontrol edemediği ve engellemesi zor olan makroekonomik ve/veya sosyal boyutlu değişimler işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkilemektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyen örgüt dışı faktörlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Varol, 2010: 59-60):

- ✓ Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma gibi konjoktürel etmenler,
- ✓ Vergi yükünün artması,
- ✓ Malzeme yokluğu ve/veya sipariş azlığı nedeniyle pazar değişimi,
- ✓ Bazı mesleklerin cazibesini yitirmesi, bazılarının toplumda daha çekici hale gelmesi,
- ✓ Birden fazla yetkinliğe sahip olmaktan ve/veya alanda uzman olmaktan dolayı iş değiştirme olanaklarının artması,
- ✓ Tarım ve turizm sektörlerindeki mevsimsel çalışmanın etkisi,
- ✓ Ülkenin ve/veya işbirliği halindeki ülkelerin ekonomik durumu ve bunun işgücü piyasasına etkisi,
- ✓ Ülkenin eğitim ve ekonomik gelişmişlik düzeyinin işgücü piyasasına etkisi gibi etmenler işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Algılanan alternatif iş fırsatları, çalışanların örgüt çevresindeki alternatif işlerin uygunluğu yönündeki algısını ifade etmektedir (Price ve Mueller, 1986; akt. Hwang ve Kuo, 2006: 255). Ayrıca, algılanan alternatif iş fırsatları, kişilerin hareket kolaylığını ifade etmektedir (Joseph vd., 2007: 549). Çalışan işten ayrılmayı düşündüğünde, mevcut işi ile ilgili tutumlarını düşünürken, ayrıca dış çevredeki iş olanaklarını da

değerlendirecektir. Diğer bir ifade ile işgücü piyasasındaki alternatif iş fırsatlarını bilmeyi istemektedir (Hwang ve Kuo, 2006: 255). Nitekim pek çok ekonomi teorisi çalışanın önemli kararlar alırken (örneğin; işi bırakma) akılcı hareket ettiğini varsaymakta; çalışanın yeni bir iş bulma olasılığı olmadan işi bırakmayacağını ileri sürmektedir (Lambert, 2001: 66). Bu nedenle alternatif iş algısı ve çalışanın bunları değerlendirmesi işten ayrılma sürecinde önemli bir değişkendir (Mobley vd., 1979: 504). Çünkü niyetler çalışanların alternatif işlerle ilgili değerlendirmeleri ve algılamalarını yansıtmaktadır (Mobley vd., 1979, Hwang ve Kuo, 2006: 257).

3.2.2. İşletme içi etmenler

Örgütsel faktörler işgörenlerin işten ayrılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu faktörlerin neler olduğunu bilmek önlem almak açısından gereklidir. İşten ayrılma niyetini etkileyen en önemli faktörlerden biri iş tatminidir. Nitekim Özdemir ve Özdemir (2015) yaptıkları araştırmada işten ayrılma niyeti ile iş tatmininin Türk örgütsel davranış alanında çokça çalışıldığını tespit etmiştir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Çekmecioğlu, 2005; Yücel ve Demirel, 2013). Yani iş tatmini yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşüktür. İşten ayrılma niyetinin öncüllerinden bir diğeri de örgütsel bağlılıktır. Griffeth, Hom ve Goertner'a göre (2000) örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini iş tatmininden daha fazla etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenlerin işten ayrılma eğilimleri daha fazla olmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). İş stresi, tükenmişlik ve psikolojik dengesizliğin işten ayrılma niyetini arttırdığı yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Ayrıca iş stresinin yanında aşırı iş yükü de işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

Yüksek iç motivasyonun, yönetici veya iş arkadaşları tarafından sağlanan desteğin (Aggarwal-Gupta, Vohra ve Bhatnagar, 2010) ve algılanan adalet algısının artmasının işten ayrılma niyetini azalttığı yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Hwang ve Kuo, 2006; Lambert, 2001). Performans ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde ödül belirleyici bir etmendir. İşin ucunda ödül varsa performans ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki, ödül yoksa performans ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Griffeth, Hom ve Goertner, 2000). Yani başarı ödüllendirilmiyorsa işgören örgütten ayrılma niyeti taşımaya başlamaktadır. İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir. Oluşmalarında yönetim kademelerinin etkisi büyük

olduğundan giderilmesi de yine yöneticiler sayesinde mümkün olabilmektedir (Kesen, 2011:33):

- ✓ İşletmelerin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması),
- ✓ Ulaşım olanakları (Servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkânları),
- ✓ İşin türü ve güçlük derecesi (Pis işler, ağır işler vb.),
- ✓ Olumsuz organizasyonel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma kurallarında aşırı katılıklar vb.),
- ✓ Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (Adil ücretlendirme yapılmaması, performans değerlendirme yapılmamış olması vb.),
- ✓ Kötü iş koşulları (Kaza olasılığının yüksekliği, iş yerinde gereken fiziksel ve estetik niteliklerin bulunmaması, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),
- ✓ İş görenlerin, psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- ✓ Kötü personel yönetimi uygulanması (Ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, ilerleme ve gelişme olanaklarının yetersizliği vb.),
- ✓ İş yerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği (Kantin olmaması, çalışma alanlarında dinlenecek yer bulunmaması vb.),
- ✓ Üretim sürecinin iyi işlememesi (Yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.).

İşgörenin bireysel özelliklerinden ziyade işten ayrılma düşüncesine kapılmasında en çok etkili olan örgütsel faktörler önlenebilir faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörlerin bir kısmı doğrudan örgütten, bir kısmı örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerin ortaya çıkmasında etkili olan durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 400-401):

- ✓ Çalışanın yaşadığı yerin işletmenin fili olarak bulunduğu yere olan uzaklığı
- ✓ Çalışanın işyerine ulaşım olanakları
- ✓ İşin türü, fiziki ve mental zorluk derecesi
- ✓ Örgüt içerindeki çalışanlara uygulanan katı kurallar
- ✓ Ücretlendirme sisteminde var olan adaletsizlikler
- ✓ Gerekli güvenlik önlemlerinin alınmadığı ve kaza riskinin yüksek olduğu iş koşulları
- ✓ İşgörenin çalışanları için yeterli gözetimleri yapmaması

- ✓ Örgütün yapısı ve kültüründen kaynaklı yaşanan bilgi ve iletişim eksikliği
- ✓ Çalışanın işveren tarafından sunulan iş koşullarından memnun olmaması
- ✓ Çalışanların işlerini yaparken fizyolojik, psikolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından fazla zorlanması
- ✓ Kötü ve adil olmayan insan kaynakları uygulamaları
- ✓ İşveren tarafından çalışanlara sağlanan sosyal hak ve hizmetlerin çalışanlarca yetersiz bulunması
- ✓ Mal ve hizmet üretim sürecinin iyi işlememesi sebebiyle çalışanların yaşadığı sıkıntılar.

Sıralanan bu nedenler dışında örgüt yapısı ve uygulamalarından etkilenen; moral, ekip arkadaşları, şirketin büyüklüğü, çalışma arkadaşlarının performans düzeyi gibi unsurlar çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine girmelerinin ve fiili olarak işten ayrılmasının nedenleri olarak değerlendirilmektedir. Bütün bu nedenler birlikte düşünüldüğünde belirli bir örgüt veya meslek grubuna yönelik yapılan araştırmalar, işten ayrılma niyeti konusunda o meslek grubuna ya da örgüte ait gerçekleri daha açık şekilde ortaya koyabilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2008: 400-401).

3.2.3. Kişisel Etmenler

İşgörenlerin hayat standartlarıyla ilgili olarak aile ilişkilerinde meydana gelen değişimler (evlilik ve ölüm gibi), emeklilik, eğitim öğretim ihtiyacı, sağlık durumu ve psikolojik nedenler (Hwang ve Kuo, 2006: 255) kişiyi işten ayrılmaya yönlendirebilir. Yukarıda sayılan nedenlerin dışında da bazı demografik faktörlerin işten ayrılma niyetini etkilediği ifade edilmiştir. İşten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kadınların işten ayrılma niyetinin erkeklere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Uzun ve Yiğit, 2011). Uzun ve Yiğit'e göre (2011) bu farklılık kadınların ailevi sorumluluğundan kaynaklanmaktadır. Onay (2009) ise cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle kadınların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Azaklı (2011) farklı iş teklifleri ve alternatiflerinin fazla olması nedeniyle erkeklerin işten ayrılma niyetinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu ifade etse de başka araştırmacılar işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaşmadığını bulmuşlardır (Griffeth, Hom ve Goertner, 2000; Gürpınar, 2006; Batılı, 2010; Fındık, 2011). İşten ayrılma niyeti gelire göre farklılık göstermektedir. Çift gelirli ailelerde işten ayrılma düzeyi tek gelirli olanlara göre daha fazladır (Uzun, 2013). Azaklı (2011) yaptığı araştırmada lisansüstü eğitim düzeyine sahip

işgörenlerin işten ayrılma niyetinin lise, ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerden düşük olduğunu tespit etmiştir. Yapılan başka bir araştırmada yaş ve eğitim seviyesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Kişisel etmenler, çoğu zaman demografik unsurlardan oluşur ve bu nedenle işten ayrılma niyetine etki eden demografik etmenler olarak da ele alınır. Demografik faktörlerin hem özel hem de kamu sektöründe işten ayrılma niyetine etkilerini anlamak için yapılmış olan pek çok araştırma bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti kişilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu anlamda demografik özelliklerden cinsiyet (Lambert, 2006), yaş (Sarıdede ve Doyuran, 2004), çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum yaygın olarak işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Kişinin demografik özellerinden ya da işi ile ilgili hissettiği duygulardan kaynaklı işten ayrılma niyetini ifade etmektedir. Algıladıkları örgütsel destek ve işlerini yaparken hissettikleri tatmin duygusu çalışanların, işine dolayısı ile örgütlerine karşı pozitif davranışlar geliştirmesine vesile olmakta bu durum ise çalışanlarda başarılı olma arzusunun oluşmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar morali yüksek çalışanların işlerinde daha mutlu ve başarılı olduklarını göstermektedir. Morallerinin yüksek olmasından kaynaklı işlerinde mutlu ve başarılı olan çalışanlar tatmin duygusuna sahip olduklarından mevcut işlerini bırakma ve yeni alternatif işlere yönelme eğilimi içerisinde olmayacaklardır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 380).

Evli çalışanların bekâr olanlara göre isten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu saptamışlardır. Tüm bunların yanında zekâ ile işten ayrılma eğilimi arasında mantıklı bir ilişkiye rastlamamışlardır (Yıldız, 2008: 45). Yapılan bir araştırmaya göre işten ayrılma belirleyicilerinin ilk sırasında %84,2 ile kişisel nedenler yer almaktadır. Ücret ise %58,5 ile ikinci sırada bulunmaktadır. Kişisel kariyer ise üçüncü sırada yer almaktadır. Kariyer nedeniyle ayrılanların oranının %57,7 gibi yüksek bir düzeyde gerçekleştiği görülmektedir (Kesen,2011:31). İşten ayrılma eğilimini etkileyen bir başka faktör ise kişinin yakın çevresine karşı sorumluluğudur. Çocukların yaşı ya da sayısı, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı ve medeni durum gibi değişkenler, işten ayrılma eğilimini etkilemektedir. Blegen, Mueller ve Price (1988) yakın çevreye karşı sorumluluğu, işgörenin yaşadığı topluma karşı yükümlülüğün derecesi olarak tanımlamaktadır. Yakın çevreye karşı sorumluluk bağlılığı pozitif yönde etkilemekte ve işten ayrılma eğilimini negatif yönde etkilemektedir (Yıldız, 2008: 46-47).

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Yüksek işgücü devir oranının örgüt açısından birtakım sakıncalı sonuçları vardır. Örgüte alışmış ve gerekli eğitim görmüş çalışanın işten ayrılması sonucu üretimde bazı aksamalar ve kayıplar yaşanabilmektedir. Bundan dolayı da diğer çalışanlar olumsuz etkilenmekte ve moral bozukluğu yaşamaktadırlar. İşten ayrılma niyetinde olan çalışan, verimli ve etkin çalışma yapamayarak iş tanımlarını istenilen şekilde yerine getiremeyecektir (Ilısu, 2012: 61). Yapılan işten ayrılma araştırmaları fayda sağlayan bir yaklaşımla süzgeçten geçirilirse anlaşılırlığı daha net olacak ve hem bireysel hem de örgütsel açıdan sonuçları anlaşılırlık kazanacaktır (Özyer, 2010: 61).

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi örgütte bazı olumsuzluklara neden olabilmektedir. İşten ayrılmalar örgüt için işgören devir oranının yükselmesi anlamına gelmektedir. İşgören devir oranının yüksek olması örgütte direkt ve dolaylı maliyetlere neden olmaktadır. Nitelikli iş gücünü kaybetme rekabet avantajını olumsuz yönde etkiler, yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitimin ve yeni işe alım maliyetleri örgüte ek maliyet getirir. Ayrıca örgütte çalışmaya devam eden işgörenlerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü, endişe ve verimlilik kaybı maliyete sebep olmaktadır (Scott vd., 1999: 401).

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi örgütte bazı olumsuzluklara neden olabilmektedir. İşten ayrılmalar örgüt için işgören devir oranının yükselmesi anlamına gelmektedir. İşgören devir oranının yüksek olması örgütte direkt ve dolaylı maliyetlere neden olmaktadır. Nitelikli iş gücünü kaybetme rekabet avantajını olumsuz yönde etkiler, yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitimin ve yeni işe alım maliyetleri örgüte ek maliyet getirir. Ayrıca örgütte çalışmaya devam eden işgörenlerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü, endişe ve verimlilik kaybı maliyete sebep olmaktadır (Scott vd., 1999: 401).

Olası negatif sonuçları		
Organizasyon için	İşten ayrılan için	İşte kalan için
Daha önceden çalışanlar için yapılan eğitim, işe alma vb. Harcamalar ve onların işe alışma sürecininde harcanan zaman	O iş ile ilgili kazanılan deneyim ve işe girmek için daha önceden sağlanan ön koşulların kaybedilmesi	İş yerindeki sosyal yaşamın ve iletişimin kesintiye uğraması
İşten ayrılan çalışan için yerine yeni birinin bulunulmasında yapılacak harcamalar	Kanunen sahip olunan hakların ve ayrıcalıkların kaybedilmesi	Tecrübeli ve işi bilen iş arkadaşının kaybı
İşten ayrılan çalışan için yerine yeni birinin bulunulmasında yapılacak harcamalar	Aile ve sağlık ile ilgili desteklerin sekteye uğraması	İş tatmininin düşmesi
İş yerindeki sosyal yaşamın ve iletişimin kesintiye uğraması	Mortgage gibi harcamaların üstesinden gelememek	İşten ayrılan çalışanın yerine yeni birisi aranırken, iş yükünün artması
İş sürecinde ayrılma olursa olası üretim sürecindeki aksama	İş değiştirme stresinin ortaya çıkması	İş yerindeki orturmuş düzende ve çalışanlar arasındaki uyumun düşmesi
İş için eğitilmiş bir çalışanın iş performansının kaybı	Eş veya partnerin kariyer planının değişime uğraması	işe karşı olan çalışma isteğinin ve örgüte bağlılığın düşmesi
İşte kalanlar arasındaki tatmin duygusunun azalması	Kariyer planında gerçekleşebilecek gerileme	
İşte kalan çalışanlar arasında işten ayrılma eğiliminin		
Ayrılanların örgüt için negatif bir profil oluşturması		

Olası Pozitif Sonuçları		
Organizasyon için	İşten ayrılan için	İşte kalan için
İşinde başarısız olan ve az performans gösteren çalışanın yerine daha iyi birinin alınması	Alınan maaşlarda bir iyileştirme fırsatı oluşturması	Örgüt içi devinim fırsatlarının artması
Yeni alınan çalışan ile örgüte yeni bilgi ve teknolojilerin katılması	Kariyerin gelişme fırsatı	Yeni gelen çalışma arkadaşlar ile uyumsuzlukların giderilmesi için şirket içi çalışanların teşvik edilmesi
Pratikteki ve kurallardaki değişikliklerin teşvik edilmesi	Çalışan-örgüt uyumunun daha iyi olduğu bir iş imkanının olması	Örgüte bağlılığın artması
Örgüt içi devinim fırsatlarının artması	İşsizlik imkanlarına sahip olunması	İş tatmininin artması
Örgüt içi çalışanlar arası tatmin duygusunun artması	Kişisel gelişim fırsatı	Örgüte karşı olan sorumlulukların artması
Giderlerin düzenlenmesi ve azaltılması açısından fırsat oluşturması	Kişisel etkinliği geliştirme şansı	

Şekil 3. *İşten ayrılma niyetinin sonuçları* **(***Mobley, 1982: 113***)**

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi örgütte bazı olumsuzluklara neden olabilmektedir. İşten ayrılmalar örgüt için işgören devir oranının yükselmesi anlamına gelmektedir. İşgören devir oranının yüksek olması örgütte direkt ve dolaylı maliyetlere neden olmaktadır. Nitelikli iş gücünü kaybetme rekabet avantajını olumsuz yönde etkiler, yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitimin ve yeni işe alım maliyetleri örgüte ek maliyet getirir. Ayrıca örgütte çalışmaya devam eden işgörenlerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü, endişe ve verimlilik kaybı maliyete sebep olmaktadır (Scott vd., 1999: 401).

Sanderson (2003) işten ayrılmanın örgüte getireceği maliyetleri şu şekilde özetlemiştir: yeniden işgören seçme maliyeti, yeniden eğitim ve oryantasyon masrafları, işgörenin tam kapasite ile çalışmadığında diğerlerinin fazla çalışmasından kaynaklanan mesai ücretlerinin maliyeti, üretim kaybı maliyetleri. İşten ayrılmanın örgüte yüklediği maliyetlere yukarıda değinilmiştir. Bunların dışında işgören devir oranın yüksek olması işgörenler arasında huzursuzluğa neden olmakta, huzursuz işgören örgüt aleyhine söylem geliştirebilmektedir. Bu durum örgütün işveren markasına zarar vermektedir. Bir çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilir. Bu olumsuz etkilere ve maliyetlere bakıldığında bir çalışanın işten ayrılmasının; hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitme ve uyum sağlama acısından olumsuz etkileri vardır (Şahin,2011:77).

Bununla birlikte, bir çalışanın işten ayrılması örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bir anda kesintiye uğramasına ve uyumun bozulmasına neden olabilir. Yüksek işgücü devir oranı, örgüt için bazı sakıncalar doğurur. Örgüte alışmış ve eğitilmiş bir çalışanın kaybedilmesiyle üretimde bir kayıp yaşanırken, bu durum diğer çalışanlar üzerinde de moral bozukluğu yaratır (Kesen, 2011:35).

Nitelikli çalışanların işten ayrılması, örgüt için pahalı ve yıkıcı olabilmektedir. Bu yüzden konusunda yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılığı sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği için oldukça önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008: 149). Ancak, yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları örgüt için istenmeyen bir

durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması örgüt için işlevsel ve pozitif bir durumdur (DeConinck ve Bachmann, 2005: 876).

İşten ayrılma niyeti yeniden yapılanma ve küçülme stratejisinin etkinliği için en ciddi tehdidi oluşturmaktadır. Çünkü eğer uygun örgütsel müdahaleler ile kontrol edilmezse, yeniden yapılanma ile küçülmenin dayandığı uzun vadeli bağlılık, motivasyon ve sadakate sahip yüksek performanslı çalışanın işten ayrılmasına yol açmaktadır (Ugboro, 2006: 232).

İşten ayrılma niyeti ile çalışanın iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanlar örgütte çalışmaya devam etme niyetinde olduğunda daha yüksek seviyelerde performans sergilemekte; tam tersine çalışanlar işten ayrılma niyetindeyse daha az performans sergilemektedir. Bu anlamda işten ayrılma niyetine sahip çalışan, daha az etkili ve verimli olmakta ve bu yüzden performansı aksatmaktadır. Kaldı ki, çalışanın performansı örgütün etkinliğini, başarısını ve performansını etkilediği için önemlidir (Erat vd., 2012: 8855). Bu bağlamda işten ayrılma niyeti örgütsel etkinliği de etkilemektedir (Gül vd., 2008: 3).

3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Yapılan araştırmalar sonucunda işten ayrılma niyetinin fiilen işi bırakmanın ve işgücü devrinin habercisi niteliğinde ve aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarda işten ayrılma niyetini önceden sezmeye çalışarak gerekli tedbirleri almalıdırlar. Sanderson (2003) işten ayrılma niyetinin önlenebilmesi için yöneticilerin yapması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır (Ilısu 2012, 64):

- ✓ Doğru insanı işe almak için yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alış süreci geliştirilmelidir.
- ✓ Çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- ✓ Büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- ✓ Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir.
- ✓ Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir.
- ✓ Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır.

Önceden müdahale edilmesi güç olsa da işletmeler gerçek anlamda işten ayrılmanın en önemli ön göstergelerinden olan işten ayrılma niyetini önleyici birtakım tedbirler

alabilirler (Yıldırım, 2016). İşten ayrılma niyetini önlemek için genel olarak yöneticiler tarafından yapması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aylan, 2012):

- ✓ Yetenekleri açıkça ortaya koyacak ve doğru kişinin işe alınmasını sağlayacak iş alım süreçleri geliştirmelidirler.
- ✓ Çalışanların başarılı olabilmeleri için çalışanlara birbirlerine güvenebildikleri bir iş ortamını sağlamalıdır.
- ✓ Çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatını vermelidir.
- ✓ Çalışanların beceri, ilgi ve yeteneklerini iş ile uyumlu hale getirmelidir.
- ✓ Maaşın ötesinde bireysel motivasyonu arttırarak grup ve takımları motive etmelidir; Örgüt için ödüllendirmenin kişisel ve kişiye göre adil olması sağlanmalıdır. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülden daha anlamlı olabilmektedir.
- ✓ Problem çözmeye çalışan personele yardım etmeli ve çözüm sürecine katkıda bulunmasına izin vermelidir. Örgüt içi problem çözüm süreçlerinde çalışanlara da katılım hakkı tanınması bireylerde aitlik hissinin oluşmasını sağlamaktadır.
- ✓ Örgüt tarafından vaad edilenleri yerine getirmeli ve örgüt içerisinde ortak değerlerin oluşması için çaba göstermelidir.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatminsizliğin sonucunda ortaya çıkarak yıkıcı etkileri beraberinde getirir (Üstün ve Doğan, 2014: 577). Bu nedenle işten ayrılma niyetinin önlenmesi gerekmektedir. Özellikle örgütler açısından işten ayrılma niyetinin önüne geçilmesi büyük önem ifade etmektedir. Çalışanların memnuniyetsizliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkması sebebiyle işten ayrılma niyetinin önlenmesinde odak noktası çalışanların memnuniyetsizliklerini gidermek olmalıdır. Örgüt içerisindeki çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olması örgüt içerisindeki pek çok süreci etkilemektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Bu etkinin olumsuz şekilde kendisini gösterecek olması, işten ayrılma niyetinin önlenmesinin gerekliliğini gösteren bir başka ayrıntıdır. Ayrıca işten ayrılma niyetinin önlenmesinin sadece örgütler için değil örgütün tüm üyeleri için ve örgütle ilgili tüm süreçler ile ilgili olabileceğini gösteriyor olması, işten ayrılma niyetinin önlenmesini gerekli kılan faktörler arasında yer almaktadır. Başka bir deyişle işten ayrılma niyeti, birden fazla boyutta etkisini göstermektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3).

Kısaca özetlemek gerekirse İAN, işi fiilen bırakmanın ve işgören devir oranının habercisidir. Örgütlere rekabet avantajı sağlayan kaynakların başında yetenekli

işgörenlerin geldiği düşünüldüğünde bu kişileri örgüte bağlamak ve işten ayrılmalarını engellemek önem arz etmektedir. Bu nedenle yöneticiler işten ayrılma gerçekleşmeden işgöreninin ayrılma niyetini sezmeli ve bu duruma neden olan faktör veya faktörleri analiz ederek gerekli tedbirleri almalıdırlar.

İşten ayrılmanın birçok nedeninin olabileceği önceki kısımlarda bahsedilmiştir. İşten ayrılma kişisel veya örgüt dışı nedenlerden dolayı gerçekleşiyor ise yapacak çok şey olmayabilir. Fakat örgütsel nedenler işten ayrılmaya sebep olmuşsa bundan sonra ayrılmaların en az olması için gerekli önlemler alınabilir. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi departmanına büyük iş düşmektedir. İK departmanının, doğru adayı seçmesi ve yetenek odaklı işe alım süreci geliştirmesi, işgörenleri motive etmesi, problemlerin çözümüne yardım etmesi, kariyer ve gelişme fırsatları sunması ve ödüllendirmeleri nesnel ve sistemli şekilde yapması işgörenlerin İAN'ni azaltacaktır. Nitekim kariyer ve ödülün İAN'ni azalttığı yapılan araştırmalarda desteklenmiştir (Griffeth, Hom ve Goertner, 2000). Ayrıca İAN'nin azalması için adalet ve güven ortamının tesis edilmesi gerekir. Adalet ve güven algısı düşük işgörenlerin örgütsel bağlılıkları azalır ve işten ayrılma niyeti artar, fırsat bulduğunda ise işgören işten ayrılma davranışını gerçekleştirir. Örgütsel destek sağlamak işgöreni örgütte tutmada bir strateji olabilir. Sonuç olarak işgörenlerin örgütten ayrılması birçok maliyete neden olmaktadır. Özellikle örgütsel nedenlerden kaynaklanan işten ayrılmalar önlenebilir durumlardır. Problemler tespit edilip gerekli düzenlemeler yapılabilir.

İşten ayrılma niyetinin görülmez bir tutum olması sebebiyle önlenmesi oldukça güçtür. İşten ayrılma eğilimine yeteri kadar önem verilip müdahale edilmez ise zamanla işten ayrılma fiiline dönüşmektedir ve bu noktadan sonra çalışanı bu kararından vazgeçirmek çoğunlukla mümkün olmamaktadır (Aylan, 2012). Yapılan araştırmalar bu niyette olan çalışanların yüksek oranda işlerinden ayrıldıklarını göstermektedir. Örgütlerin kendilerine artı değer katan yüksek performanslı çalışanlarını kaybetmemek ve devir hızı yüksek personel değişim hızına sahip olmamak adına çalışanlarda oluşabilecek işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri iyi gözlemlemesi ve en kısa sürede bu durumu düzeltici önemler alması gerekmektedir (Yıldırım, 2016). Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasını önleyen en önemli unsurlardan biri iş tatminidir. Yaptığı işten tatminlik hissi duyan çalışanların işten ayrılma eğiliminde olmaları düşük bir olasılıktır. İşverenler çalışanlarda iş tatmini sağlamak için kişiye uygun iş tayini, işi eğlenceli hale getirecek yenilikler ve adil ücret uygulaması gibi önlemler almalıdır. İşte

ayrılma niyetinin oluşumunu önleyen diğer önemli bir unsur ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında kilit rol oynayan önemli unsur örgütsel destektir (Barutçugil, 2004: 474). Örgütsel desteği hisseden çalışanların bağlılıklarında artış olduğu birçok araştırma sonucunda ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığı yaratmak için çalışanlarda iş tatmini ve örgütlerince desteklendiği düşüncesinin oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel destek düzeyi, iş doyumu ve örgütsel bağlılığı arttırılan çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri düşük olacak bu durum ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracaktır. İşinden tatmin olan ve işverence desteklendiğini hisseden çalışan işine, mesleğine ve örgütüne karşı kendini daha fazla sorumlu hissedecek ve örgütüne bağlılığı artacaktır.

Erol (1998), işten ayrılma niyetini azaltan ya da engelleyen faktörlerin, örgütsel ödüller, iş doyumu, alternatif iş olanaklarının kalitesi ve çalışanın işine yaptığı yatırımın büyüklüğü olduğunu ifade etmiştir. Çalışanın işine yaptığı en önemli yatırımlardan biri ise, özellikle, başka bir örgütte kullanılmayacak beceriler kazandıran eğitimlere katılmış olmaktır. Nitekim Love da (1998) bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmektedir (Kesen, 2011: 30).

3.5. Mobing ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Çalışanın, mevcut bulunduğu örgütten ayrılarak işsiz kalmayı göze alması ve/veya başka örgüt bünyesinde çalışmaya olan eğilimi, işten ayrılma niyeti (intention to leave from work) olarak ifade edilir. İşten ayrılma niyetinin yüksek olduğu örgütlerde niyetin fiile dönüşmesiyle birlikte iş gören devir hızı artar. Bu hızın artması, işletme personelinin hızlı biçimde yenilendiği anlamı taşır. İşe alma, yerleştirme, işgörenin eğitimi, oryantasyonu, yetiştirilip geliştirilmesi işletmeler için maliyet kalemlerini oluşturur. Personelin yüksek bir hızla değişim içinde olması bu kalemlerin maliyetini yükseltir ve aynı zamanda kilit pozisyonda bulunan personele yapılan yatırımın atıl kalmasına neden olur. Bu ve daha pek çok olumsuz sonucu nedeniyle her işletme işgören devir hızının düşük olmasını arzu eder. İşgören devir hızı ve yıkıcı sonuçlarının azalması, personelin örgütte kalmasına yani işten ayrılma niyetine bağlıdır. Bu nedenle personel devir hızını düşürmek isteyen işletmeler işten ayrılma niyetinin gelişimini, seyrini analiz edip ön

görerek işten ayrılma niyeti üzerinden işten ayrılmaları kontrol altında tutarlar (Yapıcı, 2008: 51).

Leymann (1996; 173) da İsveç'te yaptığı araştırma sonuçlarına dayanarak mobing sonucu bireylerin iş hayatından erken ayrıldığını bildirmektedir. Vessey ve arkadaşları (2009) ise hemşirelik için mobingi iş devrinin artması, performansın düşmesi, meslekten geri çekilme ve daha sonrasında bakım kalitesinin azalma olasılığı ile ilişkili bir sorun şeklinde ifade etmektedir.

Örgütler tarafından, işten ayrılmaların yoğunlaştığı ve normalin dışında seyrettiği zamanlarda, ayrılmaların nedenleri iyi araştırılmalı ve kaynağı sağlıklı tespit edilmelidir. Çünkü sorunun yanlış çözümü verimliliği ve karlılığı doğrudan etkileyecektir. Bu bağlamda örgütün işgücü politikalarının belirlenmesinde yararlanılacak verilerin üretilmesi ve kullanımı kritik önem taşır (Göler, 2008: 100).

Yapılan çeşitli araştırmalarda, işyerinde psikolojik şiddet sonucunda mağdurlarda büyük ölçüde verimlilik ve motivasyonun düştüğü ve işten ayrılma niyeti oluştuğu bulgusuna rastlanmıştır. Ayrıca işyerinde psikolojik şiddetin düzeyinin ve süresinin artması ile işten ayrılma niyetinin, fiili olarak işi terk etmeyle sonuçlandığı saptanmıştır (Einarsen, 2000; Leymann, 1996; Yapıcı, 2008).

Erdirençelebi ve Filizöz (2016), Konya ilinde en çok şubesi olan iki özel banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri ve işten ayrılma niyetlerinin uygulanan mobing davranışlarına göre değişip değişmediğini incelemişler ve Mobing alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Bu doğrusal ilişki Mobingin işten ayrılma niyetine etki ettiğini göstermektedir.

Rayner ve Cooper'in (1997), Staffordshire Üniversitesi'nde yarı zamanlı çalışan öğrenciler ile yaptıkları araştırmada, katılımcıların yaklaşık olarak %27'sinin işyerinde psikolojik şiddete maruz kalmaları nedeniyle işten ayrıldıkları saptanmıştır. Tepper'e göre (2000) psikolojik şiddet taraftarı olan yöneticiler tarafından yönetilen çalışanlarda yüksek oranda işgücü devri görülmektedir. Zapf ve Gross (2001), işyerinde psikolojik şiddete maruz kalan mağdurların en sonunda çareyi işten ayrılmakta bulduklarını belirterek, işten ayrılmanın psikolojik şiddet ile başa çıkma stratejisi olarak algılandığına ve %22'lik oranla en fazla tercih edilen yol olduğuna dikkat çekmişlerdir (Yapıcı, 2008:101).

Sökmen ve Mete (2015), Ankara ilinde bulunan bir özel hastanenin çalışanları üzerinde bezdirmenin (mobing), iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti

üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda mobing ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırma bulguları arasında iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki de tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle örgütünde mutlu olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin görece daha düşük olduğu söylenebilir.

Gül, Oktay ve Gökçe (2008) iş tatmini, stres, performans ve işten ayrılma niyetini ölçmek için sağlık sektörü üzerinde bir araştırma yapmış ve iş stresi ile iş tatmini arasında literatürle uyumlu olarak negatif yönlü, benzer şekilde iş tatmini ile de işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karahan ve Yılmaz (2014), Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde toplam 321 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada; Mobingin çalışanların örgütsel bağlılıkları ile doğru yönde ve anlamlı ilişkiler içinde olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir. Aynı zamanda mobingin sadece çalışanlar arasında olumsuz psikolojik ve ekonomik sonuçlara değil işletmelere ve sonuçta topluma da olumsuz çıktıları olduğunu ifade etmişlerdir.

Kement ve Batga (2016), eğlence ve ikram amaçlı hizmet veren rekreasyon işletmelerinde oluşan mobingin, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemişlerdir. Örgütsel bağlılık değişkeni kullanılarak yapılan araştırmacılar işten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmaları destekler kaynak üretmektedir. Bu bağlamda destekleyici literatür olarak örgütsel bağlılık-mobing değişkenli birkaç çalışmanın incelenmesi bu araştırmanın üretkenliğine yardımcı olacaktır. Çalışma kapsamında; Mobing davranışına maruz kalan işgörenlerin zaman içerisinde performanslarının düştüğü, örgüte olan bağlılıkları azaldığı ve işten ayrılma niyetinin oluştuğu ifade edilmiştir. Yıldırma davranışının devam etmesi durumunda ise işgörenler işten ayrılabilmektedirler. Araştırma sonucu: Çalışanların iş yerlerinde yaşam kalitelerine ve mesleki durumlarına yönelik maruz kaldıkları mobingin duygusal bağlılıklarını, itibarlarına yönelik karşılaştıkları saldırılar devam bağlılıklarını, kendini göstermeye ve iletişime yönelik maruz kaldığı saldırılar normatif bağlılıklarını düşürdüğü tespit edilmiştir.

Psikolojik şiddet davranışlarını, işe ve kişiliğe yönelik olarak iki boyutta inceleyen Özarallı ve Torun (2007), söz konusu bu iki boyutun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çoklu regresyon analizi sonucunda işe yönelik psikolojik şiddet davranışının işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı katkılar yaptığını tespit

etmişlerdir. Ayrıca işyerinde olumsuz tutum ve davranışlarla karşı karşıya kalan çalışanların işlerini bırakma eğilimi içerisinde olmaları dolayısıyla işyerinde psikolojik şiddete maruz kalan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de artacağını ileri sürmektedirler (Yapıcı, 2008:101).

Elçi ve Karabay (2016), İstanbul'da 23 farklı özel sektör kuruluşu üzerinden çalışanların yıldırmaya maruz kalmasının örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine etkilerini incelemişlerdir. Araştırma bulgularında; çalışma ortamında yıldırmaya maruz kalmanın işten ayrılma niyetini arttırdığı ve sessiz kalma davranışının tercih edildiğini tespit etmişlerdir.

Ülbeği ve Yalçın (2015), 25 çalışmanın etki büyüklükleri kullanılarak yıldırma ve sonuçlarının meta analizini yapmışlar ve sonuçta; yıldırma ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik ile yüksek seviyede, işten ayrılma niyeti ve örgütsel adanmışlık ile orta seviyede ve devam bağlılığı ile düşük seviyede ilişkili olduğunu saptamışlardır.

Akça (2014), Antalya-Belek'te bulunan 5 yıldızlı otellerin toplam 386 personeli üzerinde çalışmasını sürdürmüş ve mobingin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrusal bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Çalışkan ve Tepeci'nin (2008) Antalya, Kapadokya ve Bodrum bölgelerinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı 12 otel işletmesinde çalışan toplam 328 işgören üzerine yapılan psikolojik şiddetin iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisini inceleyen çalışmalarında korelasyon ve regresyon analizi sonuçları, yıldırma davranışlarının çalışanların özellikle işte kalma niyeti üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

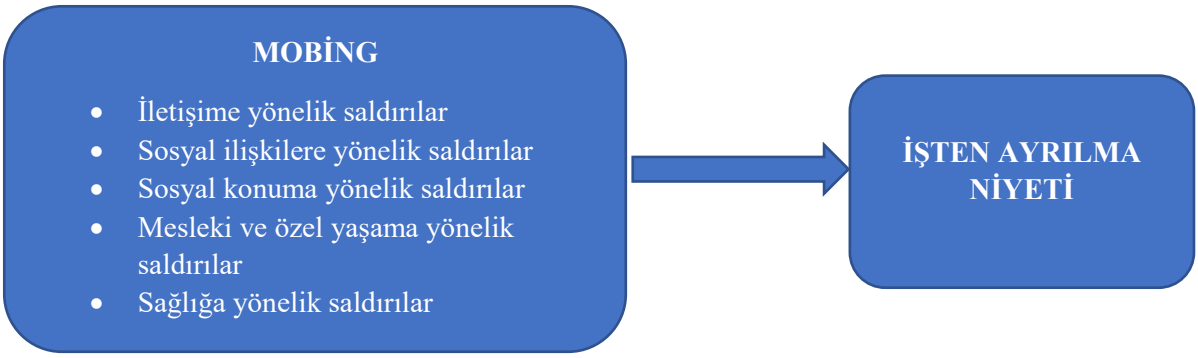
Aras (2017), İstanbul'da faaliyet gösteren bir tekstil firmasında toplam 201 kişiye uyguladığı anket araştırması sonucu; mobinge uğradığını düşünen işgörenin işten ayrılma niyetinin arttığını ve işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi, işten ayrılma niyetlerini etkilediğini tespit etmiştir.

Satış elemanlarının işten ayrılma niyetleri oldukça yüksektir ve bunda mobing kaynaklı etkenlerin rolü büyüktür. Bu çalışma, daha önce hiç yapılmamış olan bir örneklemde, yüz yüze satış yapan ve satış departmanının ilk basamağında bulunan satış elemanları üzerinde yapılmıştır. Bu yönüyle alanıyla ilgili hem bir ilk hem de farklı bir çalışmadır. Satış elemanları, satış departmanının en önemli ve etkin pozisyonundaki çalışanları oluşturmalarına rağmen bugüne kadar sorunları, nitelikleri, yüksek personel devir hızları ve yaşadıkları sorunların çözümüne mobing ve işten ayrılma değişkenleri

bazında hiç çalışılmamış olması bilimsel açıdan bir eksikliktir. Bu çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak satış elemanlarının sorunlarına ve çözümlerine odaklanmıştır. Bu konuda elde ettiği bulgu, sonuç ve önerilerle hem bir farkındalık yaratmayı amaçlamış hem de bilimsel veri üreterek diğer çalışmalara kaynaklık edecektir.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



H1: Mobing, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: İletişime yönelik saldırılar, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Sosyal konuma yönelik saldırılar, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5: Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6: Sağlığa yönelik saldırılar, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H7: Cinsiyete bağlı mobinge maruz kalma, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H8: Medeni duruma bağlı mobinge maruz kalma, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H9: Çalışma süresine bağlı mobinge maruz kalma, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir farklılığa sahiptir.

4.2. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Tezin analizlerinin yapılması için tercih edilen veri toplama tekniği anket uygulaması olmuştur. Anketler araştırmaya katılmak isteyen çalışanlara birebir görüşme ve eposta yoluyla alınan cevaplar bir arada kullanılarak veri tabanı haline getirilmiştir. Anketlerde demografik bilgilerin yanında mobing kavramına ilişkin 45, işten ayrılma niyeti kavramına ilişkin olarak 13 adet soru 5 sınıflı likert tipi ölçek ile sorulmuştur.

4.2.1. Araştırmada kullanılan ölçekler

Araştırmada, mobing için ve işten ayrılma niyeti için daha önce araştırmalarda kullanılmış olan ölçeklerin kullanımı tercih edilmiştir[2]. İşten ayrılma niyeti için değişkeninin ölçümü için Kim vd'nin geliştirdiği 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır[3]. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir. Mobing değişkenini ölçmek için Heinz Leymann tarafından geliştirilen ve (LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terrorization) Leymann Psikolojik Şiddet Envanteri olarak bilinen, ülkemizde de birçok araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilerek kullanılan 5 boyut ve 45 maddeli psikolojik şiddet ölçeği kullanılmıştır[4]. Daha önceki tez çalışmalarında kullanılan bu ölçeklerin bu tezde kullanılması sırasında ölçeğe etki edecek herhangi bir test ve işlem yapılmamış, ölçekler aynen olduğu halleriyle uygulanmıştır.

4.3. Verilerin Analizi ve Tespitler

215 kişiye uygulanan anketin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla literatürde Cronbach'ın Alfa testi olarak da bilinen test uygulanmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.1. *Güvenilirlik analizi sonuçları*

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	58

[2] Aylan, Serkan, (2012). Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbıng) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
Ayaydın, Çiğdem, İ., (2012). İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
Elmas, Sevgi (2012). İşyerinde Mobbıng ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
[3] Sang-Wook Kim vd, "The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital, Human Relations, 49, 1996, s. 947-976.
[4] Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims 5 :119-126.

Toplamda 58 madde için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda anketin güvenilirliğinin %93,7 (0,937) olduğu görülmüştür. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir ve anketin güvenilir ölçme yöntemleriyle ölçüldüğünü göstermektedir.

Tablo 4.2. *Katılımcıların demografik verileri*

		Sayı	Oran(%)
Cinsiyet	Kadın	123	57,2%
	Erkek	92	42,8%
Medeni Durum	Evli	73	34,0%
	Bekar	72	33,5%
	Boşanmış	70	32,6%
Çocuk Sayısı	0	152	70,7%
	1,0	23	10,7%
	2,0	30	14,0%
	3,0	8	3,7%
	4,0	2	,9%
Eğitim	Lise	115	53,5%
	Ön Lisans	46	21,4%
	Lisans	46	21,4%
	Lisans Üstü	8	3,7%
Toplam Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	88	40,9%
	6-11 Yıl	68	31,6%
	12-17 Yıl	48	22,3%
	18-23 Yıl	8	3,7%
	24 Yıl ve üzeri	3	1,4%
İşyeri Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	147	68,4%
	6-11 Yıl	45	20,9%
	12-17 Yıl	20	9,3%
	18-23 Yıl	2	,9%
	24 Yıl ve üzeri	1	,5%
Pozisyon	Yönetici	26	12,1%
	Yönetici değil	189	87,9%

[1] Sang-Wook Kim vd, "The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital, Human Relations, 49, 1996, s. 947-976.

[1] Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims 5 :119-126.

Tablo 4.3. *Elde edilen boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler*

Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma	Shapiro-Willks
İletişime Yönelik Saldırılar	2,9328	,94568	<0,000
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	2,8811	,93688	0,004
Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	2,9292	,94902	<0,000
Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	3,3782	,97091	<0,000
Sağlığa Yönelik Saldırılar	2,3116	,92918	<0,000
Mobing	2,9837	,74352	0,007
İşten Ayrılma Niyeti	3,1281	,68314	<0,000
N	215		

H_0: *Verilerin dağılımı normal dağılıma uygundur*

Shapiro-Willks testinde anlamlılık değeri 0,05'den büyük olduğunda değişkenler normal dağılıma uymaktadır. Yapılan Shapiro-Willks normallik sınaması sonucunda hesaplanan boyutların %95 güvenilirlikle normal dağılıma uygun olmadıkları görülmektedir. Bu durumda istatistiksel analizler yapılırken parametrik testlerden ziyade, normallik varsayımını dikkate almayan parametrik olmayan (non-parametrik) testlerin uygulanmasında fayda vardır. Parametrik testler, hipotezin toplam parametrelerine dayalı olarak kurulduğu analiz yöntemidir. Parametrik testler daha çok istatistik güce sahiptir, geliştirilmiş tabloları vardır ve en üst düzeyde bilgi verir. Testler ortalama (Mean) üzerinden gerçekleştirilir. Non-parametrik testlerde ise, kurulan hipotez herhangi bir parametreye dayalı olmaksızın ele alınır, bu nedenle genelleme yapılamaz. Sınıflama, sıralama gibi pek çok veri düzeyinde kullanılabilir. Daha az örneklem sayısına sahip olduğu için hesaplaması daha kolaydır. Doğru uygulandığı takdirde parametrik testler ile aynı sonucu verir. Testler orta değer (Median) üzerinden gerçekleştirilir (Yılmaz ve Yılmaz, 2005: 178).

Öncelikle boyutlar arasındaki ilişki yapısını inceleyen Pearson korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.4. *Mobing ve işten ayrılma niyeti pearson korelasyonu*

		Mobing	İşten Ayrılma Niyeti	İletişime Yönelik Saldırılar	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	Sağlığa Yönelik Saldırılar
Mobing	r	1	,326**	,669**	,833**	,838**	,877**	,604**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000
İşten Ayrılma Niyeti	r	,326**	1	,236**	,194**	,205**	,363**	,183**
	p	,000		,000	,004	,003	,000	,007
İletişime Yönelik Saldırılar	r	,669**	,236**	1	,598**	,308**	,359**	,195**
	p	,000	,000		,000	,000	,000	,004
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	r	,833**	,194**	,598**	1	,666**	,597**	,400**
	p	,000	,004	,000		,000	,000	,000
Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	r	,838**	,205**	,308**	,666**	1	,769**	,481**
	p	,000	,003	,000	,000		,000	,000
Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	r	,877**	,363**	,359**	,597**	,769**	1	,540**
	p	,000	,000	,000	,000	,000		,000
Sağlığa Yönelik Saldırılar	r	,604**	,183**	,195**	,400**	,481**	,540**	1
	p	,000	,007	,004	,000	,000	,000	

**p<0,01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, mobing ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişkinin varlığı görülmektedir (r=0,326). Yani iş yerinde maruz kalınan mobing arttığında kişilerde işten ayrılmaya yönelik niyetin de doğru orantılı olarak arttığı söylenebilir.

İşten ayrılma niyeti üzerinde mobing ve alt boyutlarının etkisini inceleyen regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.5. *Mobing ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon modeli*

Model İstatistikleri			Katsayı İstatistikleri				
R^2	F	p	Bağımsız Değişken	β	Sabit Terim	t	p
0,102	25,306	0,000	Mobing	0,326	2,235	5,030	0,000

p<0,05; Model anlamlılığı için; $H_0: Model\ uygun\ değildir$, Katsayı anlamlılığı için $H_0: B_k = 0$ $(Katsayı\ anlamsızdır)$

İşten ayrılma niyeti bağımlı değişken kabul edilip yapılan regresyon modeli sonucunda, mobingin, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığı %95 güvenilirlikle söylenebilir (F:25,306). Tablo incelendiğinde mobingin işten ayrılma boyutunun varyansında meydana gelen değişimin %10,2'sini açıklayabildiği de görülmektedir. Yapılan katsayı sınaması sonucunda da bağımsız değişken olan mobing için hesaplanan katsayının anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,326, p<0,05). Bu durumda kişilerin mobing algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,326 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. Katsayının pozitif çıkması mobingin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Mobinge maruz kalmanın işten ayrılma niyetini artırdığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6. *İletişime yönelik saldırılar ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon modeli*

Model İstatistikleri			Katsayı İstatistikleri				
R^2	F	p	Bağımsız Değişken	β	Sabit Terim	t	p
0,051	12,541	0,000	İletişime Yönelik Saldırılar	0,236	2,629	3,541	0,000

p<0,05; Model anlamlılığı için; $H_0: Model\ uygun\ değildir$, Katsayı anlamlılığı için $H_0: B_k = 0$ $(Katsayı\ anlamsızdır)$

İletişime yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığı %95 güvenilirlikle söylenebilir (F:12,541). Tablo incelendiğinde iletişime yönelik saldırıların işten ayrılma boyutunun varyansında meydana gelen değişimin %5,1'ini açıklayabildiği de görülmektedir. Yapılan katsayı sınaması sonucunda da bağımsız değişken olan iletişime yönelik saldırılar için hesaplanan katsayının anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,236, p<0,05). Bu durumda kişilerin

iletişime yönelik saldırı algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,236 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. Katsayının pozitif çıkması iletişime yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. İletişime yönelik yapılan mobing saldırıları, işten ayrılma niyetine artırıcı yönde etki etmektedir.

Tablo 4.7. *Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon modeli*

Model İstatistikleri			**Katsayı İstatistikleri**				
R^2	F	p	Bağımsız Değişken	β	Sabit Terim	t	p
0,033	8,309	0,004	Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	0,194	2,721	2,883	0,004

p<0,05; Model anlamlılığı için; H_0: $Model\ uygun\ değildir$, Katsayı anlamlılığı için H_0: $B_k = 0$ ($Katsayı\ anlamsızdır$)

Sosyal ilişkilere yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığı %95 güvenilirlikle söylenebilir (F:8,309). Tablo incelendiğinde sosyal ilişkilere yönelik saldırıların işten ayrılma boyutunun varyansında meydana gelen değişimin %3,3'ünü açıklayabildiği de görülmektedir. Yapılan katsayı sınaması sonucunda da bağımsız değişken olan sosyal ilişkilere yönelik saldırılar için hesaplanan katsayının anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,194, p<0,05). Bu durumda kişilerin sosyal ilişkilere yönelik saldırı algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,194 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. Katsayının pozitif çıkması sosyal ilişkilere yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.8. S*osyal konuma yönelik saldırılar ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon modeli*

Model İstatistikleri			**Katsayı İstatistikleri**				
R^2	F	p	Bağımsız Değişken	β	Sabit Terim	t	p
0,038	9,353	0,003	Sosyal konuma yönelik saldırılar	0,205	2,696	3,058	0,003

p<0,05; Model anlamlılığı için; H_0: $Model\ uygun\ değildir$, Katsayı anlamlılığı için H_0: $B_k = 0$ ($Katsayı\ anlamsızdır$)

Sosyal konuma yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığı %95 güvenilirlikle söylenebilir (F:9,353). Tablo incelendiğinde sosyal konuma yönelik saldırıların işten ayrılma boyutunun varyansında meydana gelen değişimin %3,8'ünü açıklayabildiği de görülmektedir. Yapılan katsayı sınaması sonucunda da bağımsız değişken olan sosyal konuma yönelik saldırılar için hesaplanan katsayının anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,205, p<0,05). Bu durumda kişilerin sosyal konuma yönelik saldırı algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,205 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. Katsayının pozitif çıkması sosyal konuma yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9. *Mesleki özel yaşama yönelik saldırılar ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon modeli*

Model İstatistikleri			**Katsayı İstatistikleri**				
R^2	F	p	Bağımsız Değişken	β	Sabit Terim	t	p
0,127	32,262	0,000	Mesleki özel yaşama yönelik saldırılar	0,363	2,266	5,680	0,000

p<0,05; Model anlamlılığı için; H_0: $Model\ uygun\ değildir$, Katsayı anlamlılığı için H_0: $B_k = 0$ ($Katsayı\ anlamsızdır$)

Mesleki özel yaşama yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığı %95 güvenilirlikle söylenebilir (F:32,262). Tablo incelendiğinde mesleki özel yaşama yönelik saldırıların işten ayrılma boyutunun varyansında meydana gelen değişimin %12,7'sini açıklayabildiği de görülmektedir. Yapılan katsayı sınaması sonucunda da bağımsız değişken olan mesleki özel yaşama yönelik saldırılar için hesaplanan katsayının anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,363, p<0,05). Bu durumda kişilerin mesleki özel yaşama yönelik saldırı algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,363 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. Katsayının pozitif çıkması mesleki özel yaşama yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10. *Sağlığa yönelik saldırılar ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon modeli*

Model İstatistikleri			Katsayı İstatistikleri				
R^2	F	p	Bağımsız Değişken	β	Sabit Terim	t	p
0,029	7,375	0,007	Sağlığa yönelik saldırılar	0,183	2,817	2,716	0,007

p<0,05; Model anlamlılığı için; H_0: $Model\ uygun\ değildir$, Katsayı anlamlılığı için H_0: $B_k = 0$ ($Katsayı\ anlamsızdır$)

Sağlığa yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığı %95 güvenilirlikle söylenebilir (F:7,375). Tablo incelendiğinde sağlığa yönelik saldırıların işten ayrılma boyutunun varyansında meydana gelen değişimin %2,9'unu açıklayabildiği de görülmektedir. Yapılan katsayı sınaması sonucunda da bağımsız değişken olan sağlığa yönelik saldırılar için hesaplanan katsayının anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,183, p<0,05). Bu durumda kişilerin sağlığa yönelik saldırı algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,183 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. Katsayının pozitif çıkması sağlığa yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11. *Cinsiyetin mobing ve işten ayrılma boyutları üzerine etkisi*

	Cinsiyet	
	Kadın	Erkek
İletişime Yönelik Saldırılar	2,85	3,04
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	2,90	2,86
Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	2,93	2,93
Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	3,39	3,36
Sağlığa Yönelik Saldırılar	2,43	2,15
Mobing	2,98	2,98
İşten Ayrılma Niyeti	3,06	3,22

	İletişime Yönelik Saldırılar	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	Sağlığa Yönelik Saldırılar	Mobing	İşten Ayrılma Niyeti
Mann-Whitney U	5005,500	5410,000	5615,000	5643,500	4541,000	5573,500	4860,500
Wilcoxon W	12631,500	9688,000	13241,000	9921,500	8819,000	9851,500	12486,500
Z	-1,447	-,550	-,095	-,032	-2,487	-,187	-1,769
Asymp. Sig. (2-tailed)	,148	,582	,924	,974	,013*	,851	,077

p<0,05, $H_0: \mu_1 = \mu_2$

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, kadınların ve erkeklerin işten ayrılma niyeti ve mobing boyutları üzerinde istatistiksel olarak önemli bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Bunu iddia eden sıfır hipotezinin sağlıya yönelik saldırılar dışındaki tüm boyutlar için %95 güvenilirlikle reddedilemeyeceği görülmektedir. Dolayısıyla cinsiyet, ilgilenilen boyutlardan sadece sağlığa yönelik saldırılar algısı üzerinde etkilidir denebilir.

Tablo 4.12. *Medeni durumun mobing ve işten ayrılma boyutları üzerine etkisi*

	Evli	Bekar	Boşanmış
İletişime Yönelik Saldırılar	2,97	2,89	2,93
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	2,80	2,83	3,02
Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	2,83	2,91	3,06
Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	3,18	3,43	3,53
Sağlığa Yönelik Saldırılar	2,40	2,13	2,40
Mobing	2,91	2,96	3,09
İşten Ayrılma Niyeti	2,95	3,19	3,25

	İletişime Yönelik Saldırılar	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	Sağlığa Yönelik Saldırılar	Mobing	İşten Ayrılma Niyeti
X^2	,239	2,114	2,040	4,514	2,895	2,211	7,895
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,887	,348	,361	,105	,235	,331	,019*

p<0,05, $H_0: \mu_1 = \mu_2 \ldots \mu_n$

Medeni duruma göre oluşturulan grup ortalamaları arasındaki farkın ilgilenilen boyutlar açısından istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden sıfır hipotezinin ilgilenilen boyutlardan sadece işten ayrılma niyeti (p:0,019≤0,05) boyutu açısından reddedileceği görülmektedir. Dolayısıyla medeni durumunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu %95 güvenilirlikle söylenebilir. Diğer boyutlar açısından ise istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etki tespit edilememiştir.

Tablo 4.13. *Eğitim durumunun mobing ve işten ayrılma boyutları üzerine etkisi*

	Eğitim			
	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü
İletişime Yönelik Saldırılar	2,97	2,93	2,72	3,67
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	2,90	2,93	2,73	3,16
Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	2,97	2,98	2,80	2,81
Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	3,49	3,49	3,05	3,09
Sağlığa Yönelik Saldırılar	2,37	2,27	2,23	2,30
Mobing	3,04	3,03	2,78	3,10
İşten Ayrılma Niyeti	3,18	3,06	3,02	3,35

	İletişime Yönelik Saldırılar	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	Sağlığa Yönelik Saldırılar	Mobing	İşten Ayrılma Niyeti
X^2	7,525	1,959	1,167	9,326	,627	4,221	4,069
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,057	,581	,761	,025*	,890	,239	,254

p<0,05, $H_0: \mu_1 = \mu_2 \ldots \mu_n$

Eğitim durumuna göre oluşturulan grup ortalamaları arasındaki farkın ilgilenilen boyutlar açısından istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden sıfır hipotezinin ilgilenilen boyutlardan sadece mesleki özel yaşama yönelik saldırı boyutu açısından reddedileceği görülmektedir. Dolayısıyla eğitim durumunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Araştırma yapılan örneklem grubunun çoğunluğunun eğitim düzeyinin düşük olması, bu demografik değişkenin anlamlılık yaratmamasını meydana getirmiş olabilecektir.

Tablo 4.14. *Toplam çalışma süresinin mobing ve işten ayrılma boyutları üzerine etkisi*

	Toplam Çalışma Süresi				
	5 Yıl ve altı	6-11 Yıl	12-17 Yıl	18-23 Yıl	24 Yıl ve üzeri
İletişime Yönelik Saldırılar	2,92	2,89	3,02	3,11	2,42
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	2,97	2,83	2,83	2,91	2,05
Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	2,98	2,87	2,98	2,76	2,41
Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	3,39	3,32	3,49	3,52	2,10
Sağlığa Yönelik Saldırılar	2,33	2,32	2,30	2,43	1,27
Mobing	3,01	2,94	3,04	3,05	2,14
İşten Ayrılma Niyeti	3,17	3,09	3,10	3,34	2,59

	İletişime Yönelik Saldırılar	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	Sağlığa Yönelik Saldırılar	Mobing	İşten Ayrılma Niyeti
X^2	1,953	3,487	2,324	5,000	5,080	4,043	3,831
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,744	,480	,676	,287	,279	,400	,429

p<0,05, $H_0: \mu_1 = \mu_2 \ldots \mu_n$

Yukarıdaki tablo incelendiğinde kişinin toplam çalışma süresinin gerek mobing gerekse işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir fark olmadığı %95 güvenilirlikle söylenebilir.

Tablo 4.15. *İşyeri çalışma süresi mobing ve işten ayrılma boyutları üzerine etkisi*

	İşyeri Çalışma Süresi				
	5 Yıl ve altı	6-11 Yıl	12-17 Yıl	18-23 Yıl	24 Yıl ve üzeri
İletişime Yönelik Saldırılar	2,95	2,92	3,00	1,73	2,00
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	2,96	2,80	2,68	1,79	1,14
Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	3,02	2,80	2,77	1,50	1,56
Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	3,49	3,27	3,05	1,58	1,77
Sağlığa Yönelik Saldırılar	2,38	2,24	2,12	1,20	1,40
Mobing	3,06	2,90	2,82	1,59	1,64
İşten Ayrılma Niyeti	3,19	3,08	2,88	2,38	2,54

	İletişime Yönelik Saldırılar	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	Sağlığa Yönelik Saldırılar	Mobing	İşten Ayrılma Niyeti
X^2	5,019	8,272	8,845	12,799	5,875	9,957	8,401
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,285	,082	,065	,012*	,209	,041*	,078

p<0,05, $H_0: \mu_1 = \mu_2 \ldots \mu_n$

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, iş yeri çalışma süresinin mesleki özel yaşama yönelik saldırılar ve mobing boyutları üzerinde %95 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16. *İşyeri pozisyonunun mobing ve işten ayrılma boyutları üzerine etkisi*

	Pozisyon	
	Yönetici	Yönetici değil
İletişime Yönelik Saldırılar	3,06	2,92
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	2,95	2,87
Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	2,94	2,93
Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	3,27	3,39
Sağlığa Yönelik Saldırılar	2,17	2,33
Mobing	2,98	2,98
İşten Ayrılma Niyeti	3,07	3,14

	İletişime Yönelik Saldırılar	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	Sosyal Konuma Yönelik Saldırılar	Mesleki Özel Yaşama Saldırılar	Sağlığa Yönelik Saldırılar	Mobing	İşten Ayrılma Niyeti
Mann-Whitney U	2235,500	2346,500	2447,500	2204,500	2284,000	2429,500	2283,500
Wilcoxon W	20190,500	20301,500	20402,500	2555,500	2635,000	20384,500	2634,500
Z	-,745	-,372	-,032	-,850	-,584	-,092	-,584
Asymp. Sig. (2-tailed)	,456	,710	,974	,396	,559	,926	,559

p<0,05, $H_0: \mu_1 = \mu_2$

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, iş yeri pozisyonunun mesleki özel yaşama yönelik saldırılar ve mobing boyutları üzerinde %95 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmamıştır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Eskişehir özel sektör çalışanları üzerinde uygulanan anket formlarından toplanan verilerin analiziyle elde edilen araştırma bulgularıyla çalışanların mobing algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Veriler, kozmetik ve tekstil sektörü çalışanlarına yapılan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Kozmetik ve tekstil sektörünün ulaşılabilirlik ve uygulama açısından kolaylık sağlaması, alan araştırması için bu sektörlerin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Bununla birlikte yüz yüze satış yapan satış elemanlarının en aktif olarak bu iki sektörde çalışması da Eskişehir özel sektör kuruluşları arasından kozmetik ve tekstil firmalarının seçilmesinde etkili olmuştur.

Mobing, yakın tarihte araştırılmaya başlanmış olması nedeniyle son dönemde güncel ve iş yaşamı içinde yaygın biçimde kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde üzerinde hala yeterince araştırma yapılmamış olan bu olgunun kültürümüz içinde kapsamlı olarak ortaya koyulması gerekmektedir. Mobing son yıllarda yaygınlaşan, kamu ve özel tüm örgütlerde karşımıza çıkan ve son derece önemli bir örgütsel problemdir. Bireye olumsuz ekonomik yansımalarının yanı sıra örgüte de olumsuz ekonomik yansımaları olan mobing; toplumsal açıdan da önemli olan, varlığı hissedilen ancak kesin çizgileriyle ortaya konmamış bir olgudur. Mobingin örgütsel maliyetleri ilk başta ekonomik olarak ortaya çıkar. Bu ekonomik maliyetler hastalık izinleri, yetişmiş uzman çalışanın işten ayrılması, personel devir hızının yükselmesi olabilmektedir. Ayrıca yeni işe alınan çalışanların eğitim maliyetleri ve işe alışma süreçleri ekstra maliyet oluşturmaktadır. Ekonomik maliyetlerinin yanında örgüte sosyal maliyetleri olan mobing, ekip çalışması ve birlikte çalışma ruhunun bozulmasına sebep olmakta, başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasına engel olabilmektedir.

İnsanları korkutan ve rahatsız eden baskı davranışları ile mağdur kişilerin iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasına, sosyal ilişkilerine, sosyal imajına, mesleki konumuna ve sağlığına saldırılmaktadır. Mobinge maruz kalan kişiler gördükleri baskı, yaşadıkları stres ve öz değersizlik duygularının etkisiyle psikolojik, sosyal ve bazı durumlarda fiziksel bir çöküntü yaşayarak artık işlerini yapamaz hale gelebilmektedir. İşyerinde yaşanan sıradan bir çatışma, ya da iş stresiyle karıştırılmaması gereken mobing olgusu yalnızca mağdurların problemi değil aynı zamanda bir iş yeri problemidir. Mobing; mağdur kişinin yanı sıra örgütün kendisini, yöneticileri ve diğer çalışanları olumsuz etkilemektedir; çünkü iş görenleri çalıştıkları örgütlerden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Mağdurun yaşadığı stres ve problemlerden dolayı çalışmasının aksaması örgüt

için iş kalitesinde düşüklük ve izinlerin artması gibi ekonomik maliyetlere neden olmaktadır. Çalışanın isten ayrılması durumunda ise örgütte yeni bir çalışan bulma ve eğitim etkinlikleri başlatılması söz konusu olacaktır. Çalışanlar için mobing maddi ve manevi etki ve sonuçları olan bir olgudur. Mobing sürecinde ve sonrasında hukuki bir boyut olmakla birlikte örgüt tarafından sağlanan duygusal destek de çok önemlidir. Mobing kişiler üzerinde; sigorta primi, işten ayrılma tazminatı, işten ayrılma nedenini açıklayamama gibi hukuki sonuçlar yanında duygusal anlamda tükenme, benlik kavramında düşme, özsaygıda ve güvende azalma gibi yıkıcı psikolojik etki ve sonuçlara neden olur. Özellikle satış elemanları açısından düşünüldüğünde işten ayrılmaların yüksek, iş pozisyonunun ast, niteliklerin düşük ve çalışma koşullarının ağır olması mobingi besleyen ve işten ayrılma niyetini artıran unsurlar olarak ağır maddi ve manevi sonuçlara neden olmaktadır.

Araştırma sonucunda; mobing ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki tespit edilmiştir (r=0,326). Yani iş yerinde maruz kalınan mobing arttığında kişilerde işten ayrılmaya yönelik niyetin de doğru orantılı olarak arttığı söylenebilir. Mobingin işten ayrılma boyutunun varyansında meydana gelen değişimin %10,2'sini açıklayabildiği de görülmektedir. Yapılan katsayı sınaması sonucunda da bağımsız değişken olan mobing için hesaplanan katsayının anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,326, $p<0,05$). Bu durumda kişilerin mobing algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,326 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. Katsayının pozitif çıkması mobingin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. İşyerinde mobinge maruz kalan satış elemanlarının işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Satış elemanları çoğunlukla satış departmanın en ast çalışanlarıdır. Mesai saatleri oldukça yüksek, hafta izinleri az (genellikle haftada bir gün-nöbetleşe), iş süreçleri yoğun insan iletişimi ve yüz yüze satışa dayalıdır. Müşteriler, çalışma arkadaşları ve üstleri olmak üzere satış elemanları, pek çok farklı insan grubuyla iletişim halindedir. Oldukça stresli, yoğun ve yıpratıcı bir iş yapan satış elemanlarının mobinge maruz kalma olasılıkları ile karşılaştıkları mobingin etkisinin daha fazla olması yüksek ihtimaldir. O halde, satış elemanlarının işyerinde maruz kaldıkları mobing, işten ayrılma niyetini artırmaktadır ve bu durum satış elemanları perspektifinden farklı sebep-sonuç bağlantılarını incelemeyi gerektirmektedir.

İletişime yönelik saldırılar için hesaplanan katsayının anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,236, $p<0,05$). Bu durumda kişilerin iletişime yönelik saldırı algıları

üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,236 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. Çalışanların iletişimlerine yönelik saldırılar işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Satış elemanları, üstleriyle, müşterilerle ve çalışma arkadaşlarıyla yoğun iletişimler yaşadıkları iş süreçlerinde aktiflik gösterirler. İletişim satış işinin en temel öğelerinden biridir. Araştırma sonucunda ise iletişime yönelik saldırının olması halinde bunun doğrudan işten ayrılma niyetine artıcı etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bir iş sürecinin ana değişkeni olan bir unsur üzerinden mobing uygulanmasının işi yapan kişileri direkt biçimde ve şiddetli etkilemesi olağan bir sonuçtur. Satış elemanları, yüz yüze satış gerçekleştirirler ve işletmeyi oluşturan tüm paydaşlarla doğrudan iletişim halindedirler. Bu noktada satış elemanlarının iletişime yönelik mobing ihtimallerini oluşturan çok fazla kaynak vardır. Aynı anda pek çok farklı tarafla iletişimde olan satış elemanının, bu kanallar tarafından mobinge maruz kalması çok büyük olasılıktır. Bununla birlikte özü itibariyle yoğun iletişim süreçleri barındıran bir işte, iletişime yönelik saldırıların olmasının kişide işten ayrılma niyeti başta olmak üzere tatminsizlik, bağlılıkta düşme gibi sorunlara neden olması beklenirken; kişisel düzeyde oldukça yıkıcı ve yıpratıcı etkiler doğurması muhtemeldir.

Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar için hesaplanan katsayının anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,194, $p<0,05$). Bu durumda kişilerin sosyal ilişkilere yönelik saldırı algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,194 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması veya bu yönde bir algı oluşması, çalışanın işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Satış elemanlarının çoğunlukla mesai saatleri yüksek ve hafta izinleri bir günle sınırlıdır. Bu bağlamda satış elemanlarının sosyal ilişkilerinin büyük çoğunluğu iş için bulunduğu örgütün çalışanlarından oluşur. O halde satış elemanlarının sosyal ilişkilere yönelik mobing görmesi, yalnızca işle ilgili bir olay olmamakta iş dışı yaşantısına da etki eden bir olay olmaktadır. İş yerinde sosyal ilişkilere yönelik satış elemanlarına yapılan mobingin, işten ayrılmaya doğrudan etki etmesi oldukça beklenen bir sonuçtur. Bununla birlikte sosyal ilişkilere yönelik saldırılara bağlı olan mobingden satış elemanlarının işlerine özgü durumdan kaynaklı olarak ortalamadan daha fazla etkilenmeleri çok yüksek olasılıktır.

Kişilerin sosyal konuma yönelik saldırı algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,205 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. Katsayının pozitif çıkması sosyal konuma yönelik saldırıların işten ayrılma niyeti

üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Sosyal konuma yönelik mobingler kişilerin işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Araştırma bulgusunda görüldüğü üzere satış elemanlarının sosyal ilişkilerine yönelik yapılan saldırıların katsayısı (0,194) ile sosyal konuma yönelik yapılan saldırıların işten ayrılma niyetine etki ettiğini gösteren katsayı (0, 205) arasında fark vardır. Her iki kanaldan yapılan saldırı da satış elemanının işten ayrılma niyetini artırmaktadır ancak sosyal konuma yönelik saldırılar daha etkilidir. Çünkü kişi, yaptığı işten çok yüksek etkilenen bir sosyal yaşama sahiptir. Dolayısıyla bu kişilerin sosyal konumlarının bir saldırıya maruz kalması, hayatlarının büyük çoğunluğunu tehdit eder. Bu bağlamda satış elemanlarının sosyal konuma yönelik hissettikleri tehdit, onların işten ayrılma niyeti başta olmak üzere yaşamlarındaki pek çok alana kötü etkilerde bulunabilecektir.

Mesleki özel yaşama yönelik saldırıların işten ayrılma boyutunun varyans'ında meydana gelen değişimin %12,7'sini açıklayabildiği de tespit edilmiştir. Bu durumda kişilerin mesleki özel yaşama yönelik saldırı algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,363 birimlik artışa sebep olduğu söylenebilir. O halde kişilerin mesleki ve özel yaşamını hedef alan mobing davranışları da tıpkı diğer alt mobing alt boyutları gibi işten ayrılma niyetine artıcı bir etki etmektedir. Satış işinde özel yaşam ve iş yaşamı genellikle iç içe yaşanmaktadır çünkü işin yapılış şeklinden uygulanan mesai saatleri ve hafta izinlerine kadar pek çok düzenleme satış işinde çalışanların çok büyük vakitlerini işte geçirmelerine neden olmaktadır. Bu durum, satış elemanlarının özel yaşamlarına çok az bir pay ve vakit bırakır. Özel yaşantısına yeterli vakti ayıramayan bir kişinin iş yerinde, özel yaşama yönelik saldırıya maruz kalması tepkisinin daha şiddetli olmasına neden olabilecektir. Araştırma sonucu da bu yönde bir bulgu üretmiştir. Araştırmaya konu edilen mobingin alt boyutlarından işten ayrılma niyetine en fazla etkiyi eden boyut, özel yaşama yönelik saldırılar boyutudur. Bu durumun satış elemanlarının yaptıkları işe bağlı olarak bu iş grubuna yönelik verilen bir tepki olduğu düşünülmektedir. Özel yaşama çok kısıtlı süre bırakan sağlık sektörü çalışanları gibi özellikli iş gruplarında da benzer sonuçların elde edilmesi beklenebilir.

Kişilerin sağlığa yönelik saldırı algıları üzerinde meydana gelen 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,183 birimlik artışa sebep olduğu saptanmıştır. Kişilerin sağlığına yönelik mobing tacizleri ve saldırıları işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Literatürde kadınların erkeklere oranlar daha fazla mobinge uğradıkları yönünde bir genel kabul mevcuttur. Bu konuda çalışmada literatürün aksine bir bulguya rastlanmıştır.

Araştırmada cinsiyetin mobing üzerinde genel ve güçlü bir değişken etkisi yarattığı hesaplanmamıştır. Araştırma sonucunda cinsiyetin yalnızca mobingin sağlığa yönelik saldırlar alt boyutuyla anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, tespit edilen bir diğer önemli bulgu da medeni durum demografik değişkeniyle ilgilidir. Araştırma bulgularında medeni durumun işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir ancak medeni durum ile mobing arasında anlamlı bir istatistiksel fark veya etki bulunmamıştır. O halde araştırma sonucuna göre medeni durum, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Evli veya çocuk sahibi insanların maddi sorumluluklarının daha fazla olmasına bağlı olarak işten ayrılma konusunda daha isteksiz ve sorunlara karşı daha sabırlı olmaları beklenen bir davranıştır. Özellikle boşanmış ve çocuk sahibi kadınların yaşam sorumluluklarının ağır olması, kolaylıkla iş bulamamaları ve çocuk ile geçinme sorumluluğunu tek başlarına sırtlamış olmaları işten ayrılma konusunda istekli olmamalarıyla sonuçlanmaktadır. Bu tür kadınlar, işten memnun olsun veya olmasın, mobinge maruz kalsın veya kalmasın iş değiştirmeye sıcak bakmazlar. Hatırlanacağı gibi mobing bazı yönleriyle kişisel bir algının sonucudur. Bir kişinin mobing olarak algılayıp fazla etkilendiği bir olay diğer kişi tarafından olağan görülebilmektedir. Bu bilgiden de hareketle evli, çocuklu veya boşanmış ve çocuklu kişilerin özellikle kadınların mobing algısı konusunda çok sabırlı, hoşgörülü ve fedakar davranmaları olağandır. Bu bakımdan araştırmada elde edilen bu veri, bekar ve çocuk sayısı az insanlarda işten ayrılma niyetinin daha yüksek olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim durumu ise mobingin özel yaşama yönelik saldırı boyutu dışında tüm alt boyutlarıyla ilişkili bulunmuştur. Eğitim durumunun işten ayrılma niyetiyle bir ilişkisi tespit edilmemiştir. Araştırma verilerine göre; eğitim düzeyi, mobing üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Ayrıca, toplam çalışma süresin mobing ve işten ayrılma niyetiyle anlamlı bir ilişkisi tespit edilmemiştir. Literatürde toplam çalışma süresiin artmasına bağlı olarak daha az işten ayrılma niyeti, daha az mobinge maruz kalma şeklinde kabul edilen genel görüş, bu araştırma kapsamında anlamlı sonuç vermemiştir. Toplam çalışma süresinin aksine çalışmada, iş yeri çalışma süresi ve mobing arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre; iş yeri çalışma süresinin mesleki özel yaşama yönelik saldırılar ve mobing boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi mevcuttur. O halde kişilerin toplam çalışma sürelerinden ziyade o iş yerinde geçirdikleri toplam süre ve tecrübe mobinge uğramada veya uğramamada daha etkilidir. İş yeri

çalışma süresinin artması mobingin düşmesini getirmektedir. Yeni gelen bir kişi, mobinge uğrama ihtimali yüksek kişidir. Bu bağlamda işyeri çalışma süresi mobing ile anlamlı çıkması çok olağan bir durumdur. O halde meslek hayatında geçirdiği toplam çalışma süresi önemli olmaksızın örgütte yeni olan kişilerin mobinge uğrama ihtimalleri daha yüksektir. Araştırma bulgularında; iş yeri pozisyonunun mesleki özel yaşama yönelik saldırılar ve mobing boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Pozisyonun mobingi yatay veya dikey olmak üzere etkilediği bilinmektedir. Araştırma verilerinde, doktrinde genel kabul gören bir olgu desteklenmiştir. Örneklem dahilinde satış elemanlarının iş pozisyonuna göre sınıflandırılmaları; yönetici olan ve olmayan olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Örneklemi oluşturanların %87,9'unun yönetici olmayan pozisyonunda olması ve mobingin işten ayrılma niyetini artırdığı sonucunun bulunması; yönetici olmayan satış elemanlarının mobinge maruz kaldıklarını gösterir. Bu durum, yatay ve dikey mobing ihtimalinin yüksek olduğunu gösterir. Satış elemanlarının çalışma arkadaşlarıyla yoğun iletişimler içerisinde çalıştığı düşünülebilir. Ayrıca, satış elemanlarının müşteri iletişimleri de iş sürecinin büyük bir parçasını oluşturmaktadır. O halde satış elemanları, çalışma arkadaşları ve müşteriler tarafından mobinge maruz kalmakta ve işten ayrılma niyetine yaklaşmaktadırlar. İş pozisyonunun mobinge bağlı işten ayrılmaya etki etmesi sonucunun en önemli bulgusu ise şüphesiz; yönetici olan ve olmayan olarak iki grup halinde toplanmış verilerden, yönetici olmayanların yaklaşık %90 olduğu bir örneklemde pozisyona bağlı mobingin tespit edilmesidir. Ağırlıklı kitlenin yönetici olmadığı bir örneklemden pozisyon değişkeninin mobinge bağlı anlamlı sonuç vermesi önemli bir bulgudur. Pozisyonun anlamlı sonuç üretmesi, satış elemanları üzerinde çok yoğun üst baskısı olduğunu düşündürür. Yönetici olanların çok küçük bir kısmını oluşturduğu örneklemde dahi pozisyona bağlı mobing anlamlı bir sonuç üretmişse dikey mobingin yoğun yaşandığı söylenebilir. Dikey mobing, çoğunlukla yöneticinin çalışana uygulaması şeklinde yaşanmaktadır (Akpınar, 2016: 39). Pozisyona göre örneklem dağılımının özel durumu düşünüldüğünde, satış elemanlarının üstleri tarafından yoğun mobinge maruz kaldıkları var sayılabilir. O halde satış elemanlarının, üstleri tarafından mobinge maruz kaldıkları düşünülebilir ve bu durum işten ayrılma niyetlerini artırabilir.

Genelde kişilerin işyeri çalışma süreleri ve pozisyonlarına bağlı mobingin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir fark vardır. Bu veriler ve bilgiler, satış elemanları üzerinden değerlendirilecek olursa; satış elemanlarının sıkça iş değiştirme durum ve

potansiyelleri yüksektir. Özellikle Türkiye örnekleminde satış elemanlarının yoğunluklu olarak kurumsal olmayan firmalarda daha ağır iş koşullarında faaliyet göstermeleri işlerini sıkça değiştirmelerine neden olmaktadır. Bu durum da satış elemanlarının bir kurumda yüksek işyeri çalışma süresine sahip olamamalarını beraberinde getirmektedir. Araştırma kapsamında örneklem olarak incelenen 215 kişinin 88'i yani %68,4'ü beş yıl ve altı işyeri çalışma süresine sahiptir. Satış elemanlarının işyeri çalışma süreleri yüksek değildir. Bu durum satış elemanlarının işyeri çalışma sürelerine bağlı olarak mobinge maruz kalma ve işten ayrılma niyetlerinin artma olasılığını yükseltecektir. Satış elemanlarının genel olarak yüksek işyeri çalışma süresine sahip olmaması, onları çoğu işyerinde mobinge açık hale getirmektedir ve işyeri çalışma süresine bağlı uygulanan mobing, işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Mobingin ortaya çıkmasına engel olmak amacıyla örgüt içi iletişimin açık olduğu, görev, yetki ve sorumlulukların açıkça ortaya konduğu ve hiyerarşik yapının örgütün yapısına uygun olarak dizayn edildiği örgütsel yapılar oluşturulması, rol belirsizliklerinin ortadan kaldırılması, çalışanların kararlara katılımı ve sağlıklı bilgi alışverişi sağlanması, ayrıca açıkça belirlenmiş misyon ve vizyonun çalışanlarla paylaşılması ana hedefler arasında olması önerilebilir. Konu ile ilgili farkındalığın arttırılması, çalışanların bilinçlendirilmesi ve mobingin öneminin vurgulanması için gerekli eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi önerilebilir. Mobing ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişkinin varlığının örgütün verimlilik ve etkinliğine doğrudan etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle çalışanların önce psikolojik sağlığını daha sonra da fiziksel sağlıklarını bozan ve bireysel, toplumsal ve örgütsel açıdan son derece önemli olan mobingin örgütte engellenmesine yönelik önlemler alınmalıdır.

Tüm bu hususlarla birlikte mobinge maruz kalan çalışanlar için gerekli rehabilitasyon çalışmaları da örgüt içinde gerçekleştirilmesi önerilebilir. İşyerinde mobing davranışlarına maruz kalan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir. Mobing işletmeler için mümkün olduğunca önüne geçilmesi gereken yıkıcı bir süreçtir. İşten ayrılmaların yaşanmaması için örgütsel ve toplumsal düzeyde tedbirlerin alınması ve artırılması tavsiye edilmektedir. Literatürde; rekabet getiren kurumlarda daha fazla mobing yaşandığı, statülerin sınırlı olmasına bağlı olarak yükselme imkanlarının kısıtlı olması durumlarının yaşandığı görülür. Satış elemanlarının bu tür şartlarda istihdam edilmeleri, iş devir hızının yüksek olmasına neden olmaktadır. İşyeri çalışma süresinin mobinge uğramada ve işten ayrılmada etkili olduğu bulgusu da göz önüne

alındığında satış elemanlarının çalışma şartlarının iyileştirilmesi, yükselme imkanlarının artırılması önerilecektir. Satış elemanlarının daha iyi şartlarda çalışmaları ve yükselme imkanı bulmaları iş devir hızını düşürerek onların hem işten ayrılma niyetlerine hem de mobinge maruz kalma ihtimallerine olumlu katkılar yapacaktır.

Satış elemanlarının ister mobing uygulayan ister mobinge maruz kalan tarafta olsun, nitelikli olmamaları mobing olaylarını ve işten ayrılma niyetlerini artırdığı düşünülmektedir. Personel devir hızının yüksek olmasına bağlı olarak satış elemanlarının yüksek nitelik kazanamamaları mobing görerek işten ayrılmaya niyetlenmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda kişilerin iş şartlarının iyileştirilmesi işten ayrılma ve mobing kısır döngüsünden çıkmaya yardımcı olacaktır.

Satış elemanları için özellikle zincir mağazalar, terfi imkanlarının olması ve çalışma koşullarında standardizasyonun mevcut olması gibi nedenlerle mobing ve işten ayrılma konusunda daha ılımlı sonuçlara sahiptirler. Bu bağlamda satış elemanı pozisyonunda fazla çalışan bulunduran şirketlerin iş standardizasyona gitmeleri, terfi imkanlarını artırmaları ve kurumsallaşmaya yönelmeleri bir gerekliliktir. Satış elemanlarının nitelikleri artırılmalı, kurumsal bağlılıkları sağlanmalı, işi sahiplenmeye teşvik edilmeleri gerekir. Bu nitelikleri sağlayabilen iş yerlerinde mobing uygulamaları ve işten ayrılma niyetlerinin görece daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Kurumlarda adam kayırmacılığın olmaması, liyakate, kıdeme, eğitime göre satış elemanlarının değerlendirilmesi mobingi ve mobinge bağlı işten ayrılmaları büyük ölçüde engelleyecektir. Çünkü mobing insanları yıpratarak işten uzaklaştıran bir olgudur. Eğer kurumlar liyakat, eğitim, kıdem gibi entelektüel sermaye unsurlarını kullanabilirlerse satış elemanları bu niteliklere göre değerlendirildiklerini bilecek ve bu becerilerini artırmaya çalışarak motive olacaklardır. Bu durum işyerlerini kurumsal ve nitelikli hale getirecektir. Tekstil ve kozmetik sektörleri birlikte ele alındığında tekstil şirketlerinin görece daha kurumsal oldukları görülür. Tekstil sektöründe çalışan satış elemanlarının sonrasında bölge sorumlusu, pazarlama direktörü gibi üst pozisyonlara sıçrama olasılıkları daha yüksektir çünkü bu şirketler satış departmanında üst pozisyonlar oluşturmuşlardır. Kozmetikte ise üst satış pozisyonlarının kıt olması ile birlikte kurumsallaşma düşüktür. Satış elemanları, geçici işçi gibi görülmekte ve satış elemanı iş pozisyonu, herkes tarafından doldurulacak bir pozisyon gibi algılanmaktadır. Bugün kozmetik sektöründe adını duyurmuş küresel ölçekli zincir mağazalarda dahi satış elemanlarına yönelik nitelik kazandırma, yükselme imkanı sunma, satış elemanının

bağlılığını yükseltme gibi girişimler sınırlıdır. Kozmetik sektöründe yer alan şirketlerin iş faaliyetleri daha bireysel ve kurumsallaşmaları daha düşüktür. Satış elemanlarının mobinge yaşamaları sıkça karşılaşılan bir durumken işten ayrılma niyetleri de oldukça yüksektir. Kurumsallaşma, bu kişilerin niteliklerini artırma, terfi imkanları geliştirme, iş şartlarını iyileştirme, kişinin niteliğini baz alan performans değerleme ve terfi sistemleri geliştirme satış elemanlarının yaşadığı mobing uygulamalarını ve işten ayrılma niyetlerini azaltıcı etkide bulunacaktır. Araştırma kapsamında satış elemanlarının mobing ve işten ayrılma niyeti üzerine elde edilen bulgular, sonuçlar ve öneriler bu kişilerin iş hayatlarında karşılaştıkları bu gibi olumsuzlukların giderilmesinde etkili olacaktır. Çalışma, satış temsilcilerinin mobing ve işten ayrılma niyetini ilk kez araştırması bakımından satış elemanlarının sorunlarını gündeme getirecek, bu konuda bir farkındalık yaratacaktır. Elde ettiği bulgu ve sonuçlarla kendisinden sonra yapılacak çalışmalara yol gösterecek ışık tutacaktır. Çünkü bu çalışma, satış elemanlarının karşılaştıkları mobing ve işten ayrılma niyetlerini doğrudan veri toplayarak ve saha araştırmasından topladığı verilere dayanarak detaylı biçimde analiz etmiştir. Eskişehir ilinde mümkün olan örneklem büyüklüğüne ulaşarak kendisinden sonra yapılacak olan araştırmalara iyi bir zemin hazırlamıştır. En temel düzeyde satış elemanlarının işten ayrılma niyetlerinin mobing tarafından nasıl ve ne şekilde etkilendiği saptanmıştır. Diğer araştırmalar bu zemin üzerinden daha büyük örneklemlerde daha detaylı çalışmalar yapabileceklerdir.

KAYNAKÇA

Adams, A. (1992). *Bullying At Work: How To Confront And Overcome It*. London: Virago.

Afacan, Y. (2015). *Havacılık Sektöründe Çalışanların Mobbing'e Maruz Kalma ve Stres Durumlarının Değerlendirilmes*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N., Bhatnagar, D. (2010). Perceived Organizational Support And Organizational Commitment: The Mediational İnfluence Of Psychological Well-Being. *Journal Of Business And Management*, 16(2), 105-108.

Ajzen, I., Fıshbeın, M. (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis And Review Of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-894.

Akbaş, S. (2009). İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobing) ve İş Tatmini İlişkisi- Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Akbolat, M., Yılmazer, A. ve Tutar, H. (2014). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 1-17.

Akdemir, M. F. (2008). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi,* 7(2), 19-40.

Akca, B. (2012). Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma, Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Akpınar, F. (2016). Etik Liderlik ve Etik İklimin Mobbıng (Yıldırma Davranışları) Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Aksoy, F. (2008). Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi. Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi.

Aras, M. (2017). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Enstitü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Arıcıoğlu, A. (2002). Yönetsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Nisan.

Arı, G. (2014). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 Ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Atalay, İ. (2010). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi "Kamu Sektöründen Bir Örnek", Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Atasever, M. (2013). Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Atman, Ü. (2012). İşyerinde Psikolojik Terör: Mobing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157-174.

Aydın, İ., S., (2008). İşyerinde Yıldırma (Mobing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Aylan, S. (2012). Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbıng) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Azaklı, Ö. (2011). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Bilinmeyen Yayın Yeri.*

Barutçugıl, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayınları, 2004.

Bingöl, B. (2007). İşyerinde Yıldırma (Mobing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. Dc Heath & Co.

Bozkurt, K. (2010). Gelişmekte Olan Ülkelerde Turizm-Ekonomik Büyüme İlişkisi: Dinamik Panel Veri Analizi". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 255-265.

Chappell, D., Dı Martıno, V. (1998). Violence İn The Transport Workplace. In: *International Transport Workers" Federation Women's Conference,* New Delhi.

Cho, I., K., J., Park, H. ve Cho, N. (2013). "The Relationship Between Organisational Culture And Service Quality Through Organisational Learning Framework". *Total Quality Management*, 24(7), 753–768.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, (2013). Çasgem Başkanı, ismail.Akbiyik@Csgb.Gov.Tr Çsgb, *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(2) Ekim-Aralık, 33-38.

Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 135-148.

Çamcı, O. ve Kutlu, Y. (2011). Kocaeli'nde Sağlık Çalışanlarına Yönelik İşyeri Şiddetinin Belirlenmesi. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 2(1), 9-16.

Çekmecelıoğlu, H. G., (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 9(1).

Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldın ve Mücadele Yöntemleri. İstanbul: Timaç Yayınları.

Dangaç, G. (2007). Örgütlerde Psikolojik Yıldırma (Mobing) ve Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003). Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz. (Çev. Osman Cem Önertoy), Ankara: Sistem Yayıncılık.

Deconınck, J. ve Bachmann, D. (2005). An Analysis Of Turnover Among Retail Buyers. *Journal Of Business Research*, 58(7), 874-882.

Dilman, T. (2007). Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Dimartino, V. (2003). Relationship Between Work Stress And Workplace Violence İn The Health Sector. Symposium Of Workplace Violence İn The Health Sector, *Geneva,* ILO.

Doğan, M. A. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B. ve Hellesøy, O. H., (1996). Helsemessige Aspekter Ved Mobbing İ Arbeidslivet: Modererende Effekter Av Sosial Støtte Og Personlighet. *Nordisk Psykologi*, 48(2),116-137.

Einarsen, S. (1999). The Nature And Causes Of Bullying At Work. *International Journal Of Manpower*, 20(1-2), 16-27.

Elçi, M., Karabay E. M. (2016). İşletmelerde Yıldırmaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 125-149.

Erdirençelebi, M. ve Filizöz, B. (2016). Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 127-139.

Göler, U. (2008). Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Gökçe, A.T. (2008). Mobbing: İşyerine Yıldırma Nedenleri Ve Başa Çıkma Yöntemleri. Ankara: Öğreti Yayınları.

Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11), 1-11.

Grıffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis Of Antecedents And Correlates Of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, And Research İmplications For The Next Millennium. *Journal Of Management*, 26(3), 463-488.

Gürbüz, S. Bekmezcı, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *Istanbul Business Research*, 41(2), 189-213.

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

Hırıgoyen, M. (2000). Acoso Moral. *Paidc"S*, France.

Hwang, K. (2006). Moral Face And Social Face: Contingent Self-Esteem İn Confucian Society. *International Journal Of Psychology*, 41(4), 276-281.

Ilısu, İ. (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Işık, E. (2007). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İşçi, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü.

Karyağdı, A. (2007). Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Keashly, L. (2001). Interpersonal And Systemic Aspects Of Emotional Abuse At Work: The Target's Perspective. *Violence And Victims*, 16(3), 225-240.

Keashly, L., Harvey S. (2005). Emotional Abuse İn The Workplace, İçinde Fox, S., P.E. Spector (Ed), Counterproductive Work Behavior: Investigations Of Actors And Targets. Washington, Dc, *Us: American Psychological Association*, 201-235,

Kesen, M. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde Mobing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 7(2).

Kırel, Ç. (1997). Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi. Anadolu Üniversitesi, *İİBF. Dergisi,* (1-2).

Kırel, Ç. (2008). Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları: No:1806, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:206, Eskişehir.

Kılıç, S. T. (2006). Mobbing (Psikolojik Şiddet) Sanayi Sektöründeki Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kocaoğlu, M. (2007). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin Yayınları.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalişma. *Journal Of Yaşar University,* 9(33).

Kement, Ü. ve Batga, B. (2016). Mobbing'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğlence ve İkram Amaçlı Hizmet Veren Rekreasyon İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 400-420.

Kumar, M. ve Sıngh, S. (2012). Roles Of Perceived Exchange Quality And Organisational İdentification İn Predicting Turnover İntention. *Iımb Management Review*, 24(1), 5-15.

Lambert, M. J. (2001). The Status Of Empirically Supported Therapies: Comment On Westen And Morrison's. *Multidimensional Meta-Analysis.*

Leymann, H. (1990). Mobbing And Psychological Terror At Workplaces. *Violence And Victims*, 5(2), 119-126.

Leymann, H. (1996). The Content And Development Of Mobing At Work, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, *5*(2), 165-184.

Leymann, H. (1997). The Definition Of Mobbing At Workplaces. *The Mobbing Encyclopaedia*.

Mobley, W. H. (1979). Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493.

Mueller, C. W., E Marcia B., James, L. P. ve Roderick, D. I. (1994). Employee Attachment And Noncoercive Conditions Of Work: The Case Of Dental Hygienists, *Work And Occupations,* 21(2), 179 – 212.

Namıe, G., Lutgen, S., Pamela E. (2010). Active And Passive Accomplices: The Communal Character Of Workplace Bullying. *International Journal Of Communication*, 4(31).

Namıe, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated İncivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.

Onay, M. (2009). Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1101-1125.

Özkul, B. ve Çarıkçı, İ. H. (2010). Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 481-499.

Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama/The Influence Of Organizational Justice On The Turnover Intention: A Study İn The Republic Of South Africa. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.

Özalp, F. (2013). Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama (Yüksek Lisans), Aydın Üniversitesi, İstanbul*, (349142).

Özarallı, N. ve Torun, A. (2007). Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi İİBF*, 938-948.

Özyer, K. (2010). Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü. *Doktora Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2) 143-164.

Rayner, C. ve Cooper, C. (1997). Workplace Bullying: Myth Or Reality-Can We Afford To İgnore İt?. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 211-214.

Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9.

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

Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation İn The Workplace. *Academy Of Management Journal,* 37(3), 580–607.

Shallcross, L. (2003). The Workplace Mobing Syndrome, Response And Prevention İn The Public Sector, *Workplace Mobing Conference,* 16-17.

Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz Ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing). *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 7(2), 1-14.

Sökmen, A. ve Mete, E. S. (2016). Bezdirinin İş Performansı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara'da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3) 271-295.

Şahin, F. (2011). The Effect Of Gender On The Relationship Between Leader-Member Exchange And Intention To Quit. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277-288.

Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon,* 11. Baskı, Adım Ofset Matbaacılık, Konya.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik. A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi*. 6. Baskı, Ankara.

Tambay, A. (2006). İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. *Yükseklisans Tezi, KSU Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Kahramanmaraş.

Tan, B. U. (2005). *İşyerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tel, H. (2002). Gizli Sağlık Sorunu Ev İçi Şiddet ve Hemşirelik Yaklaşımları. Cumhuriyet Üniversitesi. *Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi,* 6 (2).

Tınaz, P. (2006). *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing*). İstanbul: Beta Yayınları.

Toker, G. A. (2006). *İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen Ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma.*

Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi,* (4), 13-28.

Tunç, S. (2016). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet.* Platin Yayınları, Ankara.

Ugboro, I. O. (2006). Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment And İntent To Quit Among Survivors Of Restructuring And Downsizing. *Journal Of Behavioral & Applied Management*, 7(3).

Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181-213.

Ülbeği, İ. D. ve Yalçın, A. (2015). Yıldırma ve Sonuçlarının Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 221-228.

Weısberg, J. (1994). Measuring workers′ burnout and intention to leave. *International Journal Of Manpower*, 15(1), 4-14.

Westhues, K. (2003). The Mobbings At Medaille College İn 2002. *New York Academe*, 30(1), 8-10.

Wilson, C. B. (1991). U.S. Businesses Suffer From Workplace Trauma. *Personnel Journal,* (July), 47-50.

Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi,* Konya.

Vartia, M. (1996). The Sources Of Bullying: Psychological Work Environment And Organisational Climate. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.

Yapıcı, N. (2008). *İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Yıldırım, F. ve Karabey, C. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.

Yurttaş, B. (2010). *Mobbing'in Çalışanların Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma,* Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2) 159-177.

Yıldırım, D. (2009). Bullying Among Nurses And İts Effects. *International Nursing Review*, 56(4), 504–511.

Yıldız, S. M. (2013). Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmelerinde İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi/The Effect Of Quality Of Work Life On Employee Turnover Intention İn Sports And Physical Activity Organizations. *Ege Akademik Bakış,* 13(3), 317.

Yürümezoğlu, A. H. (2012). *Kanıta Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Zapf, D. ve Gross, C. (2001). Conflict Escalation And Coping With Workplace Bullying: A Replication And Extension. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

EKLER

EK-1: Anket Formu

ANKET FORMU

1. Kesinlikle Katıl**M**ıyorum

2. Katıl**M**ıyorum

3. Kararsızım

4. Katılıyorum

5. Kesinlikle Katılıyorum

Cinsiyetiniz: (1) Kadın (2) Erkek

Medeni durumunuz: (1) Evli (2) Bekar (3) Boşanmış

Çocuk sayınız:

Yaşınız:

Eğitim durumunuz: (1) Lise (2) Ön lisans (3) Lisans (4) Yüksek lisans ve üstü

Toplam iş hayatı tecrübeniz: (1) 0-5 (2) 6-11 (3) 12-17 (4) 18-23 (5) 24+

Şu an çalıştığınız kurumdaki tecrübeniz: (1)0-5 (2)6-11 (3)12-17 (4)18-23

(5) 24+

Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz: (1) Yönetici olan (2) Yönetici olmayan

	MOBBİNG	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Müşteriler tarafından kendimi gösterme imkânım kısıtlanıyor.					
2	Müşteriler tarafından sürekli sözüm kesiliyor.					
3	Çalışma arkadaşlarım tarafından kendimi gösterme olanaklarım kısıtlanıyor.					
4	Yüzüme karşı bağırılıyor ve yüksek sesle azarlanıyorum.					
5	Yaptığım iş sürekli eleştiriliyor.					
6	Özel yaşamım sürekli eleştiriliyor.					
7	Müşteriler tarafından telefonla rahatsız ediliyorum.					
8	Müşterilerden sözlü tehditler alıyorum.					
9	Müşterilerden yazılı tehditler alıyorum.					
10	Jestler ve bakışlar gönderilerek ilişki kurmam reddediliyor.					
11	İmalarda bulunularak ilişki kurmam reddediliyor.					
12	Çevremdeki insanlar benimle konuşmak istemiyorlar.					
13	Kimseyle konuşamıyorum ve başkalarına ulaşmam engelleniyor.					
14	Bana diğerlerinden ayrılmış bir iş veriliyor.					
15	Çalışma arkadaşlarımın benimle konuşması yasaklanıyor.					
16	Sanki o ortamda yokmuşum gibi davranılıyor.					
17	Müşteriler arkamdan kötü konuşuyor.					
18	Ortalıkta benimle ilgili asılsız söylentiler dolaşıyor.					
19	Gülünç durumlara düşürülüyorum.					
20	Akıl hastasıymışım gibi davranılıyor.					
21	Psikolojik tedaviye ihtiyacım olduğu şeklinde baskı yapılıyor.					
22	Bir özrümle/Kusurumla veya dış görünüşümle alay ediliyor.					
23	Gülünç duruma düşmem için yürüyüşüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor.					
24	Dini veya siyasi görüşümle alay ediliyor.					
25	Özel yaşamımla alay ediliyor.					
26	Etnik kökenim veya milliyetimle alay ediliyor.					
27	Özgüvenimi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorum.					
28	Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor.					
29	Kararlarım sürekli sorgulanıyor.					
30	Müstehcen veya alçaltıcı isimlerle anılıyorum.					
31	Cinsel imalara maruz kalıyorum.					
32	Bana yönelik özel bir görev verilmiyor.					
33	Bana verilen işler geri alınıyor, yeni bir iş yaratmam engelleniyor.					
34	Yapmam için anlamsız işler veriliyor.					
35	Sahip olduğum nitelik ve yeteneğin altında işler veriliyor.					
36	Yaptığım işlerde sürekli değişiklik yapılıyor.					
37	Müşterilerden özgüvenimi etkileyecek tepkiler geliyor.					
38	İtibarımı düşürecek şekilde, bilinçli olarak yapamayacağım işler veriliyor.					
39	Bana mali yük getirecek genel zararlara maruz kalıyorum.					
40	İşyerime veya evime zarar vermek için kazalara neden olunuyor.					
41	Müşteriler tarafından gereksiz işler yapmaya zorlanıyorum.					
42	Müşterilerden fiziksel şiddet içerikli tehditler alıyorum.					
43	Müşteriler tarafından gözümü korkutmak için sözlü taciz uygulanıyor.					
44	Müşteriler tarafından sağlığım için ciddi sonuçlar doğuracak fiziksel saldırılar uygulanıyor.					
45	Karşı cins tarafından doğrudan cinsel saldırılara (taciz vb.) maruz kalıyorum.					
	İŞTEN AYRILMA NİYETİ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim.					
2	Buraya başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu.					
3	Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum.					

4	Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.					
5	Mümkün olan en kısa zamanda işten ayrılmayı düşünüyorum					
6	Her ne olursa olsun işten ayrılmakta istekliyim					
7	İşten ayrılma konusunda isteksizim.					
8	Mümkün oldukça işten ayrılmayı düşünmüyorum.					
9	Bana kötü davranan kişi(ler) işten ayrılırsa, ben işimde kalmayı düşünebilirim					
10	Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.					
11	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
12	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
13	İşimden ayrılmayı düşünüyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Öznur ARSLAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Maden – 11.10.1983

Yabancı Dil : İngilizce

E-Posta : Oznurarslan83@gmail.com

Eğitim Geçmişi

Lisans 2015 Anadolu Üniversitesi, Sosyoloji