



# International Journal of Academic Value Studies

ISSN : 2149 - 8598

[www.javstudies.com](http://www.javstudies.com)

(Yayınlanma Tarihi: 15/07/2016)

International Journal of Academic Value Studies, 2016 / 2 (5): 76-98.



## İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Yrd.Doç.Dr. Yunus ZENGİN<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Kafkas Üniversitesi, Kağızman MYO, İşletme Bölümü, yunuszengin@kafkas.edu.tr

Doç.Dr. Erdoğan KAYGIN<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Kafkas Üniversitesi, İİB Fakültesi, İşletme Bölümü, erdogankaygin@gmail.com

### Öz

Yoğun rekabet ortamı ile beraber, günümüz iş dünyasında çok önemli olan verimliliğin ve etkinliğin sağlanması, çalışanların işyeri ile özdeşleşmelerine bağlıdır. Ancak son dönemlerde iş dünyasının tüm kesimlerini yakından ilgilendiren ve “mobbing” olarak adlandırılan işyerinde psikolojik taciz, gerek bireysel gerekse kurumsal boyutta tehlike arz eden ve örgütsel iklimi tehdit eden ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobbing; işyerlerinde, eşitler arasında ya da üst-üst ilişkilerinde gerçekleşen, belli bir kişiye odaklanmış bilinçli ve etik olmayan, kişinin tükenmesine ve genellikle işten ayrılmasına yol açan yıldırma politikasıdır. Uygulanan bu yıldırma politikaları örgüt ile birey arasındaki ilişkilere zarar vererek bireyin örgüte karşı olan güvenini zedelemekte ve bütün faaliyetlerden kendisini soyutlayarak yabancılaşmasına neden olmaktadır. Bu çalışmada, iş hayatının herhangi bir evresinde her bireyin karşılaşabileceği mobbing ve örgütsel yabancılaşma kavramları iki farklı değişken olarak ele alınmış ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin bankacılık sektöründe incelenmesi amaçlanmıştır. Kars ilinde yer alan kamu, özel ve katılım bankaları çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, mobbing ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Psikolojik Taciz, Yabancılaşma, Örgütsel Yabancılaşma.

**JEL Kodları :** L20, L29

## The Effects Of Psychological Harassment (Mobbing) In Workplace On Organizational Alienation A Research In Banking Business

### Abstract

Along with the fierce competition environment, achieving the productivity and efficiency which is very important in today's business world depends on employees' identification with the workplace. Recently, however, psychological harassment in the workplace that is closely related to all segments of the business world and called as “mobbing” is encountered as posing danger and threatening organizational climate in terms of both individual and institutional dimensions. Mobbing is an intimidation policy emerging among equals or superior-subordinate relationship, focusing on a specific person consciously and unethically, and causing usually to burnout and leave job. The intimidation policy undermines the confidence of individual against the organization by damaging the relationship between the individual and organization and leads to alienation by isolating itself from all activities. In this study, mobbing and organizational alienation concepts which everyone could face at any stage of business life have been handled as two different variables and it has been aimed to be investigated of the relationship between these variables in banking sector. In the research conducted on employees'

of public, private and participation banks in Kars, it has been indentified that there is a positive and linear relationship between mobbing and organizational alienation.

**Key Words:** Mobbing, Psychological Harassment, Alienation, Organizational Alienation.

**JEL Classification:** L20, L29

## 1. GİRİŞ

Mobbing ve yabancılaşma işletmelerin etkinliğinde, verimliliğine ve gelişmesinde çok önemli yere sahip olan faktörlerdir. Özellikle 20. yüzyılın son dönemlerinde bilim ve teknolojiadaki gelişmelere bağlı olarak yaşanan değişimler örgütlerdeki mevcut yapıyı da etkileyerek mobbinge neden olan sorunlara zemin hazırlamış ve bu alanda baskıların oluşmasını arttırmıştır. Küreselleşme süreci ile birlikte ekonomik yapıda yaşanan gelişmeler örgütsel yapının yeniden ele alınmasını ve günün değişen koşullarına uygun hale getirilmesini zorunlu kılmıştır. Mevcut yapılanmada ise en önemli rol ise nitelikli, üretken ve araştırmacı işgücüne düşmektedir. Bu durum işyerinde çalışanlar arasında rekabetin önemli bir derecede yoğunlaşmasına, buna bağlı olarak da hem örgütü hem de çalışanları tehdit eden psikolojik baskı ve şiddet sarmalının artmasına neden olmuştur.

Mobbing, iş yerindeki çalışanlara üstleri, astları yada eşit kademedeki arkadaşları tarafından uygulanan kişide sosyolojik ve psikolojik örgüte ise maddi kayıp ve imaj zedelenmesi gibi olumsuz sonuçlar doğuran davranışları ifade etmektedir. İftira, haksız yere suçlama, dışlama, tecrit etme, yok sayma, küçük düşürme, dedikodu yolu ile itibarı sarsma gibi davranışlar ile mağduru örgüt dışına çıkmaya zorlayan art niyetli davranışlardır. Konuya yönelik yapılan çalışmalar analiz edildiğinde bu tür davranışlara maruz kalan mağdurların genellikle örgütün gelişmesine ve rekabet sürecine olumlu yönde katkı sağlayan nitelikli, araştırmacı ve yenilikçi yapıya sahip işgörenler olduğu görülmüştür. Ancak işletmelerin rekabet sürecinde en etkili ve yegâne rekabet aracı olan insan kaynağına, yine insan kaynaklı olarak yaratılan sorunlar iş görenlerin örgütüne ve çevresine olan ilgisini ve bağlılığını zayıflatarak yabancılaşmasına neden olacaktır.

İşletmelerde büyük verim düşüklüğüne neden olan ve aynı zamanda işletme içi sosyal maliyetleri olumsuz etkileyen bu sorunların ortadan kaldırılması, iş görenlerin belirlenen örgüt kültürü çerçevesinde ortaya konulan hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca böyle bir iş ortamının oluşturulması işletme başta olmak üzere çalışana, topluma ve ekonomiye hem maddi hem de manevi yönden kazanç sağlayacak, mobbing ve yabancılaşma neticesinde oluşabilecek kayıpların da önüne geçmiş olunacaktır.

## 2. MOBBING

Günümüz iş yaşamında gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda bir çok olumsuz etkisi olan personel stresinin temel kaynaklarından biri mobbingdir. Ülkemizde yakın zamana kadar pek fazla bilinmeyen ancak son dönemlerde özellikle işletmelerde yöneticiler ile çalışanlar arasında yaşanan kimi çatışmaların ifadesinde ve tanımlamasında dile getirilen bu kavram, kişiler ve örgütler üzerinde oluşturmuş olduğu etki nedeniyle günümüz çalışma sürecinde önemli bir yer edinmiş ve dikkatleri üzerine çekmeyi başarmıştır.

Mob kelimesi Latince "mobile vulgus" sözcüğünden gelmekte ve kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk, düzensiz yada isyan eden insan grubu, kanunsuz şiddet uygulayan çete yada kalabalık anlamlarını karşılamaktadır. İngilizcede "mob" kökünün eylem biçimi olan mobbing, psikolojik şiddet, taciz, rahatsız etme, başına üşüşmek, topluca saldırmak, sıkıntı vermek anlamına gelmektedir (Çetin ve Bağcı Kurt, 2014).

İlk kez 19.yüzyılda biyologlar tarafından kuşların yuvalarını dış tehlikelerden korumak için saldırganlara karşı göstermiş olduğu davranışları betimlemek adına kullanılmıştır (Tınaz, 2006). Aynı kavram daha sonra 1960'larda etnolog Konrad Lorenz tarafından (Westhues, 2002), sürü halinde dolaşan hayvanların tek başına dolaşan diğer büyük bir hayvanı (bir grup

kazın bir tilkiyi) korkutup kaçıırken yapmış oldukları tehditkar davranışı tarif etmek için kullanmıştır (Davenport vd. 2003). Lorenz'den sonra aynı kavramı Peter-Paul Heinemann eğitim kurumlarında bir grup öğrencinin tek başına olan diğer bir öğrenciye karşı tavır alıp zarar vermek istemelerini anlatmak için kullanmıştır (Çavuş vd.2015).

Peter Paul Heinmann Mobbing" kavramını, insanlar arasındaki bir etkileşim tarzını betimlemek amacıyla ilk kez kullanan bilim adamıdır. Dr. Peter Paul Heinmann okul yaşantısında öğrenciler arasında görülen zorbalık ve taciz olaylarını ele almış ve 1972 yılında "Mobbing: Group Violence Among Children" adlı kitabını yayınlamıştır. Dr. Heinmann, çocuklar arasında görülen zorbalık ve şiddet hareketlerinin önü alınamazsa mağdurları ümitsizlik ve korku nedeniyle intihara götürebildiğini de vurgulamıştır (Eser, 2008; Çetin ve Bağcı Kurt, 2014).

Mobbingin çalışma yaşamına girişi ise, 1980'li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından olmuştur. Leymann, örgütteki çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı tespitler neticesinde, bu kavramı kullanmıştır. Çalışma yaşamında daha önceden önemsenmeyen ve göz ardı edilen bu tarz davranışlar, Leymann'dan önce kimse tarafından fark edilerek tanımlanmadığından, Leymann'ın ortaya koyduğu bu görüşler, psikolojik yıldırma davranışlarına ilişkin tüm araştırmalara da temel oluşturmaktadır (Tınaz, 2006, Karcıoğlu, 2012).

Leymann, mobbingi "iş yaşamında bireye ya da kişilere yönelik belirli nedenlerden dolayı düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla oluşturulan psikolojik terör" olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996). Andrea Adams, iş yaşamında karşılaşılan mobbing davranışını "iş yeri zorbalığı" olarak ifade etmektedir (Gül ve Özcan, 2011).

Adams ile aynı görüşü paylaşan Mathisen vd.(2011) mobbingi; iş yerinde karşılaşılan bu zorbalığa hedef olan çalışanlar üzerinde sıkıntı ve aşağılama gibi üzüntü yaratacak sonuçlara sebep olan, iş tatminini ve iş performansını engelleyen bir unsur olarak değerlendirmektedir. Zapf vd. kavramı, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıkları üzerinde olumsuz yönde etkilere yol açan, yaşamış oldukları bu baskının işten uzaklaşmasına/uzaklaştırılmasına neden olan psiko-şiddet yada her türlü kaba muamele olarak tanımlamaktadırlar (Zapf vd. 1996; Tutar, 2004).

Einarsen ve Raknes (1997)'e göre mobbing; bir yada birden daha fazla çalışanın bilinçli yada bilinçsiz bir şekilde uyguladıkları gurur kırıcı, sıkıntı verici, tekrarlanan ve iş performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratan istenmeyen davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Mobbing, çalışanlara üstler, astlar yada aynı düzeyde olanlar tarafından sistematik bir biçimde belli bir süre uygulanan ve tekrarlanan baskı, tehdit, şiddet, kötü muamele, aşağılama gibi anlamlara da gelmektedir (Einarsen, 2000).

Günümüzdeki anlamını kazanıncaya kadar kavramın yerine sıklıkla kullanılan ve içerisinde fiziksel şiddeti de barındıran "bullying" sözcüğü kullanılmıştır (Şahin, 2013). 'Bullying'in aksine 'mobbing' sadece duygusal veya psikolojik olarak uygulanan şiddettir ve ortaya çıkardığı sonuçlar hem psikolojik, hem de fiziksel olabilmektedir. Bullying, kavramında belirgin fiziksel saldırı ve tehdit unsurları yer almakta sistemli ve tekrarlanarak gerçekleşmektedir ki; bu kavramı mobbingden bu yönüyle ayırmaktadır. İşyerinde bu tür davranışını sergileyenler ile davranışa maruz kalanlar arasında güç yönünden bir dengesizlik bulunmaktadır (Tutar, 2004).

Çalışanlara karşı kötü davranışlar olarak ifade edilen mobbing, çalışmalar yaygınlaştıkça çalışma yapılan yerlere göre de farklılıklar göstermektedir. Örneğin, Almanya ve İskandinav ülkelerinde "mobbing" teriminin sıklıkla kullanıldığı görülür iken; "duygusal taciz " terimi ABD'de; "taciz" terimi Finlandiya'da "zorbalık (bullying) terimi Avustralya, Birleşik Krallık ve ABD'de yaygın şekilde kullanılmaktadır (Candan ve İnce, 2014).

Türkçe’de mobbing olgusunu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavrama birçok anlam yüklenmiştir. ‘Duygusal taciz’, ‘psikolojik terör’, ‘duygusal terör’, ‘işyerinde manevi taciz’, ‘duygusal linç’, ‘İşyeri travması’ ve çalışanı işyerinde ‘yıldırmaya yönelik her tür psikolojik saldırı’ anlamında kullanılmaktadırlar (Tutar, 2004:103; Karcıoğlu ve Çelik, 2012:60; Demir, 2009:100). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğünde ise, mobbing kavramını “bezdiri” sözcüğünü karşılık olarak vermektedir (www.tdk.gov.tr, E.T: 22.04.2016).

Mobbinge yönelik yapılan tanımlamalar genel olarak değerlendirildiğinde işyerinde gerçekleşen kötü davranışların mobbing olarak değerlendirilebilmesi için bazı unsurların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Mete Vd. 2015). Leymann’a göre bu unsurlar beş aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar “belli bir süreyi kapsaması (haftada en az birkaç kez gerçekleşmesi), en az altı ay kadar sürmesi, hedefin belli olması ve mağdurun bu durum karşısında sıkıntı yaşaması ve durumla baş etmek konusunda zorluk çekmesi gerekmektedir (Solmuş, 2005). Konuya yönelik yapılan çalışmalarda mobbing’in ortalama uygulama süresinin 15 ay, sürecin yarattığı kalıcı etkinin ortaya çıktığı ana dönemin ise 29 ile 46 ay arasında olduğu tespit edilmiştir (Tınaz, 2006).

Mobbing, çoğu zaman örgütlerdeki temel faaliyetleri arttırmak ve bu faaliyetlere canlılık getirmek amacıyla ilk etapta küçük baskıcı hareketler ile ortaya çıkmaktadır (Reichert, 2003). Bu baskıcı hareketler örgüt içerisinde bir “zorba” tarafından başlatılır ve zamanla iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından ilk etapta tasvip edilmese de, bu davranışlara belli bir süreden sonra kendileri de dahil olabilmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Burada temel amaç kurbanın kendisine olan saygısını ve güveninin kaybettirilerek terbiyeli ve koşulsuz olarak itaat eden biri haline getirmektir. Örgütsel yapıda mobbing süreci yatay ve dikey olarak uygulanabilmektedir. Dikey ya da “hiyerarşik mobbing” de amirler astlarına ya da astlar üstlerine mobbing uygulamakta, yatay veya “fonksiyonel mobbing” de ise, konum olarak birbirleri ile eşit düzeyde olanlar birbirlerine mobbing uygulamaktadırlar (Tutar, 2004).

Mobbingi uygulayanların kişilik özellikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı çeken bireyler olduğu görülmektedir. Kısa sürede yükselmeyi amaçlayan bu kişiler şirket basamaklarını çabucak tırmanmak istediklerinden dolayı herkesi kendileri için birer engel olarak görmekte ve bu engelleri aşmak için yapılacak her şeyi mubah kabul etmektedirler. Bu süreçte bazı patronlar ise örgütsel hiyerarşi içinde güçlerini istedikleri gibi kullanabilecekleri düşüncesindedirler. Hatta bu düşüncüyü kendileri için bir “ilahi hak” olarak bile görmektedirler (Çavuş vd., 2015)

Örgütlerde gerçekleşen mobbing davranışlarının yarattığı sonuçlardan etkilenen belirli kesimler olmakla birlikte, bu süreçte en fazla zarar gören birey mağdurdur. Konuya yönelik çalışma yapan araştırmacılar, mobbingin ortaya çıkma nedenlerini üç farklı başlık altında ele alarak incelemişlerdir. Bunlar, mağdurun kişisel özellikleri, faillerin kişisel özellikleri ve örgütten kaynaklanan nedenlerdir (Poyraz ve Aksoy, 2012).

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, mobbinge maruz kalan kişilerin genel olarak çalıştıkları kurum ile özdeşleşen, yaratıcı fikir sahibi ve yenilikçi özelliklere sahip olan, bu özellikleri sebebiyle yüksek mevkilerde olanlar için tehdit, aynı ve ast konumda bulunanlar için kıskançlığa neden olan kişiler olduklarını göstermektedir (Zapf vd.1196, Davenport, 2003). Ayrıca mağdurlar mesleki kariyerlerinde ilerleme potansiyeline sahip, politik davranışlardan uzak, işlerine bağlı ve çevrelerinde işkolik olarak görülen kişilerdir. Gösterdikleri bu davranışlarda onları ayrıca bir hedef haline getirmektedirler (Poyraz ve Aksoy, 2012).

Kasten, planlı, sistematik ve periyodik bir biçimde tekrarlanan mobbing davranışları, birey üzerinde tedrici olarak gelişen yıkıntılara neden olmaktadır. Bu davranışların çalışanlar üzerinde ortaya çıkardığı öncelikli etki ekonomik ve sosyal sonuçlardır. Yavaş yavaş yitirilmekte olan ruhsal ve fiziksel sağlığın yeniden geri getirilmesi amacıyla hastanelere,



doktorlara ve ilaçlara ödenen paralar, mobbingin bireyler üzerindeki ekonomik sonuçlarını akla getirmektedir. Mağdurun işten çıkmak zorunda kalması ya da işten atılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olmasına sebep olmaktadır. Mobbingin yarattığı sosyal sonuçlar ise, mağdurun sosyal imajının zedelenmesi ve kurbanın göstermiş olduğu depresif davranışlar nedeniyle sıkılan iş ya da yakın arkadaşlarının onunla ilişkilerini kesmeye başlamasıdır. Çevresindeki bireyler artık onu "başarısız, elindekileri yitirmiş bir birey" olarak algılamaktadırlar. İş ortamında dışlanmış, yabancılaşmış ve kariyer kimliğini kaybetmiş birey, artık sosyal ve aile çevresindeki yerini de kaybetmektedir (Gül ve Özcan, 2011).

Mobbingin, ekonomik ve sosyal sonuçlarının yanı sıra mağdurun davranışsal yaşamında da olumsuzluklara neden olduğu yapılan çalışmalar ile tespit edilmiştir. Bu davranışlar; aşırı derecede alkol ve sigara kullanma, uyuyama, gün boyu yorgun hissetme, dengesiz ve düzensiz beslenme, sabah rahat uyanamama, dikkat eksikliği, sosyal fobi ve olayları, unutkanlık ve hatırlamada güçlük çekme gibi etkiler olarak sıralanabilir.

İş yerinde mobbing belirli aşamaları kapsayan bir süreç dahilinde ortaya çıkar ve uygulanır. Bu süreç netleştikçe çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve mağdurun psikolojik yapısının bozulmasına neden olur. Suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, tutum ve davranışların tümü aynı anda uygulanamayacağı için mobbing bir süreç şeklinde uygulanır (Tutar, 2004). Rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zamanla şiddetini artıran ve mağdurun sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği süreç dört aşamadan oluşmaktadır (ÇSGB,2014).

- ✓ Kritik olaylar: Bu aşamada çatışma, henüz işyerinde psikolojik taciz değildir ama işyerinde psikolojik taciz sürecine dönüşebilecek bir potansiyel taşıyabilir. Bir çatışmanın nasıl işyerinde psikolojik taciz durumuna dönüştüğüne ilişkin pek fazla şey bilinmez.
- ✓ İşyerinde psikolojik taciz ve damgalama: Bu aşamada günlük hayatta işyerinde psikolojik taciz olarak algılanmayacak davranışlar sürekli ve sistematik bir hal alır. Bu davranışlar bir süre sonra hedef seçilen kişiye yönelik olarak saldırgan ve cezalandırıcı bir şekilde yapılır. Hedef seçilen kişi hakkında yönetime şikâyetler gitmeye başlar.
- ✓ Yönetimin devreye girmesi: Mağdur için yönetime daha önce iletilen söylentiler önyargıdan ibarettir. Yönetim mağdur için ifade edilen haksız suçlamaları kabul eder. Bu aşamada, yönetim ve mağdurun meslektaşları işyerinde psikolojik taciz sürecini açıklamada objektif olay ve durumlar yerine kişisel faktörleri esas almaya başlar. Ancak, yönetim, işyerinde psikolojik taciz ile ilgili sorumluluğu almak istemeyebilir.
- ✓ İşten ayrılma: Bu aşamada kişinin işine son verilir ya da kişi kendi isteğiyle işten ayrılır hatta kişinin emeklilik zamanı gelmeden önce çalışma hayatından ayrılması söz konusu olabilir. Mağdurun tıbbi ya da psikolojik yardıma gereksinimi ortaya çıkabilir.

Leymann'a göre mobbing beş aşamalı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; bireyin kendisini ifade etmesine yönelik saldırılar, sosyal ilişkilerine yapılan saldırılar, bireyin sosyal itibarına saldırılar, bireyin yaşam ve iş kalitesine saldırılar ve doğrudan sağlığı etkileyen saldırılardır. Kişilere yönelik olarak sıralanan bu davranışlar bir çok ülkede yapılan araştırmalar ve incelemeler ile kanıtlanmış olan davranışlardır (Zukauskas vd. 2015).

Bu aşamada mobbing'e maruz kalan kurbanın çalışma arkadaşları ile olan iletişimi engellenmeye çalışılır ve bu duruma uygun davranışlar sergilenerek iletişim kurmasına izin verilmez. Diyalogları kısıtlanır, konuşma olanağı sağlanmaz, yaptığı iş ve özel yaşamı eleştirilir, herkesin önünde yüksek sesle azarlama gibi saldırgan davranışlar sergilenir. Bu davranışlar ile birlikte mağdur bazen tek kişilik odaya yerleştirilerek izole edilir, sanki yokmuş gibi davranılır, çeşitli lakaplar takılarak itibarsızlaştırılmaya çalışılır, sorun çıkaran ve

sorun yaratan kişiymiş gibi gösterilerek iş yaşamından uzaklaştırılmaya çalışılır. Ayrıca kapasitesinin üstünde yada altında anlamsız yada uzmanlık alanı dışında işler verilerek mağdur zor durumda da bırakılabilmektedir. Bunların yanında bazen cinsel taciz yada fiziksel tehdit durumları dahi söz konusu olabilmektedir(Leymann, 1996).

Küreselleşme sürecinin etkisini yoğun olarak hissettirdiği günümüz ekonomisinde örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi sahip olduğu nitelikli ve kendi alanında bilgi ve beceriye sahip uzman iş gücüne bağlıdır. Üretim sürecinin en etkili ögesi olan bu kaynağı, bu nedenlerden ötürü iyi değerlendirmek ve örgüte bağlılığını sağlamak adına yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Aksi takdirde örgüt içerisinde huzursuzluğa neden olabilecek mobbing türü davranışlar, örgütlerde nifak oluşmasına, çalışanların morallerinin bozulmasına, kilit çalışanların örgütten ayrılmasına ve personel devir oranlarının artmasına neden olmaktadır.

Unutulmaması gereken en önemli noktalardan biri bu tür davranışların hem örgüt hem de ülke açısından ekonomik, sosyal ve psikolojik olmak üzere önemli sonuçlarının olacağıdır. Örneğin, İngiltere’de her yıl çalışanların yaklaşık yarısı mobbing nedeniyle işlerine devam etmemektedirler. Bu da ekonomik olarak yılda 22 milyar dolar kayıp anlamına gelmektedir. Almanya’da ise 800 binden daha fazla çalışanın mobbing mağduru olması nedeniyle bu kayıp 1.58 milyar dolar olarak belirlenmiştir. ABD’de de yaklaşık olarak 20 milyon çalışanın işyerindeki günlük olaylarda istismar ya da mobbing ile karşı karşıya kaldığı tahmin edilmektedir (Özmete, 2011).

Türkiye’de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) Alo 170 hattına 19.03.2011-06.04.2014 tarihleri arasında 11.393 mobbing başvurusu yapılmıştır Söz konusu başvuruların %70’i özel sektörde, %30 Kamu sektöründe çalışanlar tarafından yapılmıştır. Özel sektörde erkekler daha fazla (%58) mobbinge maruz kalırken kamu sektöründe bu oran eşittir. Kamu sektöründe lisans mezunları daha fazla mobbinge maruz kalırken (%41,23), özel sektörde lise mezunu bireyler daha fazla (%38,93) mobbinge maruz kalmaktadır. Mağdurların en fazla şikayet konuları arasında istifaya zorlama (%16,94), ve kötü muameleye maruz kalma (%15,31) yer alırken, olayın şikayet konusu olma sebepleri arasında iş yükünün arttırılması (%22,29), mağdurun cezalandırılması (%14, 93), iş yapmasına engel olma (%13,71) sayılmaktadır(ÇSGB, 2014).

### 3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Örgütlerin varlığı ve sürdürülebilirliği ekonomik yapı içerisinde yer alan birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden biride örgütün sahip olduğu iş gücüdür. İş gücünün verimliliği ve etkinliği örgüt ile olan ilişkisine bağlıdır. İlişkilerin zayıflaması ve çalışanın geri çekilerek, sahip olduğu yetkinliklerini örgüt ile paylaşmaması örgüt-çalışan arasındaki bağların zayıflayarak yabancılaşmanın oluşmasına neden olacaktır.

Latince’de “ruh hastası” anlamında kullanılan ve “aleneus” sıfatından türeyen kavram, Fransızcada “alene”, İspanyolca’da “alienada”, İngilizce’de “alienation” olarak ifade edilmektedir. İlk kelime anlamı “kendinden geçme, benliğini terk etme” anlamında olup, Farsça’da boş, ıssız yer anlamına gelen yaban kelimesinden türeyerek, Türkçe literatüre yabancılaşma olarak geçmiştir (Akyıldız ve Dulupçu,2003, Kiraz, 2011, Salihioğlu, 2014, İşçi vd., 2013, Yalçın ve Koyuncu, 2014).

Yabancılaşma kavramına ilk kez putperestlik inancında rastlanmaktadır. Bu inanca sahip olan insanlar kendileri tarafından yapılan putları kutsallaştırarak onların önlerinde diz çökmekte, saygı gösterisinde bulunmakta yarattıkları bu putlara tapmaktadırlar. Bu durum insanoğlunun kendi eliyle yapmış olduğu nesneye tapınması, boyun eğmesi kendi varlığına, kendi özelliklerine, kendi benliğine ve gücüne yabancılaşmasına neden olmaktadır (Salihlioğlu, 2014).

Marx'a göre yabancılaşma, insanı, kendi etkinliğinin ürünlerine, üretken etkinliğin kendisine, içinde yaşadığı doğaya, kendine, kendi özsel doğasına, insanlığına ve öteki insanlara yabancılaştıran eylemdir (Yalçın ve Koyuncu, 2014). Herbert Marcuse, Charles Wright Mills, Melvin Seeman ve Veblen gibi birçok düşünür, Marx sonrası ortamda yabancılaşma kavramını ele alarak, Marxist yabancılaşma kavramının çağdaş yorumcuları arasındaki yerlerini almışlardır. Bu düşünürlerden C. W. Mills, çalışanların ellerinden, emekleri sonucunda üretilmiş olan birçok şey geçmesine rağmen, ürettiklerini bizzat sahiplenememeleri sonucunda yabancılaşma olgusunun yaşanabileceğini ifade etmiştir (Tükel, 2012). Yabancılaşma, aynı zamanda insanı makineleştiren, metalaştıran ve sonunda köleleştiren rasyonalist ve teknokratik bir uygarlık biçimine karşı oluşan başkaldırının bir simgesidir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Yabancılaşma, genel olarak kişinin kendisine, çevresindeki arkadaşlarına ve nihayet yaşadığı dünyaya karşı ilgisizleşmesidir (Pappenheim, 2000). Sidorkin, (2000: 259) yabancılaşmayı, bir şeye karşı bağlılığın içten olmaması, yabancılık duygusu içerisinde ortama adaptasyon sağlayamama, ilgisizlik, geri çekilme, ilişkilerde kopukluk, soyutlanma ve nesnelere karşı anlamsızlık olarak ifade etmektedir. İşe yabancılaşma, işin özerklik, sorumluluk, toplumsal anlamda yaşanacak etkileşim ve bireyin kendisini gerçekleştirmeye ve değerli kılmaya olanak sağlayacak iklimin oluşturulamamasıdır (Blauner, 1964; Aktaran İşçi vd., 2013). Froom (1991), bir hastalık süreci olarak ifade ettiği yabancılaşmayı, kişinin kendisini doğadan ve diğer kişilerden soyutlaması, yalnızlığa bürümesi ve yabancı hissetmesine neden olması olarak tanımlamaktadır.

İşletmeler açısından yabancılaşma, çalışanın yaptığı işe karşı ilgisinin düşmesi, işini daha az önemsemesi, daha önce harcamış olduğu enerjiden daha az bir enerji harcaması ve ilgisinin içsellikten ziyade dışsal ödüllere kayması ve bunun için çaba sarf etmesidir. Hirschfeld ve Feild çalışanlardaki yabancılaşma eğilimini işe yabancılaşma kavramı ile ilişkilendirilerek açıklamıştır. En basit anlamıyla yabancılaşma, çalışanın yapmış olduğu işe karşı ilgisinin azalması, isteksizlik duyması veya bireyin kariyerinde ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere bağlı olarak üzüntü duyması iş ile görevlerini yerine getirmemesi olarak tanımlanabilir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Yabancılaşmanın özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Şimşek vd, 2011):

- ✓ Kavram olarak yabancılaşma, bir kişinin yada bir şeyin birisinden veya bir şeyden yabancılaşması ile alakalı olan bir durumdur.
- ✓ İnsan doğasında olan bir durumdur.
- ✓ Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir.
- ✓ Yabancılaşma kişilerin sosyal çevreleri ile yakın bir ilişki içerisinde.
- ✓ Yabancılaşmanın modern biçiminde, kişiler ve yer aldıkları çevre arasındaki hızlandırılmış farklı güçlerin etkisi de önemlidir.
- ✓ Yabancılaşma da, daha fazla rekabet, kıskançlık, karşılıklı itaatsizlik ve saldırganlık dürtüsü gibi farklı insan ilişkileri ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel yapı yabancılaşmanın oluşmasına büyük oranda zemin hazırlamaktadır. Özellikle bürokrasinin yoğun olduğu, kararların merkezden alındığı ve faaliyetlerin gerçekleşmesinde biçimsel kurallar ve politikaların egemen olduğu işyerlerinde yabancılaşma daha fazla görülmektedir (Sarros vd. 2002).

Örgütler belli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş insan topluluğundan oluşan ve bu insanları birbirine bağımlı kılan yapılardır. Bu yapı işgörenlere, başkalarının kurallarını, kararlarını ve fikirlerini benimseyip, uygulamak veya uygulatmak konumundadır. Bu ortamda işgörenden beklenen klasik davranış, örgüt içinde kendi duygu ve düşüncelerini

dışlamak; gerek işe ve gerekse ilişkilerine kendinden bir şeyler katmamaktır. Ancak, örgütsel faaliyet sürecinde karşılıklı ilişkiler bazen belirlenen yazılı kuralların dışına taşmakta, informel grup ve arkadaşlıklar gündeme gelebilmekte, buna bağlı olarak grup üyeleri arasında istenmeyen davranışlar sergilenebilmektedir (Şimşek vd., 2006).

Bu davranışların oluşması örgütün açık sistem özelliğine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Açık bir sistem özelliğine sahip olan örgütlerde yabancılaşmaya hem örgütsel hem de çevresel etkenler neden olabilmektedir. Yabancılaşmaya yol açan örgütsel etmenler (Demirel Ve Ünal, 2011; Salihlioğlu: 2014; Şimşek vd., 2006); yönetim anlayışı, geçmiş olaylar ve deneyimler, örgüt büyüklüğü, denetim alanı, yetki devri, uzman personel, bilgi akışı, grup özellikleri, grup normu, grup içi dayanışma, modüler ilişkiler, üretim biçimi, işbölümü, çalışma koşulları ve inanç ve tutumlar sayılabilir.

Yabancılaşmaya neden olan çevresel etmenler ise; ekonomik yapı, teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçlarıdır. Yabancılaşmaya neden olan çevresel ve örgütsel faktörler bireylerin hem iş yaşamını hem kişisel yaşamını olumsuz etkileyerek bireyin performansında ve yaşam kalitesinde düşüşlerin olmasına neden olmaktadır.

Ekonomik yapı içerisinde faaliyet gösteren organizasyonlarda gerek çevresel gerekse örgütsel yapı kaynaklı yabancılaşma bireylerin iş kalitesinde ve iş doyumunda belirli sorunların yaşanmasına buna karşılık belirli önlemler alınmasını zorunlu kılmaktadır. İşletme yöneticileri bu süreçte var olan yada olması muhtemel sorunların giderilmesi için; iş görenin yönetsel kararlara katılmasına olanak sağlayacak ve amaçlar ile bütünleşecek katılımcı bir yönetim, çalışanın birden fazla işi öğrenerek bunlara arasında bir ilişki oluşturacağı iş genişletme, işletme içinde yada işletme dışında bir rotasyona tabi tutulacağı iş değiştirme, işin dikey yada yatay yönde arttırılacağı iş zenginleştirme ve işin yeniden tasarımı önlemlerine başvurarak soruna çözüm üretmelidirler (Salihlioğlu,2014).

Yabancılaşma kavramını sosyo-psikolojik anlamda çok boyutlu bir şekilde inceleyen Seeman, kavrama belli bir sınırlandırma getirerek bireye yansıyan etkilerini güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma şeklinde sınıflandırmıştır (Elma, 2003).

Middleton, Seeman'ın ölçeğinin boyutlarını esas almakla birlikte, yabancılaşmayı altı boyutta ele almıştır. Bunlar; güçsüzlük, normsuzluk, anlamsızlık, toplumsal yabancılaşma, işten yabancılaşma ve kültürel yabancılaşmadır(Elma, 2003). Feuer ise yabancılaşmayı, sınıflı toplumun yabancılaşması, rekabetçi toplumun yabancılaşması, endüstriyel toplumun yabancılaşması, insan toplumunun yabancılaşması, ırkın yabancılaşması ve kuşakların yabancılaşması diye altı farklı biçimde boyutlandırılmıştır (Fettahlioğlu, 2006).

Örgütlerde uygulanan mobbingin Örgütsel Yabancılaşmaya etkisinin ele alındığı bu çalışmada, Seeman tarafından tanımlanmış olan beş boyut ele alınacak ve bu boyutlar örgütsel açıdan analiz edilecektir.

### **3.1. Güçsüzlük Boyutu**

Bireyin beklentilerinin ve gerçekleştirebileceği düşüncesinde olduğu faaliyetlerin kendi iradesi dışında belirlenmesi, buna karşılık ortaya çıkan sonuçlar üzerinde kontrol hakkının olmaması, sonuçlara müdahil olup değiştirebilme gücünü kendisinde bulamaması halidir (Seeman, 1983).

Blauner'e göre bireydeki güçsüzlüğün belirtileri, kişinin kontrol etme ve özerklik gereksinimlerinden yoksun olduğunu algılamasıyla başlar. Bunun yanı sıra iş görenin yetersizlik duygusu, çalışma süreci üzerinde her türlü yönetim ve denetim olanağından yoksun kalma, teknolojinin değişim sıklığı, yeterliklerin işin gereklerinin gerisinde kalması,



yönetimi etkileme yollarının tıkanık oluşu, üretilen ürün ya da hizmet karşısında dışlanma duygusu, güçsüzlük duygusunun yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Özler ve Dirican, 2014).

### **3.2. Anlamsızlık Boyutu**

Bireyin kendi davranışlarını, önceden tahmin etmede kolaylık sağlayacak olan şekilleri, formları ve işaretleri çözme becerisinde olamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda birey neye inanacağına karar veremez (Yalçın ve Koyuncu,2014). Başka bir ifade ile anlamsızlık; bireyin neye inanacağını bilememesi, bireye daha önce verilmiş ve bireyin doğru olarak bildiği değerlerin kendisi için herhangi bir anlam ifade etmediği ve bu doğrular ile bir sonuca ulaşamayacağı kanaatine varmasıdır.

### **3.3. Normsuzluk Boyutu**

Normsuzluk, davranışı yönlendirecek ilke ve ölçümler bulamamak ve amaca ulaşabilmek için toplumca onaylanmamış yollara başvurmak şeklinde tanımlanabilir. Toplum tarafından benimsenen değer ve davranışların kişi için herhangi bir anlam ifade etmemesidir (Kılıç, 2010). Normsuzluk, bireyin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmada toplumca kabul görmüş kural ve ilkelerden ziyade, toplumsal bazda kabul görmeyen ve onaylanmayan davranışlar sonucu ulaşabileceğine inanmasıdır. Normsuzluk davranışı yabancılaşma duygusunun önemli belirtilerindendir. Bu nedenle yabancılaşma literatürde genellikle normsuzluk kavramı ile birlikte ele alınmaktadır. (Seeman, 1983).

### **3.4. Çevreden Uzaklaşma (Yalıtılmışlık) Boyutu**

Seeman yalıtılmışlığı, toplum açısından yüksek değerler ifade eden hedeflerin, birey için herhangi bir anlam ifade etmemesi olarak tanımlamıştır (Seeman, 1983 ). Başka bir ifade ile bireyin çevreden uzaklaşması bireyin içerisinde bulunduğu çevre ile yada ilişkili olduğu kişilerden kaçınması yada bu ilişkileri en az seviyeye indirgemesidir. Bununda gerçekleşme nedeni bireyin içerisinde bulunduğu psikolojik ortamdan kaynaklanmaktadır.

### **3.5. Kendine Yabancılaşma**

Kendine yabancılaşma, kişinin kendi varlığının ve sahip olduğu potansiyel güçlerinin farkına varamaması (Fettahlıoğlu, 2006), sahip olduğu yetenekleri keşfedemeyen kişinin kendi özüne, kendi benliğine karşı yabancılaşması olarak tanımlanabilir (Tutar, 2010). İçsel doyumsuzluk nedeniyle kendine yabancılaşan bireyi artık içsel faktörler tatmin etmemekte, bunun yerine para ve güvenlik gibi dışsal faktörlere yönelmektedir. Kendine yabancılaşmış bireyler yaptıkları işlerden ve üstlenmiş oldukları rollerden artık doyum almayan kişilerdir (Otrar ve Halaçoğlu, 2011)

### **3.6. İşten Uzaklaşma**

İşten uzaklaşma, çalışanın çalışmış olduğu işin kendi beklentilerini karşılayamadığı hissine kapılmasıdır. Başka bir ifade ile işin; özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması durumu olarak tanımlanmaktadır (Elma, 2003).

Günümüz modern örgütlerinde yönetsel anlamda gerekli önlemler alınmadığı takdirde işgörenlerin yabancılaşmasına neden olabilecek birçok sorun söz konusu olabilmektedir. İşgörenlerin yaşadığı/yaşayabileceği yabancılaşma duygusu bireysel, toplumsal ve örgütsel bazda birçok sonuçlara neden olacaktır.

Bu sonuçlar; iş tatminsizliği, iletişim sorunu, sorumluluk ve karar almadan kaçış, bürokrasi sempatisi, yenilik korkusu, sürekli şikâyet durumu, yaratıcılığın yok olmasına, zihinsel bozuklukların oluşmasına, uyuşturucu ve intihar eğilimi, düzensiz yaşam ve kötü ilişkiler, toplumun değer yargılarına ve normlarına ilgisizlik ya da karşıtlık, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük sadakat, yüksek düzeyde işgücü devri ve

işten kaçma, işe karşı soğuma, işten uzaklaşma ve düşük örgütsel sağlık algısı şeklinde kendini göstermektedir (Tutar, 2010; Yıldız vd. 2013).

#### **4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada mobbingin (iş yerinde psikolojik taciz) örgütsel yabancılaşmaya olan etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Mobbing ve örgütsel yabancılaşma olguları açısından demografik değişkenlerdeki farklılıkları belirlemek çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

##### **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Bu çalışmanın ana kütlesini Kars ili ve ilçelerindeki kamu, özel ve katılım bankalarının çalışanları oluşturmaktadır. Kars ve ilçelerinde faaliyette bulunan banka çalışanlarının sayısı yaklaşık 260'dır. Bu ana kütlede %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hata payı öngörülerek belirlenen örneklem büyüklüğü 155 olarak belirlenmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Örneklem yeter sayısının altına düşmek için 180 anket dağıtılmıştır. 172 anket geri dönmüştür. Eksik doldurulan 3 anket değerlendirme dışı bırakılmış ve 169 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

Araştırmada veri toplamak için anket kullanılmıştır. Ankette üç bölüm vardır. İlk bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulan bölümdür. Anketin ikinci bölümünde Mobbingi ölçmek için Dr. Heinz Leymann Psikolojik Terör Ölçeği bulunmaktadır. Bu ölçekte toplam 5 boyut bulunmaktadır. "Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar" alt boyutuna ilişkin 9 ifade, "sosyal ilişkilere yönelik saldırılar" 5, "itibara yönelik saldırılar" 12, "yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar" 7 ve "sağlığa yönelik saldırılar" alt boyutunda 4 madde bulunmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde "örgütsel yabancılaşma ölçeği" bulunmaktadır. Bu ölçek geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış çeşitli ölçeklerden Jale Minibaş tarafından derlenerek oluşturulmuş ve güvenilirliği kendisi tarafından tekrar test edildikten sonra doktora tez çalışmasında kullanmıştır. Bu ölçek 6 boyuttan oluşmaktadır. 7 ifade güçsüzlük boyutunu, 7 ifade anlamsızlık boyutunu, 5 ifade normsuzluk boyutunu, 7 ifade kendinden uzaklaşma boyutunu, 5 ifade çevreden uzaklaşma boyutunu, 5 ifade işten uzaklaşma boyutunu oluşturmaktadır (Günsal, 2010:166).

Verilerin güvenilirliğini belirlemek için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar Özdamar'ın ifade ettiği güvenilirlik sonucuna göre belirtilmiştir (Özdamar, 2002:673). Güvenirlik analizi sonucunda, Mobbing ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,957 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmüştür.

Mobbing ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonucunda Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutunun 0,888; Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar 0,859; İtibara yönelik saldırılar 0,893; Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar 0,847; Sağlığa yönelik saldırılar alt boyutunun ise 0,804 olduğu ve faktörlerin yüksek derecede güvenilir ve kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değeri 0,952 çıkmıştır. Örgütsel yabancılaşma ölçeği alt boyutlarının Güçsüzlük 0,826; Anlamsızlık 0,861; Kendinden Uzaklaşma 0,854; Çevreden uzaklaşma 0,863; İşten uzaklaşma 0,897 değerleri ile yüksek derecede güvenilir ve normsuzluk alt boyutunun 0,765 ile oldukça güvenilir olduğu ortaya çıkarılmıştır.

### 4.3. Bulgular

#### 4.3.1. Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların %41,4'ü erkek %58,6'sı kadındır. Katılanların %18,3'ü 18-25 yaş aralığında iken, %50,9'u 26-35 yaş aralığında %20,1'i 36-45 yaş aralığında ve %10,7'si 46-55 yaş aralığında bulunmaktadır. Öğrenim düzeyi bakımından %2,4'ü lise mezunu iken, %9,5'i Ön lisans,%70,4'ü lisans, %17,8'i yüksek lisans mezunudur.

Çalışma süresi bakımından %9,5'i 1 yıldan daha az bir süredir çalışmakta iken, %49,1'i 1-5 yıl aralığında, %20,7'si 6-10 yıl aralığında, %15,4'ü 11-15 yıl aralığında ve %5,3'ü 16 yıl ve daha fazla bir süredir çalışma hayatında yer almaktadır.

**Tablo 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular**

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bay	70	41,4
	Bayan	99	58,6
	Total	169	100,0
Yaş	18-25	31	18,3
	26-35	86	50,9
	36-45	34	20,1
	46-55	18	10,7
Medeni durum	Evli	84	49,7
	Bekar	85	50,3
Öğrenim durumu	Lise	4	2,4
	Önlisans	16	9,5
	Lisans	119	70,4
	Yüksek Lisans	30	17,8
Çalışma süresi	1 yıldan az	16	9,5
	1-5 yıl	83	49,1
	6-10 yıll	35	20,7
	11-15 yıl	26	15,4
	16 yıl ve üzeri	9	5,3

#### 4.3.2. Mobbing ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Mobbing ve örgütsel yabancılaşmanın düzeylerinin ortaya konulması için ortalama değerleri bulunmuştur. İfadelerin yorumlanmasında aşağıdaki değerler sınır olarak alınmıştır: 1 - 1,79 çok düşük, 1,80 – 2,59 düşük, 2,60 – 3,39 orta, 3,40 – 4,19 yüksek, 4,20 – 5.00 çok yüksek.

**Tablo 2. Mobbing ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
<b>Mobbing</b>	1,34	0,48
<b>Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar</b>	1,45	0,61
<b>Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar</b>	1,28	
<b>İtibara yönelik saldırılar</b>	1,33	0,51
<b>Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar</b>	1,32	0,57
<b>Sağlığa yönelik saldırılar</b>	1,21	0,49

Araştırmaya katılanların mobbing ölçeği ortalaması ( $\bar{x}=1,34$ ) olduğu görülmüştür. İfadelerin değerlendirilmesindeki sınırlar dikkate alındığında araştırmaya katılanların

mobbing algılarının çok düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır. Mobbing ölçeği alt boyutlarının 1,21 ve 1,45 aralığında çok düşük düzeyde ortalamalara sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 3. Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
<b>Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği</b>	1,94	0,70
<b>Güçsüzlük</b>	2,05	0,81
<b>Anlamsızlık</b>	2,09	0,90
<b>Normsuzluk</b>	2,15	0,91
<b>Kendinden Uzaklaşma</b>	1,74	0,74
<b>Çevreden uzaklaşma</b>	1,80	0,85
<b>İşten uzaklaşma</b>	1,80	0,95

Araştırmaya katılanların örgütsel yabancılaşma ölçeği ( $\bar{x} = 1,94$ ) ortalama ile düşük olduğu belirlenmiştir. örgütsel yabancılaşma alt boyutlarının ortalamaları 1,74 ile 2,15 arasında değiştiği ve düşük düzeyde oldukları görülmektedir.

#### 4.3.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Mobbing ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular aşağıda özetlenmiştir.

**Tablo 4. Korelasyon Analizi Bulguları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Mobbing	1												
2.Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar	,856**	1											
3.Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	,828**	,720**	1										
4.İtibara yönelik saldırılar	,946**	,717**	,714**	1									
5.Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar	,842**	,535**	,589**	,819**	1								
6.Sağlığa yönelik saldırılar	,784**	,567**	,591**	,726**	,679**	1							
7.Örgütsel Yabancılaşma	,407**	,330**	,212**	,451**	,354**	,324**	1						
8.Güçsüzlük	,405**	,391**	,246**	,413**	,309**	,295**	,789**	1					
9.Anlamsızlık	,355**	,319**	,197*	,375**	,291**	,274**	,882**	,718**	1				
10.Normsuzluk	,261**	,161*	0,126	,304**	,271**	,227**	,766**	,518**	,658**	1			
11.Kendinden Uzaklaşma	,342**	,242**	,159*	,406**	,322**	,266**	,881**	,563**	,722**	,580**	1		
12.Çevreden uzaklaşma	,332**	,214**	,198**	,400**	,303**	,259**	,739**	,446**	,471**	,519**	,675**	1	
13.İşten uzaklaşma	,283**	,248**	0,098	,310**	,239**	,266**	,834**	,524**	,653**	,514**	,793**	,636**	1

Düşük Güç:  $r < 0,30$ , Orta Güç:  $0,30 < r < 0,70$ , Yüksek Güç:  $r > 0,70$

\*,  $p < 0,05$ , \*\*,  $p < 0,01$



Korelasyon analizi sonucunda mobbing ile örgütsel yabancılaşma arasında (0,407)  $p < 0,01$  orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mobbing ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında da düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkilerin olduğu görülmüştür. Aynı şekilde mobbingin alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiler bulunmuştur.

### Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir.

**Tablo 5. Regresyon Katsayıları Tablosu**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
Örgütsel yabancılaşma	Mobbing	,407	,166	,161	1,630

Mobbing örgütsel yabancılaşmanın %16,6'sını açıklamaktadır. Durbin-watson değeri de bize değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

**Tablo 6. Anova Analizi Tablosu**

Model	Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.(p)
Açıklanan	13,612	1	13,612	33,196	,000
Örgütsel yabancılaşma Açıklanmayan	68,477	167	,410		
Toplam	82,089	168			

Mobbing ile yabancılaşma arasında yapılan basit doğrusal regresyon analizinde değişkenler arasındaki ilişki anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 7. Parametre Katsayıları ve Regresyon Modelleri Tablosu**

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	T	Sig.
Sabit terim	1,143	0,147		7,789	0,000
Mobbing	0,595	0,103	0,407	5,762	0,000

Mobbing sıfır olduğunda örgütsel yabancılaşma 1,143 olmakta, mobbing 1 birim arttığında yabancılaşma 0,595 birim artmaktadır.

Elde edilen regresyon modeli şu şekilde oluşturulabilir:  $Yabancılaşma = 1,143 + 0,595 \times mobbing + \epsilon$

#### 4.3.4. Mobbing ile Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testi Analizi Bulguları

Mobbing, örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları için araştırmaya katılanların cinsiyetleri ve medeni durumları bakımından farklılıkları karşılaştırmak için %95 güvenirlilikte bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

t testinde ortaya çıkan farklılıklar tablolar halinde verilmiş, farklılık çıkmayan boyutların tabloları düzenlenmemiştir.

**Tablo 8. Mobbing ve Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t Testi**

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Mobbing	Erkek	70	1,44	,54	2,438	,016
	Kadın	99	1,26	,42		
Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar	Erkek	70	1,53	,61	1,341	,182
	Kadın	99	1,40	,61		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	Erkek	70	1,37	,57	1,750	,082
	Kadın	99	1,21	,56		
İtibara yönelik saldırılar	Erkek	70	1,43	,60	2,125	,035
	Kadın	99	1,26	,42		
Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar	Erkek	70	1,49	,72	3,282	,001
	Kadın	99	1,20	,39		
Sağlığa yönelik saldırılar	Erkek	70	1,32	,58	2,463	,015
	Kadın	99	1,14	,39		

Bağımsız örneklem t testi sonucunda mobbing ölçeğine katılma düzeyleri bakımından farklılıkların olduğu görülmüştür (t: 2,438, p<0,05). Buna göre erkeklerin mobbing ölçeğine katılma düzeyleri kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Mobbingin alt boyutlarından olan "İtibara yönelik saldırılar", "Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar" ve "Sağlığa yönelik saldırılar" alt boyutlarında farklılıkların olduğu ve erkeklerin bu boyutlara katılma düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda mobbing ve alt boyutlarında medeni durum açısından ve Örgütsel Yabancılaşma ve alt boyutlarında ise cinsiyet ve medeni durum açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.3.5. Mobbing ve Alt Boyutları ile Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular

Mobbing, örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarındaki farklılıkları belirlemek için anova analizi yapılmıştır. Çıkan farklılıkları belirlemek için PostHoc testleri yapılmıştır. Varyansların homojen olup olmadığı Levene test istatistiği göz önünde bulundurulmuştur. Sonuçları aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

**Tablo 9. Mobbing ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Öğrenim Seviyesi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Mobbing	Lise	4	1,27	,25	3,755	,012
	Ön Lisans	16	1,69	,65		
	Lisans	119	1,28	,44		
	Yüksek Lisans	30	1,38	,49		
Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar	Lise	4	1,14	,17	1,454	,229
	Ön Lisans	16	1,70	,70		
	Lisans	119	1,42	,61		
	Yüksek Lisans	30	1,51	,59		
Sosyal ilişkilere yönelik	Lise	4	1,15	,19		

saldırıları	Ön Lisans	16	1,50	,72	1,130	,339
	Lisans	119	1,24	,56		
	Yüksek Lisans	30	1,33	,54		
İtibara yönelik saldırılar	Lise	4	1,25	,39	5,280	,002
	Ön Lisans	16	1,78	,76		
	Lisans	119	1,27	,44		
	Yüksek Lisans	30	1,36	,52		
Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar	Lise	4	1,68	,69	5,799	,001
	Ön Lisans	16	1,80	1,03		
	Lisans	119	1,24	,44		
	Yüksek Lisans	30	1,35	,55		
Sağlığa yönelik saldırılar	Lise	4	1,06	,13	2,052	,109
	Ön Lisans	16	1,47	,58		
	Lisans	119	1,17	,46		
	Yüksek Lisans	30	1,27	,54		

Farklı öğrenim seviyesindeki çalışanlar arasında mobbing ve alt boyutları bakımından farklılıkların olduğu görülmektedir. Buna göre mobbing ölçeği, itibara yönelik saldırılar alt boyutu ve yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutu bakımından farklılıkların olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 10.Öğrenim Seviyesi Açısından Mobbing Farklılık Bulguları**

LSD				
Dependent Variable	(I) Eğitim Durumunuz	(J) Eğitim Durumunuz	Mean Difference (I-J)	Sig.
Mobbing	Lise	Önlisans	-,42399	,106
		Lisans	-,01295	,957
		Yüksek Lisans	-,10901	,662
	Önlisans	Lise	,42399	,106
		<b>Lisans</b>	<b>,41104*</b>	<b>,001</b>
		<b>Yüksek Lisans</b>	<b>,31498*</b>	<b>,031</b>
	Lisans	Lise	,01295	,957
		Önlisans	-,41104	,001
		Yüksek Lisans	-,09606	,316
	Yüksek Lisans	Lise	,10901	,662
		<b>Önlisans</b>	<b>-,31498*</b>	<b>,031</b>
		Lisans	,09606	,316
İtibara yönelik saldırılar	Lise	Önlisans	-,53125	,054
		Lisans	-,01611	,948
		Yüksek Lisans	-,10833	,678
	Önlisans	Lise	,53125	,054
		<b>Lisans</b>	<b>,51514*</b>	<b>,000</b>
		<b>Yüksek Lisans</b>	<b>,42292*</b>	<b>,006</b>
	Lisans	Lise	,01611	,948

		<b>Önlisans</b>	<b>-,51514*</b>	<b>,000</b>
		Yüksek Lisans	-,09223	,358
	Yüksek Lisans	Lise	,10833	,678
		<b>Önlisans</b>	<b>-,42292*</b>	<b>,006</b>
		Lisans	,09223	,358
Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar	Lise	Önlisans	-,12500	,681
		Lisans	,44328	,111
		Yüksek Lisans	,32619	,261
	Önlisans	Lise	,12500	,681
		<b>Lisans</b>	<b>,56828*</b>	<b>,000</b>
		<b>Yüksek Lisans</b>	<b>,45119*</b>	<b>,008</b>
	Lisans	Lise	-,44328	,111
		<b>Önlisans</b>	<b>-,56828*</b>	<b>,000</b>
		Yüksek Lisans	-,11709	,293
	Yüksek Lisans	Lise	-,32619	,261
		<b>Önlisans</b>	<b>-,45119*</b>	<b>,008</b>
		Lisans	,11709	,293

Farkın kaynağını belirlemek için yapılan LSD testleri yapılmıştır. Mobbing ölçeği ve farklılık olduğu ifade edilen iki boyuttaki farklılığın ön lisans ile lisans ve ön lisans ile yüksek lisans arasında olduğu görülmüştür. Buna göre ön lisans mezunlarının mobbing, itibara yönelik saldırılar alt boyutu ve yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutuna katılma düzeylerinin lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 11. Mobbing ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Kıdeme Sahip Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi**

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Mobbing	1 yıldan az	16	1,21	,40	2,454	,048
	1-5 yıl	83	1,45	,54		
	6-10 yıll	35	1,30	,49		
	11-15 yıl	26	1,16	,22		
	16 yıl ve üzeri	9	1,28	,23		
Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar	1 yıldan az	16	1,33	,68	3,377	,011
	1-5 yıl	83	1,62	,71		
	6-10 yıll	35	1,27	,39		
	11-15 yıl	26	1,25	,34		
	16 yıl ve üzeri	9	1,51	,47		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	1 yıldan az	16	1,25	,60	1,306	,270
	1-5 yıl	83	1,36	,64		
	6-10 yıll	35	1,25	,58		
	11-15 yıl	26	1,08	,23		
	16 yıl ve üzeri	9	1,24	,30		
İtibara yönelik saldırılar	1 yıldan az	16	1,19	,38	2,597	,038



	1-5 yıl	83	1,44	,56		
	6-10 yıll	35	1,31	,58		
	11-15 yıl	26	1,13	,23		
	16 yıl ve üzeri	9	1,19	,25		
Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar	1 yıldan az	16	1,12	,18	1,639	,167
	1-5 yıl	83	1,39	,58		
	6-10 yıll	35	1,39	,76		
	11-15 yıl	26	1,14	,21		
	16 yıl ve üzeri	9	1,33	,57		
Sağlığa yönelik saldırılar	1 yıldan az	16	1,09	,38	1,016	,401
	1-5 yıl	83	1,28	,56		
	6-10 yıll	35	1,21	,46		
	11-15 yıl	26	1,15	,39		
	16 yıl ve üzeri	9	1,03	,08		

Çalışma süreleri bakımından yapılan analiz sonucunda mobbing ölçeği, Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar, İtibara yönelik saldırılar alt boyutu bakımında araştırmaya katılanlar arasında farklılıkların olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 12.Çalışma Süreleri Bakımından Mobbing Farklılık Bulguları**

Değişkenler	Tamhane			
	(I) İş yerindeki Çalışma Süreniz	(J) İş yerindeki Çalışma Süreniz	Mean Difference (I-J)	Sig.
Mobbing	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,23736	0,420
		6-10 yıl	-0,08953	0,999
		11-15 yıl	0,05185	1,000
		16 yıl ve üzeri	-0,07451	1,000
	1-5 yıl	1 yıldan az	0,23736	0,420
		6-10 yıl	0,14783	0,811
		<b>11-15 yıl</b>	<b>,28921*</b>	<b>0,002</b>
		16 yıl ve üzeri	0,16285	0,670
	6-10 yıll	1 yıldan az	0,08953	0,999
		1-5 yıl	-0,14783	0,811
		11-15 yıl	0,14137	0,781
		16 yıl ve üzeri	0,01502	1,000
	11-15 yıl	1 yıldan az	-0,05185	1,000
		<b>1-5 yıl</b>	<b>-,28921*</b>	<b>0,002</b>
		6-10 yıl	-0,14137	0,781
		16 yıl ve üzeri	-0,12636	0,846
	16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,07451	1,000
		1-5 yıl	-0,16285	0,670
		6-10 yıl	-0,01502	1,000
		11-15 yıl	0,12636	0,846
Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,28941	0,772
		6-10 yıl	0,05972	1,000
		11-15 yıl	0,07853	1,000
		16 yıl ve üzeri	-0,17978	0,997
	1-5 yıl	1 yıldan az	0,28941	0,772
		<b>6-10 yıl</b>	<b>,34913*</b>	<b>0,009</b>
		<b>11-15 yıl</b>	<b>,36793*</b>	<b>0,006</b>
		16 yıl ve üzeri	0,10962	1,000
	6-10 yıll	1 yıldan az	-0,05972	1,000
		<b>1-5 yıl</b>	<b>-,34913*</b>	<b>0,009</b>
		11-15 yıl	0,0188	1,000
		16 yıl ve üzeri	-0,23951	0,871
	11-15 yıl	1 yıldan az	-0,07853	1,000
		<b>1-5 yıl</b>	<b>-,36793*</b>	<b>0,006</b>
		6-10 yıl	-0,0188	1,000

İtibara yönelik saldırılar	16 yıl ve üzeri	16 yıl ve üzeri	-0,25831	0,818
		1 yıldan az	0,17978	0,997
		1-5 yıl	-0,10962	1,000
		6-10 yıl	0,23951	0,871
		11-15 yıl	0,25831	0,818
	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,25006	0,295
		6-10 yıl	-0,12158	0,991
		11-15 yıl	0,0613	1,000
		16 yıl ve üzeri	0,00752	1,000
	1-5 yıl	1 yıldan az	0,25006	0,295
		6-10 yıl	0,12849	0,956
		<b>11-15 yıl</b>	<b>,31136*</b>	<b>0,001</b>
		16 yıl ve üzeri	0,25759	0,201
	6-10 yıll	1 yıldan az	0,12158	0,991
		1-5 yıl	-0,12849	0,956
		11-15 yıl	0,18288	0,629
		16 yıl ve üzeri	0,1291	0,979
	11-15 yıl	1 yıldan az	-0,0613	1,000
		<b>1-5 yıl</b>	<b>-,31136*</b>	<b>0,001</b>
		6-10 yıl	-0,18288	0,629
		16 yıl ve üzeri	-0,05377	1,000
	16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-0,00752	1,000
		1-5 yıl	-0,25759	0,201
		6-10 yıl	-0,1291	0,979
		11-15 yıl	0,05377	1,000

Mobbing ölçeğinde ortaya çıkan farklılığın kaynağı 1-5 yıl arasında çalışanlar ile 11-15 yıl olduğu görülmektedir. 1-5 yıl aralığında çalışanların mobbinge katılma düzeyleri 11-15 yıl aralığında çalışanlara göre daha yüksektir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutundaki farklılığın kaynağı 1-5 yıl arasında çalışanlar ile 6-10 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca 1-5 yıl arasında çalışanlarla 11-15 yıl arasında çalışanlar arasında da farklılıklar bulunmaktadır.

Buna göre 1-5 yıl arasında çalışanların kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar alt boyutuna katılma düzeyleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında çalışanlardan daha yüksektir. İtibara yönelik saldırılar alt boyutunda ise farklılığın kaynağını 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında çalışanlar oluşturmakta ve 1-5 yıl arasında çalışanların İtibara yönelik saldırılar alt boyutuna katılma düzeyleri 11-15 yıl arasında çalışanlara göre daha yüksektir.

**Tablo 13. Örgütsel yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p.
Örgütsel Yabancılaşma	Lise	4	2,71	,80	5,076	,002
	Ön Lisans	16	2,20	,63		
	Lisans	119	1,82	,66		
	Yüksek Lisans	30	2,18	,72		
Güçsüzlük	Lise	4	2,36	,49	3,272	,023
	Ön Lisans	16	2,18	,76		
	Lisans	119	1,93	,79		
	Yüksek Lisans	30	2,40	,88		
Anlamsızlık	Lise	4	2,75	,61	2,699	,058
	Ön Lisans	16	2,29	,78		
	Lisans	119	1,97	,85		

	Yüksek Lisans	30	2,36	1,09		
Normsuzluk	Lise	4	3,00	1,28	3,161	,026
	Ön Lisans	16	2,54	,91		
	Lisans	119	2,04	,88		
	Yüksek Lisans	30	2,31	,90		
Kendinden Uzaklaşma	Lise	4	2,68	1,31	3,585	,015
	Ön Lisans	16	1,96	,76		
	Lisans	119	1,65	,69		
	Yüksek Lisans	30	1,85	,73		
Çevreden uzaklaşma	Lise	4	2,05	,84	4,355	,006
	Ön Lisans	16	2,20	,90		
	Lisans	119	1,65	,82		
	Yüksek Lisans	30	2,13	,76		
İşten uzaklaşma	Lise	4	3,55	1,32	7,284	,000
	Ön Lisans	16	2,10	1,04		
	Lisans	119	1,64	,85		
	Yüksek Lisans	30	2,00	,99		

Örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin farklı öğrenim seviyesindeki çalışanlar arasındaki tek yönlü varyans analizi sonucunda farklılıklar görülmektedir. Farklılıklar örgütsel yabancılaşma ölçeğinde, güçsüzlük, normsuzluk, kendinden uzaklaşma, çevreden uzaklaşma ve işten uzaklaşma alt boyutlarında ortaya çıkmıştır.

**Tablo 14. Örgütsel Yabancılaşma Bakımından Farklı Öğrenim Seviyesi Farklılıkları**

Değişkenler	(I) Eğitim Durumunuz	(J) Eğitim Durumunuz	Mean Difference (I-J)	Sig.
Örgütsel Yabancılaşma	Lise	Önlisans	0,50868	0,179
		<b>Lisans</b>	<b>,88994*</b>	<b>0,01</b>
		Yüksek Lisans	0,52778	0,144
	Önlisans	Lise	-0,50868	0,179
		<b>Lisans</b>	<b>,38126*</b>	<b>0,035</b>
		Yüksek Lisans	0,01910	0,927
	Lisans	<b>Lise</b>	<b>-,88994*</b>	<b>0,01</b>
		<b>Önlisans</b>	<b>-,38126*</b>	<b>0,035</b>
		<b>Yüksek Lisans</b>	<b>-,36216*</b>	<b>0,009</b>
	Yüksek Lisans	Lise	-0,52778	0,144
		Önlisans	-0,01910	0,927
		<b>Lisans</b>	<b>,36216*</b>	<b>0,009</b>
Güçsüzlük	Lise	Önlisans	0,17857	0,689
		Lisans	0,43037	0,289
		Yüksek Lisans	-0,04762	0,911
	Önlisans	Lise	-0,17857	0,689
		Lisans	0,25180	0,237
		Yüksek Lisans	-0,22619	0,36
	Lisans	Lise	-0,43037	0,289
		Önlisans	-0,25180	0,237
		<b>Yüksek Lisans</b>	<b>-,47799*</b>	<b>0,004</b>
	Yüksek Lisans	Lise	0,04762	0,911
		Önlisans	0,22619	0,36
		<b>Lisans</b>	<b>,47799*</b>	<b>0,004</b>
Normsuzluk	Lise	Önlisans	0,46250	0,356
		<b>Lisans</b>	<b>,96471*</b>	<b>0,035</b>
		Yüksek Lisans	0,69333	0,147
	Önlisans	Lise	-0,46250	0,356
		<b>Lisans</b>	<b>,50221*</b>	<b>0,037</b>

	Lisans	Yüksek Lisans	0,23083	0,406
		<b>Lise</b>	<b>-,96471*</b>	<b>0,035</b>
		<b>Önlisans</b>	<b>-,50221*</b>	<b>0,037</b>
	Yüksek Lisans	Yüksek Lisans	-0,27137	0,14
		Lise	-0,69333	0,147
		Önlisans	-0,23083	0,406
	Yüksek Lisans	Lisans	0,27137	0,14
		Önlisans	0,72321	0,074
		<b>Lisans</b>	<b>1,02671*</b>	<b>0,006</b>
Kendinden Uzaklaşma	Lise	<b>Yüksek Lisans</b>	<b>,82619*</b>	<b>0,032</b>
		Lise	-0,72321	0,074
		Lisans	0,30350	0,115
	Önlisans	Yüksek Lisans	0,10298	0,644
		<b>Lise</b>	<b>-1,02671*</b>	<b>0,006</b>
		Önlisans	-0,30350	0,115
	Lisans	Yüksek Lisans	-0,20052	0,174
		<b>Lise</b>	<b>-,82619*</b>	<b>0,032</b>
		Önlisans	-0,10298	0,644
	Yüksek Lisans	Lisans	0,20052	0,174
		Önlisans	-0,15000	0,744
		Lisans	0,39958	0,34
Çevreden uzaklaşma	Lise	Yüksek Lisans	-0,08333	0,849
		Lise	0,15000	0,744
		<b>Lisans</b>	<b>,54958*</b>	<b>0,013</b>
	Önlisans	Yüksek Lisans	0,06667	0,793
		Lise	-0,39958	0,34
		<b>Önlisans</b>	<b>-,54958*</b>	<b>0,013</b>
	Lisans	<b>Yüksek Lisans</b>	<b>-,48291*</b>	<b>0,005</b>
		Lise	0,08333	0,849
		Önlisans	-0,06667	0,793
	Yüksek Lisans	<b>Lisans</b>	<b>,48291*</b>	<b>0,005</b>
		Önlisans	<b>1,45000*</b>	<b>0,005</b>
		<b>Lisans</b>	<b>1,90630*</b>	<b>0,000</b>
İşten uzaklaşma	Lise	<b>Yüksek Lisans</b>	<b>1,55000*</b>	<b>0,002</b>
		Lise	-1,45000*	0,005
		Lisans	0,45630	0,059
	Önlisans	Yüksek Lisans	0,10000	0,721
		<b>Lise</b>	<b>-1,90630*</b>	<b>0,000</b>
		Önlisans	-0,45630	0,059
	Lisans	Yüksek Lisans	-0,35630	0,055
		<b>Lise</b>	<b>-1,55000*</b>	<b>0,002</b>
		Önlisans	-0,10000	0,721
	Yüksek Lisans	Lisans	0,35630	0,055

Örgütsel yabancılaşma ölçeğindeki farklılığın kaynağı lisans mezunlarıyla lise, önlisans ve yüksek lisans mezunları arasında ortaya çıkmıştır. Lisans mezunlarının örgütsel yabancılaşma ölçeğine katılma düzeyi lise, önlisans ve yüksek lisans mezunlarından anlamlı derecede daha düşüktür. Güçsüzlük alt boyutunda lisans ve yüksek lisans mezunları arasında farklılık olup lisans mezunlarının güçsüzlük alt boyutuna katılma düzeyleri yüksek lisans mezunlarına göre düşüktür. Normsuzluk alt boyutundaki farklılığın kaynağı lise ve lisans mezunlarında kaynaklanmaktadır. Lisans mezunlarının normsuzluk alt boyutuna katılma düzeyleri lise mezunlarına göre daha düşüktür. Kendinden uzaklaşma alt boyutundaki farklılık lise mezunları ile lisans ve yüksek lisans mezunları arasındadır. Lise mezunlarının kendinden uzaklaşma alt boyutuna katılma düzeyleri lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Çevreden uzaklaşma alt boyutundaki farklılık lisans mezunları ile on lisans ve yüksek lisans mezunları arasındadır. Buna göre lisans mezunlarının çevreden uzaklaşma alt boyutuna katılma düzeyleri on lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha düşüktür. İşten uzaklaşma alt boyutundaki farklılık ise lise mezunları ile diğer tüm eğitim seviyesindeki çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Buna göre lise mezunlarının İşten uzaklaşma alt



boyutuna katılma düzeyleri diğer eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir.

## 5. SONUÇ

Mobbingin örgütsel yabancılaşmaya etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen bu çalışmada, araştırmaya katılanların çoğunluğunun kadın, 26-35 yaş aralığında, lisans mezunu ve 1-5 yıl arasında çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların önemli bir kısmının genç, öğrenim seviyelerinin yüksek ve çok fazla çalışma yılına sahip olmadıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların genel mobbing seviyelerinin ve alt boyutları algılarının çok düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Mobbing, çalışma yaşamının kaçınılmaz bir gerçeği olarak her geçen gün işletmelerde/kurumlarda görebildiğimiz, çeşitli bilgi kaynaklarından (haberler, gazeteler, internet) öğrenebildiğimiz, çalışanları başarıdan uzaklaştıran ve yöneticilerin bu konu üzerinde ciddi düşünmelerini gerektiren bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmada mobbingin çok düşük düzeyde çıkması, çalışanlar açısından düşünüldüğünde fevkalade bir durumdur.

Mobbinge kıyasla biraz daha yüksek düzeyde çıkan örgütsel yabancılaşmanın da düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işletmelerindeki yapı ve işleyişten kaynaklı çok fazla sorun yaşamadıkları bu sebepten dolayı böyle bir sonucun ortaya çıktığı söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin bu konuda gösterdikleri hassasiyetin aynı şekilde devam etmesi ve sürdürülen bu işleyişin kurumsallaştırılması ve çevre şartlarına göre değiştirilebilir bir esneklik kazandırılmasının uygun olacağı söylenilebilir. Mobbing ile örgütsel yabancılaşma arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Mobbing arttıkça örgütsel yabancılaşma da buna bağlı olarak artacaktır. Ayrıca araştırmada mobbingin örgütsel yabancılaşmayı etkilediği belirlenmiştir. Dolayısıyla bu bulgulardan hareketle, çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran bu iki olgunun ortadan kaldırılması ya da ortaya çıkması durumunda çözümü yöneticilerin anlayışlarında, düşüncelerinde, felsefelerinde yer almalıdır. Çünkü bu iki konu her geçen gün işletmeleri başarısızlığa götürebilecek bir olgular olduğu düşünülmektedir. Bunun için de üzerinde düşünülmesi ve yenilikçi bakış açılarının geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Demografik değişkenlerle ilgili farklılıklara bakıldığı zaman mobbing ve alt boyutlarında medeni durum ve farklı yaş grupları arasında farklılıkların olmadığı görülmüştür. Farklılıklar cinsiyet, öğrenim seviyeleri ve çalışma süreleri açısından ortaya çıkmıştır. Mobbing, "İtibara yönelik saldırılar", "Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar" ve "Sağlığa yönelik saldırılar" alt boyutlarında erkeklerin bu boyutlara katılma düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ön lisans mezunlarının mobbing, itibara yönelik saldırılar alt boyutu ve yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar alt boyutuna katılma düzeylerinin lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğrenim seviyesine bağlı olarak yapılan işlerin böyle bir algılamayı ortaya çıkardığı söylenebilir.

Çalışma yılı bakımından Mobbing, Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar, İtibara yönelik saldırılar alt boyutunda farklılıklar çıkmıştır. Bu farklılıklarda 1-5 yıl arasında çalışanların diğer yıl aralığında çalışanlardan daha fazla olduğu görülmüştür. Böyle bir sonucun işe yeni başlamış sayılabilecek çalışanlarda ortaya çıktığı ve belki de ilk yılların bir alışma dönemi olduğundan kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarında ise cinsiyet, medeni durum, farklı çalışma süreleri ve farklı yaş grupları arasında fark belirlenmemiştir. Farklılık öğrenim seviyelerinde ortaya çıkmıştır. Farklılıklarda genelde lisans mezunlarının diğer öğrenim seviyesindekilere göre daha düşük çıktığı görülmüştür. Lisans mezunlarının beklentilerinin işletmeyle daha çok

uyumlu olduğu, yaptıkları işlerin kendi mezuniyet derecelerine uygun oldukları düşüncesinin hakim olduğu söylenebilir.

Başarı üzerinde önemli görülen bu iki olgunun ortaya çıkma nedenlerini bulmak, çözümler üretmek ve daha genelleştirilebilir sonuçlara ulaşmak, konu ile ilgili daha çok araştırmanın varlığına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda farklı kurumlarda ve bölgelerde araştırmalar yapmak, çalışma yaşamında daha huzurlu, iş tatmini ve bağlılığı yüksek bireylerin ortaya çıkmasına küçükte olsa bir katkı sağlayabileceği dikkate alınmalıdır.

#### **KAYNAKÇA**

Candan, H., İnce, M. (2014). Mobbingden (Bezdiri) Tükenmişliğe Giden Yol: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Cag University Journal of Social Sciences, 11(2).

Çavuş M.F., Develi A., Sarioğlu S.G., (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi Cilt 3, Sayı 1, ss.10-20

Çetin, C., Kurt, N. B. (2014). Mobbing Ve Çalışan Sağlığı. Hacettepe University Journal of Economics & Administrative Sciences, 25(2).

ÇSGB (Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı) (2014). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, [https://www.csgb.gov.tr/media/2053/mobbing\\_2014.pdf](https://www.csgb.gov.tr/media/2053/mobbing_2014.pdf)

D Zapf, C. Knorz, M. Kulla.(1996). 'On The Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, The Social Work Environment And Health Outcomes'. Europe Journal of Work Organizational Psychology, 5.

Davenport, N., R. Distler S. and G. Pursel E. (2003). "Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz", (Birinci Basım). İngilizceden Çeviren: Osman Cem ÖNERTOY. İstanbul: Sistem Yayıncılık,

Demir Y. (2009). Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:3, ss.99-111

Demirel, G., Ünal, A. (2011). Meslek Yüksekokullarında Turizm Eğitimi Alan Öğrencileri Örgütsel Yabancılaşma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Pınarhisar MYO Örneği, II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu.

Einarsen, S. ve Raknes, B.I. (1997) "Harassment in the Workplace and the Wictimization of Men ".Violence and Victims, 12, s.247-263.

Einarsen, S., (2000). 'Harassment and Bullying at Work: A review of the Scandinavian Approach', Aggression and Violent Behavior, 5(4), ss. 379-401.

Gül, H., Özcan N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. KSÜ İİBF Dergisi, 1(2), 107-135.

Karcioğlu, F. ve Çelik H.Ü., (2012). Mobbing (Yıldıрма) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.26, Sayı: 1

Keneth Westhues, (2002). The Mobbings at Medaille College in 2002, Canada: University of Waterloo, <http://www.kwesthues.com/medaille2002.pdf> E.T.11.02.2016

Kılıç, E. (2010), "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Leymann, H. (1996), "The Content and Development of Bullying at Work", Euoropan Journal of Work and Organizational Psychology, 5, (2).

Mathisen, G.E., Einarsen, S., Mykletun, R. (2010). The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stres and Workplace Bullying. Journal of Business Ethics, 99, 637-651.

Otrar, M., Halaçoğlu, B. (2011). Akademisyenlerde Mesleğe Yabancılaşma Ölçeği (AYÖ) Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. . Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Özetleri (içinde). Bişkek-Kırgızistan: Türk-Kırgız Manas Üniversitesi.

Özmete, E. (2011). İş Yaşamında Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Gerçeği ve İnsan Hakları. Anahtar, 23(266):38-45.

Pappenheim, F. (2000), "Alienation in American Society," Monthly Review, 52/2: 36-53.

Poyraz, K., Aksoy, Ş. E. (2012). "Mobbing ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), 183-202.

Reichert, E., (2003). "Workplace Mobbing: A New Frontier for the Social Work Profession", Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education, Vol: 5, No: 3, 4-12.

Salıhoğlu G. H. (2014). Örgütsel Yabancılaşma, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 2.

Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. Ve Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership, British Journal of Management, 13 (4): 285-304

Sıdorkin, A.M. (2004), "In the Event of Learning: Alienation and Participative Thinking in Education," Educational Theory, 54/3:251-262.

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

Şimşek, M. Ş., Akgemci T., Çelik A., Fettahlıoğlu T. (2006), Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.15: 569-587

Tınaz, Pınar (2006). "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", İstanbul: Beta Yayınları,

Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2). ss.101-128

Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (1), 174-204.

Tutar, H., (2004), İş Yerinde Psikolojik Şiddet, Platin Yayıncılık, İstanbul.

Tükel, İ. (2012), Modern Örgütlerde Yabancılaşma Ve Kafka'nın "Dönüşüm" Romanının Bu Bağlamda Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi Cilt: 1(2)

Yıldız, K., Akgün N., Yıldız S., (2013). İşe Yabancılaşma İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, International Journal of Social Science, Volume 6 Issue 6, p. 1253-1284

Zukauskas P., Vveinhardt J., Melnikas B., Grančay M., (2015). Dynamics Of Attack Actions In The Mobbing Strategy: The Case Of Lithuania, Journal of Business Economics and Management, Volume 16(4): 733-752