

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL
MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN
MOBBİNG DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YÖNÜNDEN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Emre BELLİ

Spor Sağlık Bilimler Anabilim Dalı

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nurcan DEMİREL

Doktora Tezi-2014

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL
MÜDÜRLÜKLERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN
MOBBİNG DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YÖNÜNDEN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Emre BELLİ

Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Nurcan DEMİREL**

**ERZURUM
2014**

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SPOR SAĞLIK BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİNDE
ÇALIŞAN PERSONELİN MOBBİNG DÜZEYLERİNİN
ARAŞTIRILMASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YÖNÜNDEN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

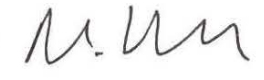
Emre BELLİ

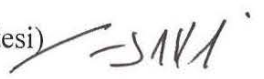
Tez Savunma Tarihi : 07.03.2014

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Nurcan Demirel (Atatürk Üniversitesi) 

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Turgay BİÇER (Marmara Üniversitesi) 

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Recep GÜRSOY (Atatürk Üniversitesi) 

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Murat KALDIRIMCI (Atatürk Üniversitesi) 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Dursun KATKAT (Atatürk Üniversitesi) 

Onay

Bu çalışma yukarıdaki jüri tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Yavuz Selim SAĞLAM
Enstitü Müdürü

Doktora Tezi
ERZURUM - 2014

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	V
ÖZET	VI
ABSTRACT.....	VII
TABLOLAR DİZİNİ.....	VIII
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Mobbing (Yıldırma).....	3
2.1.1. Yıldırmanın Oluşumu	5
2.1.2. Yıldırmanın Süreçleri	6
2.1.3. Yıldırmanın Tipolojisi	7
2.1.3.1. Leymann'ın Tipolojisi	7
2.1.3.2. Zapf'ın Tipolojisi (Bullying)	9
2.1.3.3. Bjorkqvist'un Tipolojisi (harassment)	10
2.1.4. Yıldırma Dereceleri	10
2.1.4.1. Birinci Derece Yıldırma.....	11
2.1.4.2. İkinci Derece Yıldırma	11
2.1.4.3. Üçüncü Derece Yıldırma	11
2.1.5. Yıldırma Tarafları	11
2.1.5.1. Yıldırmacılar	11
2.1.5.2. Yıldırma Mağdurları	13
2.1.5.3. Yıldırma İzleyicileri.....	15
2.1.6. Yıldırmacı Tipleri	17
2.1.6.1. Narsist Yıldırmacılar.....	17
2.1.6.2. İki Yüzlü Yıldırmacılar.....	18

2.1.6.3. Megolaman Yıldırımacılar	19
2.1.6.4. Eleştirici Yıldırımacılar	19
2.1.6.5. Hayal Kırıklığına Uğramış Yıldırımacılar	20
2.1.6.6. Öfkeli, Bağırğan Yıldırımacılar	200
2.1.7. Yıldırma Türleri	21
2.1.7.1. Dikey Psikolojik Yıldırma (Hiyerarşik Yıldırma)	21
2.1.7.2. Yatay Psikolojik Yıldırma (Fonksiyonel Yıldırma)	23
2.1.8. Yıldırmanın Ortaya Çıkış Nedenleri	24
2.1.8.1. Mağdurun Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler	25
2.1.8.2. Saldırganın Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler	27
2.1.8.3. Örgütsel Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler	28
2.1.9. Yıldırmanın Sonuçları	31
2.1.9.1. Bireye İlişkin Sonuçlar	31
2.1.9.2. Örgüte İlişkin Sonuçlar	32
2.1.9.3. Yakın Çevre ve Toplumsal Yapıya İlişkin Sonuçlar	33
2.1.10. Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri	34
2.1.10.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri	35
2.1.10.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri	36
2.1.10.3. Hukuksal Mücadele Yöntemleri	37
2.2. Örgütsel Bağlılık	42
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	42
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	44
2.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sınıflamalar ve Yaklaşımlar	46
2.2.3.1. Kanter'in Sınıflandırması	47
2.2.3.2. Meyer ve Allen'in Bağlılık Yaklaşımları	49

2.2.3.3. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	51
2.2.3.4. O'Reilly ve Chatman örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	53
2.2.3.5. Salancik'in Yaklaşımı	54
2.2.3.6. Etzioni'nin Yaklaşımı	55
2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	55
2.2.4.1. Kişisel Faktörler	55
2.2.4.2. Göreve İlişkin Örgütsel Faktörler	59
2.2.5. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri	63
2.2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi	63
2.2.5.2. Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi	64
2.2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi	64
2.2.6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	64
2.2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Stres	65
2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans	65
2.2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	66
2.2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti	67
3. MATERYAL VE METOT	69
4. BULGULAR	71
5. TARTIŞMA	82
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKLAR	95
EKLER	112
EK-1. ÖZGEÇMİŞ	112
EK-2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	113
EK-3. MOBBİNG (YILDIRMA) ÖLÇEĞİ	114

EK-4. ETİK KURUL ONAY SAYFASI.....	117
---	------------

TEŞEKKÜR

Bütün eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen annem Zuhâl BELLİ ve babam Bülent BELLİ'ye, doktora eğitimim boyunca beni her konuda destekleyen ilgi ve yardımını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Nurcan DEMİREL'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Emre BELLİ

ÖZET

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi

Amaç: Bu araştırmanın amacı; Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin Mobbing (Yıldırma) düzeylerini tespit etmek ve örgütsel bağlılık üzerine ilişkisini araştırmaktır.

Materyal ve Metot: Araştırmanın evrenini; Doğu Anadolu Bölgesindeki ‘Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde’ çalışan personeller oluştururken; örneklem grubunu ise Elazığ, Erzurum, Erzincan, Muş, Kars, Bingöl, Malatya ve Ağrı gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan 235 personel oluşturmuştur.

Araştırmada çalışanların yıldırma düzeylerinin belirlenmesi için Öztürk ve ark. tarafından geliştirilmiş 68 soruluk ‘‘Mobbing (Yıldırma) Ölçeği’’ kullanılmıştır. Ölçekten 204 puanın üstünden alınması mobbing yaşandığını, 204 puanın altında alınması ise yıldırma yaşanmadığını göstermektedir. Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için ise Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş 18 soruluk ‘‘Örgütsel Bağlılık’’ ölçeği kullanılmıştır. Ölçekten alınan toplam puanların ortalaması katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ifade etmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi, cinsiyet, medeni durum, statü ve kadro durumlarına göre yıldırma düzeylerinin karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda t-testi; gelir, yaş, kıdem, eğitim, kurumdaki görevleri ve çalıştıkları illere göre yıldırma düzeylerinin karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve yıldırma ilişkisini ölçmek için de korelasyon analizinden yararlanılmış ve anlamlılık düzeyi ($p<0,05$) alınmıştır.

Bulgular: Yapılan çalışmada katılımcıların genel yıldırma ortalamaları ($X=211.41\pm.587$) bulunmuştur.

Sonuç: Yapılan çalışmada araştırma grubunun örgütsel bağlılık ile yıldırma düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($r=-.716, p<0.05$).

Anahtar Kelimeler: Gençlik Hizmetleri, Mobbing, Örgütsel Bağlılık, Yıldırma

ABSTRACT

An Investigation into the Mobbing Levels of the Personnel Working at Provincial Directorate of Youth Welfare and Sports and Evaluation of Organizational Commitment

Aim: The aim of the present study is to determine the mobbing levels of personnel working at Provincial Directorate of Youth Welfare and Sports and to investigate the relationship between mobbing and the organizational commitment.

Material and Method: The sample of the study included 235 personnel working at Provincial Directorates of Youth Welfare and Sports in cities in Eastern Anatolia region including Elazığ, Erzurum, Erzincan, Muş, Kars, Bingöl, Malatya and Ağrı.

In terms of data collection, ‘The Mobbing Scale’ developed by Öztürk et al. which consists of 68 items was used in order to determine the mobbing levels of the participants. Accordingly, if the score obtained from the results of scale scoring is over 204, the worker is suggested to experience mobbing whereas if the score is under 204, it is vice versa. Additionally, in order to measure the organizational commitment of personnel, ‘the Organizational Commitment’ scale developed by Meyer and Allen which consists of 18 items was used in the study. The average of total score obtained from the scale was calculated to determine the level of organizational commitment of the participants. It was based on ($p<0,05$) significant level. Data analysis included frequency analysis to examine the demographic information of participants, independent samples t-test in order to determine the mobbing level in terms of gender, marital status, status and position and one-way ANOVA to compare the mobbing levels in terms of income, age, seniority, education, jobs in institutions and city. Moreover, correlation analysis was conducted in order to measure the relationship between organizational commitment and mobbing.

Results: Mobbing level of participants was found ($X=211.41\pm.587$) in the result of the study.

Conclusion: The results of the study indicated that there was a statistically significant negative correlation between organizational commitment and mobbing levels ($r=-.716$, $p<0.05$).

Keywords: Youth Welfare, Mobbing, Organizational Commitment,

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu	71
Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması	72
Tablo 4.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması	73
Tablo 4.4. Katılımcıların Kurumdaki Statülerine Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması	73
Tablo 4.5. Katılımcıların Kadro Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması	74
Tablo 4.6. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması	74
Tablo 4.7. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Post Hoc-Tukey Testi).....	75
Tablo 4.8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması	76
Tablo 4.9. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Post Hoc-Tukey Testi).....	76
Tablo 4.10. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	77
Tablo 4.11. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Post Hoc-Tukey Testi).....	78
Tablo 4.12. Katılımcıların Kıdem Yılı Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	78

Tablo 4.13. Katılımcıların Kıdem Yılı Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin

Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Post Hoc-Tukey Testi)..... 79

Tablo 4.14. Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin

Karşılaştırılması..... 79

Tablo 4.15. Katılımcıların İl Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin

Karşılaştırılması..... 80

Tablo 4.16. Katılımcıların Çalıştıkları İl Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin

Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Post Hoc-Tukey Testi)..... 80

Tablo 4.17. Katılımcıların Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait

Ortalamaları 81

Tablo 4.18. Katılımcıların Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Sonuçları 81

1. GİRİŞ

Sanayi devriminden sonra teknolojinin gelişmesiyle birlikte yoğun bir üretim dönemine geçilmiştir. Üretimin artmasıyla işverenler, işgörenleri makine dışlisinin bir parçası olarak görmeye başlamıştır. Makineden farksız görülen insanlar kişisel ve ruhsal sağlığı gözetilmeden, daha fazla mesai ile çalıştırılıyordu. Birkaç yıl sonra dünyada ekonomik buhranın da ortaya çıkmasıyla birlikte sosyal güvencesi olmayan işgörenlerin insan dışı muameleye maruz kalmalarına karşın; ekonomik kaygılar yüzünden hayatını idame ettirmek adına çalışmaya devam ediyorlardı. Zamanla gerek yasal düzenlemeler gerekse sendikalar ve sosyal güvenlik kurumları aracılığıyla, işgörenlerin haklarının güvence altına alınması sağlanmış ve örgütler için insan gitgide daha önemli bir faktör olmaya başlamıştır.

Günümüzde ise gelişmiş şirketlerin en önemli departmanlarından biri haline gelen insan kaynakları departmanı, insanın kurumlar için ne kadar değerli bir faktör olduğunun göstergesidir. Modern insan kaynakları politikasının en önemli ilgi alanı performanstır.

Performans, işgörenin kişisel yeterliliğini kullanarak çalıştığı kuruma karşı katkılarının toplam ölçüsüdür. Bu yüzden işgörenin performansını arttırmada ve kuruma karşı bağlılıklarında yönetsel yaklaşımlar da oldukça önemlidir. Çünkü; örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin kişisel performansları da yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı, yenilikçi bir tavır sergilemelerinde ve performans bakımından artış göstermede önemli bir olgudur.¹

Örgütsel bağlılık; bireyin çalıştığı kurumu sadece işyeri olarak görmesi değil, aynı zamanda o kurumun hedeflerini, amaçlarını, misyon ve vizyonlarını benimsemiş

aidiyet duygusu hissederek özverili bir şekilde elinden gelen performansın en üstünü vermeye çalışmasıdır. Artık şirketlerin gelişen rekabet piyasasında varlığını devam ettirebilmeleri, devlet kurumlarının ise sosyal sorumluluklarını başarı ile gerçekleştirebilmeleri için işgörenin örgütsel bağlılığını arttıracak şekilde önlem almaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın önündeki en önemli sorun işgörenin; işverenden, yöneticiden ya da çalışma arkadaşlarından kaynaklanan yıldırma davranışlarına maruz kalmasıdır. Yıldırma; işgörenlere çalışma ortamında yöneticileri, işgörenleri veya aynı pozisyondaki çalışma arkadaşı veya çalışma arkadaşları tarafından bilinçli ve sistematik bir şekilde uygulanan her türlü psikolojik baskılardır. Bu uygulanan psikolojik baskıdan dolayı işgörenin performansını tam olarak ortaya koyması pek de olası bir sonuç değildir. Einarsen ve ark.² çalışmalarında; yıldırmaya maruz kalmış işgörenin, sürece karşı reaksiyonunun işe karşı performans düşüklüğü ile başladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu veriler ışığında çalışmamızın amacı; spor alanında hizmet veren en büyük kamu kuruluşu olan ‘‘Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde’’ çalışan personelin yıldırma düzeylerini demografik özelliklere göre incelemek, yıldırma durumlarının örgütsel bağlılık bakımından ilişkisini araştırmak ve yıldırmanın oluşumunu azaltmak adına hem kurumsal hem de bireysel çözüm önerileri sunmaktır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Mobbing (Yıldırma)

Psikolojik baskı, kuşatma, rahatsız etme, sıkıntı verme gibi anlamları içeren mobbing kelimesinin kökü olan İngilizce “mob” fiili; ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek anlamındadır. Kelimenin kökeni, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” a dayanmaktadır.³

İşyerlerinde; işletmeleri ve işgörenleri olumsuz etkileyen bir durumu ifade eden yıldırma kavramı, araştırmacılar tarafından değişik kavramalarla da ifade edilmiştir. Yurt dışı literatüründe yaygın olarak kullanılan mobbing^{4,5}, emotional abuse⁶, harassment^{7,8}, bullying^{2,9,10}, mistreatment¹¹ gibi kavramlardır ve her biri yıldırma davranışını tanımlamada kullanılmıştır.

Mobbing’in Türkçe karşılıklarını sıralarsak eğer;¹²

Psikolojik şiddet, psikolojik taciz, iş yeri terörü, duygusal yıldırma, zorbalık, duygusal taciz, duygusal zorbalık, taciz, psikolojik terör ve yıldırma kavramları başlıcalarıdır.

Yıldırma en basit tabiriyle işverenin psikolojik, ekonomik, fiziksel veya sosyal olarak işletmedeki işgörene, yatay veya dikey yollu hiyerarşik yetki kullanılarak yapılan olgudur.

Yıldırma (psikolojik şiddet) kişiye işyerinde, tacizkar, zorbaca ve saldırganca davranarak onu sosyal ortamdan dışlamak veya işyerindeki pozisyonunun, kapasitesinin altında işler vererek onu küçük düşürmektir.¹³

Leymann’a⁴ göre yıldırma; (psikolojik şiddet) bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistemli bir şekilde düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim kullanılarak uygulanan bir psikolojik terördür.

Yıldırma; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi anlamlara gelmektedir.¹⁴

İngilizcede “mobbing” olarak kullanılan yıldırma kavramının çıkış noktasını bir grup hayvan davranışının tanımlanması oluşturmaktadır. Yıldırma terimi 1958 yılında, Konrad Lorenz tarafından küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır.¹⁵

Daha sonra bu kavram Olweus’un¹⁶ öğrencilerin birbirlerine uyguladıkları hem fiziksel, hem de psikolojik şiddet üzerine yaptığı incelemelerle bir kez daha gündeme gelmiştir. Olweus’un araştırmaları yıldırmanın insan davranışları üzerinde incelenmesi açısından yeni bir çıkış noktası arz etmektedir. Olweus okulda meydana gelen yıldırma, tekrar eden ve taraflar arasında güç dengesizliği içeren saldırgan davranışlar dizisi olarak nitelendirmektedir.¹⁷ Whitney ve Smith’e¹⁸ göre okuldaki bir ya da bir grup çocuk/genç diğer bir çocuğa/gençe tiksindirici ve hoşla gitmeyen şeyler söylediğinde bu çocuk/genç yıldırma ugramaktadır. Çocuğa veya gence sataşıldığında, vurulduğunda, tekme atıldığında, ya da tehdit edildiğinde, bir odaya kilitletiğinde, ona tiksindirici notlar gönderildiğinde ya da hiç kimse onunla konuşmadığında da yaşananlar yıldırma olarak tanımlanmaktadır. Ancak araştırmacılar aynı güçte iki çocuğun veya gencin kavga etmesini ya da tartışmasını yıldırma kapsamında değerlendirmemektedirler.¹⁸

Avrupa’da yıldırma 1982’den sonra dikkatleri çekmiştir. İşyerlerinde erkekler tarafından cinsel tacize uğrayan kadınların 15 yıl kadar süren hak arama çabaları,

örgütlerde cinsel tacizi konu alan kanunların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Aynı şekilde işyerinde ırkçılığın yoğun biçimde yaşanması, bu konuda yapılan hak arama çabalarını beraberinde getirmiş ve bu çabalar, örgütlerde ırkçılığı önleyici kanunların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Ancak 1980'lerin sonlarına doğru dikkatler okullarda yaşanan zorbalık üzerine yoğunlaşmış, sonrasında işyerlerinde de bir çeşit zorbalık yaşandığı fark edilmiştir.¹⁹

Türkiye'de de psikolojik taciz konusunda çeşitli eserler yazılmakta ve çeviriler yapılmaktadır. Konu ile ilgili ilk kitap bir çeviri olup Osman Cem Önerioy tarafından yapılmış ve "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz" (Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace) adı ile yayınlanmıştır. Bu çalışmaları; Tutar¹⁴, Çobanoğlu²⁰ ve Tınaz²¹ gibi yazarların kaleme aldığı kitaplar izlemiştir.

Duygusal bir saldırı olan yıldırma, kişinin saygısızca ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Yıldırma, bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplamasıyla; sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, kişinin işten çıkmaya zorlanmasıdır.³

Bir araştırmaya göre yıldırma, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, okullarda ve sağlık sektöründe daha yaygın olarak görülmektedir. Yüksek işsizlik oranları ve dolayısıyla çalışanın değersiz görülmesi yıldırmanın artmasına neden olmaktadır. Ayrıca yıldırma, organizasyon bozukluğunun daha fazla olduğu işyerlerinde disiplin getirmek, verimliliği arttırmak, askeri disiplin öne sürülerek yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.²²

2.1.1. Yıldırmanın Oluşumu

Yıldırma özellikle birey belli bir iş yerinde bir ve üç yıl arasında çalıştığında ortaya çıkar. Çünkü birey iş yerine yeni geldiğinde sosyal olarak uyum sağlamak ve

verilen görevlerde yönetimin ve meslektaşlarının memnuniyetini kazanmak için kendini ispat etmek zorundadır.² Zapf'ın yıldırma ile ilgili mağdurlar üzerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucu yıldırma sürecinin üç yıldan daha uzun bir süreyi kapsadığı belirtilmiştir. Bu araştırmalar yıldırmanın kısa, geçici bir vaka değil aksine uzun yıllar devam eden yorucu bir süreç olduğunu göstermektedir.¹³

Yıldırma çalışmalarının öncüsü olarak bilinen Leymann⁴; bu olguyu “psikolojik ve sosyal mutsuzluğa sebep olan, bir ya da daha fazla kişi tarafından (nadiren 4 kişiden fazla) bir başka kişiye (nadiren daha fazlasına) en az altı ay boyunca haftada en az bir kez yöneltilen eylemler” biçiminde tanımlamaktadır.

2.1.2. Yıldırmanın Süreçleri

Yıldırma rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman içinde acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Ancak yıldırma süreci, devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür. Kurban olarak seçilen bireye zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce, kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir.²¹

Yıldırmacılar; yönetimin sessiz kalması, mağdurun direnmeyerek pasif kalması durumlarında yaptıkları eylemlere devam edebilmektedir. Tersine bir durumda yıldırma uygulamaları sona erebilir.

Leymann ve Gustafsson²³ yıldırma sürecinde beş asama belirlemiştir:

1. Asama: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz yıldırma değildir fakat yıldırma davranışına dönüşebilir.

2. Asama: Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.

3. Asama: Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde isin içine girer ve kurban, örgütlü ve kurumsal bir güçle bas etmek zorunda bırakılır.

4. Asama: Bu asama önemlidir; çünkü kurbanlar; “zor”, “asi”, “akıl hastası” olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırır. Hemen her zaman, bunun sonunda, isten kovulma ya da zorunlu istifa vardır.

5. Asama: İşine son verilme aşaması denilebilir. Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır. Kurban isini bırakmakla da duygusal taciz baskısından kurtulamaz.

Yıldırma süreci hakkında genel görüş, beş basamakta gerçekleştiğine dairdir. Fakat yapılan araştırmalar, yıldırmanın nasıl bir süreçten geçerek uygulandığına dair değil uygulanma nedenleri ve sonuçları üzerinde yoğunlaşmıştır.²⁴

2.1.3. Yıldırmanın Tipolojisi

2.1.3.1. Leymann'ın Tipolojisi

Yıldırma kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Leymann kırk beş ayrı yıldıırma davranışı tanımlamış ve bunları davranışın özelliğine göre beş grupta toplamıştır.³

Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

- ✓ Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- ✓ Sözüünüz sürekli kesilir.

✓ Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.

- ✓ Yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- ✓ Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- ✓ Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- ✓ Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- ✓ Sözlü tehditler alırsınız.
- ✓ Yazılı tehditler gönderilir.
- ✓ Jestler ve bakışlar yoluyla ilişki reddedilir.
- ✓ İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırıları

- ✓ Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- ✓ Kimseyle konuşamazsınız, başkalarıyla konuşmanız engellenir.
- ✓ Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- ✓ Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- ✓ Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup: İtibarınıza Saldırıları

- ✓ İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- ✓ Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- ✓ Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
- ✓ Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- ✓ Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- ✓ Bir özrünüze alay edilir.
- ✓ Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüş, ses ve jestleriniz taklit edilir.
- ✓ Dini ve siyasi görüşünüze alay edilir.

- ✓ Özel yaşamınızla alay edilir.
- ✓ Milliyetinizle alay edilir.
- ✓ Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- ✓ Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- ✓ Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- ✓ Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- ✓ Cinsel imalar yapılır.

Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları

- ✓ Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- ✓ Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- ✓ Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
- ✓ Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- ✓ İşiniz sürekli değiştirilir.
- ✓ Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- ✓ İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- ✓ Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- ✓ Evinize ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Dokunan Saldırıları

- ✓ Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- ✓ Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- ✓ Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- ✓ Fiziksel zarar verilir.
- ✓ Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

2.1.3.2. Zapf'ın Tipolojisi (Bullying)

Zapf yıldırma konusunda 5 aşamadan bahseder:

✓ İş yerindeki görevlerinizin değiştirilmesi veya bu görevleri yerine getirmenizin zorlaştırılmasını içeren iş ile alakalı yıldırma

✓ Sosyal olarak tecrit edilmeniz

✓ Kişisel saldırılar veya alay etme, hakaret ve dedikodu ile özel yaşamınıza, saldırılması

✓ İş yerinde, diğer insanların içinde küçük düşürülerek, sizinle yüksek ses tonu ile konuşularak veya eleştirilmeniz yoluyla, sözlü tehditler almanız.

✓ Fiziksel şiddet veya fiziksel şiddet tehditleri

Zapf iş yerindeki bu tarz davranışları açıklamada bullying terimini kullanmıştır. Benzerlikleri elbette var ancak, bullying'in en uç noktasında fiziksel şiddete rastlamaktayız, oysa yıldırma (mobbing), kavramında fiziksel şiddete neredeyse hiç rastlanmaz, onun yerine kurbanı uzaklaştırmak amacıyla daha karmaşık ve sinsi oyunlar söz konusudur.^{13,25}

2.1.3.3. Bjorkqvist'un Tipolojisi (harassment)

✓ Bjorkqvist yıldırma vakasını üç aşamalı olarak tanımlamıştır:

✓ Birinci aşama, tanımlanması zor olan imalı ve üstü kapalı davranışlardan oluşur.

✓ İkinci aşamada daha net anlaşılabilen direk hedefe yönelik agresif davranışlar ortaya çıkar. Kurbanlar dışlanır, diğer çalışanlar arasında küçük düşürülür veya komik duruma düşürülür.

✓ Son aşamaya gelindiğinde hem psikolojik hem de fiziksel şiddet kullanılır.²⁶

2.1.4. Yıldırma Dereceleri

Yıldırmanın derecelerini, hem mağdurun hissettikleri ve verdiği tepkiler hem de yıldırmacıların sergilediği davranışlar belirlemektedir. Yıldırmanın bireyler üzerindeki etkileri; birinci derece, ikinci derece ve üçüncü derece olarak sınıflandırılmıştır.³

2.1.4.1. Birinci Derece Yıldırma

Kişi yıldırma direnmeye çalışır ve mücadele eder. Eğer başarabilirse erken aşamalarda kaçabilir. Yıldırma maruz kalmadan kendini kurtarabilir veya aynı işyerinde farklı bir yerde devam edebilir. İşyerinden ve iş arkadaşlarından yavaş yavaş soğumaya başlar. Ağlama, uyku bozukluğu, alınganlık ve konsantrasyon bozuklukları başlar.²⁷

2.1.4.2. İkinci Derece Yıldırma

Kişi artık direnememektedir, kaçamaz. Geçici ya da uzun süren zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar çekmeye başlamıştır ve işe geri dönmekte zorlanır. Yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları çeker, aşırı kilo alır ya da kaybeder, depresyona girer. Alkol veya ilaç bağımlılığı bağlar. İşyerinden kaçmak için sık sık izin almak ister; yalnız kalma, otomobil kullanma gibi konularda yeni, sebepsiz korkular duymaya başlar. Tıbbi yardıma gereksinim bu derecede başlamıştır.²⁸

2.1.4.3. Üçüncü Derece Yıldırma

Artık kişi çalışamayacak duruma gelmiştir. Psikolojik ve fizyolojik yönden tedavi edilse bile düzelemeyecek duruma gelmiştir. Ancak çok özel bir tedavi uygulaması yararlı olabilir çünkü hem kendisine hem de çevresine zarar verebilecek durumdadır. Şiddetli bir depresyonla karşı karşıya kalır. Panik ataklar, kalp krizleri ve kazalar gibi semptomlar oluşur.²⁹

2.1.5. Yıldırma Tarafları

İşyerinde meydana gelen yıldırma süreci içerisinde, yıldırmacılar, yıldırma mağdurları ve yıldırma izleyicilerinden oluşan 3 çeşit tip rol ortaya çıkmaktadır.

2.1.5.1. Yıldırmacılar

Bireylerin neden yıldırma başvurdıkları üzerinde yapılan araştırmalarda, çoğu kez yıldırmacıların psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu

kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla yıldırıma başvurdukları görülmektedir.²¹

Yıldırımacılar;

- ✓ İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçen,
- ✓ Bir yıldırma ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan,
- ✓ Yıldırmanın, karşısındaki bireyde yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz bir şekilde bilen ve kabul eden,
- ✓ Hiçbir suçluluk duygusu duymayan, Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını zanneden,
- ✓ Suçu başkalarına yükleyen; sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.³⁰

Sayılan bu olumsuz özelliklerinin yanında yıldırımacılar genellikle çalışkandırılar. Bunun nedeni de hem tembel olmak hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada kabul edilemeyeceğini bilmeleridir. Ancak kendilerinin yaptığı her işi abartırken, başkalarının işlerini ise küçümserler, değerlendirme kriterleri daima diğerlerinin aleyhinedir.³¹

Kendilerince zor ve önemli gördükleri bu işleri başka kimsenin yapamayacağını düşünür, kendileri olmasa örgütün zora düşeceğini vurgularlar. Bu amaçla diğer kişilerle bilgi paylaşımında bulunmaz, yaptığı işleri diğerlerinin öğrenmesini engeller.

Bu özelliğe sahip olan yıldırımacılardan aynı zamanda kurumsal bağlılıkta beklemek hayal tacirliği olacaktır. Çünkü sadece kendinin değerli olduğunu işverene yansıtmak isteyen yıldırımacılar; yıldırma uyguladığı kişilerin işini sabote ederek başarısız kalması için de çaba harcayacaktır. Bu da hem örgüt kültürüne zarar verecek hem de kurumsal verimlilikte negatif dalgalanmalara yol açacaktır.

Şimdiye kadar literatürde yıldırımacılar arasında cinsiyet değişkeni açısından da önemli farklılıklar söz konusudur. Erkek karakterler yıldırma uygulamasını aleni bir şekilde yapmaktan çekinmeyen, fiziksel temas içerebilen, karşıdakini sözlerle aşağılayan, cinsiyet ayrımcılığı yapabilen ve onlara lakaplar takabilen davranışlar sergilemekten çekinmezler.

Kadın tacizciler daha çok mağdurla iletişimi keserek, sessiz ve duyarsız davranarak tavırlarını belli etmektedirler.³²

2.1.5.2. Yıldırma Mağdurları

Yaş, cinsiyet, eğitim, yaşam tarzı gibi özelliklere bakılmaksızın herkes potansiyel birer yıldırma mağduru. Herkes potansiyel bir yıldırma mağduru olmasına rağmen; yapılan çalışmalara göre yıldırma mağdurlarının genel olarak ortak özelliklere sahip oldukları görülmektedir.

İşyerinde psikolojik tacize hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin üstün özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellik taşımaktadır. Politik davranamayan bu kişilerin, örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiştir ve işleriyle özdeşleşmişlerdir.³³

Özellikle zeka seviyesinin yüksek olduğu ve yaratıcı fikirlere sahip çalışanlar, hiyerarşik düzende amiri veya müdürü tarafından kendilerine rakip olacağı endişesiyle kurban olarak seçilebilirler. Bunların dışında kişi sadece memleketi, cinsiyeti aksanı, ırkı veya kökeni gibi değiştiremeyeceği özelliklerinden dolayı da yıldırmaya maruz kalabilmektedir.

Yıldırma ile ilgili yapılan araştırmalar; yıldırmanın, yıldırma mağdurlarını farklı yönde etkilediğini göstermektedir. Yıldırma mağdurların duygusal, fiziksel, zihinsel ve mesleki sağlığını olumsuz etkilemekle kalmaz ayrıca mağdurun iş yaşantısı dışındaki

kişisel ilişkilerinde de yıkıcı etki yaratır. Yıldırma mağdurlarının öz benlik, özsaygı, özgüvenlerinin yıkımına, zihinsel süreçlerinde tahribata, duygusal yorgunluğa ve yoğun çaresizlik duygularının neden olabileceği alkol, uyuşturucu bağımlılığı riskinin artmasına neden olabilmektedir. Yıldırmanın mağdura verdiği ekonomik kayıplar ise oldukça fazladır.³⁴

Aquino,³⁵ Di Martino ve ark.³⁶ Djurkovic ve McCormack,³⁷ Namie,³² Vartia³⁸ tarafından yapılan çalışmalara göre mağdurların kişilik yapılarında öne çıkan özelliklerden biri nevrotikliklerdir. Nevrotik kişiler, çevrelerinde yaşanan olumsuzluklara karşı diğer bireylere nazaran daha fazla duyarlıdırlar. Acıya, zorluklara, olumsuzluklara ve strese karşı tolerans düzeyleri diğer bireylere göre daha düşüktür. Bu kişiler, kaygılı ve endişeli yapıları nedeniyle çevrelerinde yaşadıkları olumsuzluklara ve çatışmalara çözümçül bir şekilde yaklaşmak yerine saldırgan tepkiler verebilmektedirler.

Cinsiyet ve yıldırma arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıklarını belirtmektedir.³⁶ Kadın çalışanların iş yaşamında çoğunlukla yönetilen, erkek çalışanların ise yönetici pozisyonunda olmalarının yıldırma davranışının oluşumunda cinsiyetler arası farklılığın oluşumunu tetiklediği sonucuna varan araştırmalar da vardır. Salin ve Hoel,³⁹ kadınların farklı bakış açılarına ve yeteneklere sahip oldukları, işyerlerindeki sorunları evlerine taşıdıkları ve kadınlar arasındaki rekabetin erkek çalışanlardan daha yoğun yaşanmasını yıldırma davranışlarının kaynağı olarak açıklamaktadır.

Zapf⁴⁰ tarafından yapılmış olan bir araştırmada psikolojik taciz mağduru olduğunu bildiren bireylerin % 75.3'ünün kadın, % 24.7'sinin ise erkek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet ile psikolojik taciz davranışına maruz kalma arasındaki

ilişki üzerine yapılmış olan araştırmalar sıklıkla kadınların üçte ikisinin erkeklere oranla daha sık psikolojik taciz davranışıyla karşılaştığını göstermektedir.

Toplumdaki cinsiyete ilişkin değer yargılarına bakıldığında; kadınların erkeklere oranla daha fazla yıldırıma maruz kalma sebeplerinden biri de erkeklerin doğuştan gelen baskın karakterinden dolayı yıldırıma uğradığını rahatlıkla çevresine anlatamamasından da kaynaklanabilir. Bir diğer etmen de kadınların cinsel bir obje olarak algılanıp fiziksel bir taciz ile psikolojik yıldırıma maruz kalmaları da bu oranlara etki edebilmektedir.

Ayrıca örgütsel pozisyon açısından baktığımızda; Salin⁴¹ tarafından yapılmış olan çalışmaya göre çalışanların yöneticilere kıyasla daha yüksek oranda yıldırıma maruz kaldıkları görülmektedir.

Bu verilere bakıldığında yöneticilerin sahip olduğu yetkileri de kullanarak çalışanlar üzerinde daha fazla yıldırıma neden oldukları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

2.1.5.3. Yıldırma İzleyicileri

Yaşanan ortam içerisinde yıldırıma şahit olmasına rağmen; olayın içerisinde etkin olarak yer almayan kişiler, izleyici veya dolaylı yıldırımacılar olarak adlandırılır. Yıldırma davranışlarında tanımlanan eylemleri gerçekleştirmeseler de, izleyiciler suskun kaldıkları sürece yıldırımacılar kişinin sessiz destekçisi ya da sıradaki kurban olurlar.

Tınaz,⁴⁶ sergiledikleri davranış tarzları bakımından izleyicileri; diplomatik, yarıdakçı, fazla ilgili, bir şeye karışmayan ve ikiyüzlü yılan izleyici olarak ayırma tabi tutmuştur.

Bununla birlikte genel olarak izleyicileri üç ana grupta toplamıştır:²¹

Yıldırma ortakları: Verdikleri sessiz destek ve işbirliği ile saldırgana bilinçli veya bilinçsiz yardım ederler.

İlgisizler: Saldırganın aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de yıldırma davranışından için için zevk duyarlar. Sürecin devamına göz yumarlar.

Karşıtlar: İşyerindeki bu gergin havadan hoşlanmayan izleyiciler, kurbanaya yardım etmeye çalışır veya en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar.

Bu ana gruptamanın yanısıra, izleyicileri davranışlarına göre daha ayrıntılı bir biçimde sınıflamak da mümkündür.^{21,30}

Diplomatik izleyici; çatışma durumunda daima uzlaşmadan yana olan, genelde arabulucu rolünü oynaması nedeniyle başkalarının sevdiği ya da nefret ettiği kişidir. Yıldırmaı sonlandırmak için çözüm bulmaya, mağdura yardım etmeye çalışır. Bu tip bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride yıldırma mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Yardakçı izleyici; yıldırmaının acımasız eylemlerinde ona sınırsız destek veren, ona çok sadık bir kişidir. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı olarak gösterse de, amirinin birisine karşı psikolojik taciz uyguladığını fark ettiği an, ona desteğini esirgemez.

Meraklı izleyici; başkalarıyla aşırı ilgili, onların özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışan, sorularıyla bireyleri bunaltan, ısrarcı bir kişidir. Yardım arayışı içinde olan mağdur bile, aşırı merakı nedeniyle kendisine sıkıntı veren, onu strese sokan bu kişiyi ikinci bir yıldırmaı olarak algılamaya başlar.

Bir şeye karışmayan izleyici; ön plana çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hoşlanmaz. Yıldırmaıya eylemlerinde destek vermediği gibi, tanık olduğu yıldırmaı olgusunu durdurmak için de hiçbir müdahalede bulunmaz. Olup bitenlerden

uzak durmaya çalışır, şahit olduğu acımasız saldırılara karşı tamamen ilgisiz ve duyarsızdır. Böyle bir durum yokmuş gibi davranır.

Sahte masum izleyici; ilk bakışta hiçbir şeye karışmayan masum bir birey izlenimi yaratsa da aslında yaptığı her şeyin farkındadır, belli bir amaca uygun davranır. Mağdurun yüzüne karşı samimi, iyi niyetli gözükmekle birlikte, yıldırımacıya destek verir veya acımasız saldırıların kendisine de uygulanacağı endişesiyle mağdura yardım etmeyi reddeder.⁴²

İzleyiciler kendilerini ötekileştirmeden örgüt yapısı içerisinde yaşanan yıldırma olaylarına duyarsız kalmamalıdır. Çünkü sık görülen yıldırma olaylarında genelde yıldırımacının sonraki kurbanı olmaya aday kişiler, bu tanıma giren kişilerdir. İzleyici şahit olduğu yıldırma olayına hemen müdahale etmeli, konuyu bir üst kademedeki yöneticilere taşıyarak; bu durumun ortadan kaldırılması için gerekli girişimlerde bulunmalıdır. Burada hiyerarşik düzende en tepede yer alan yöneticilerin, çalışanların fikirlerini ve şikâyetlerini önemsemekle birlikte konuya gereken hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir.

2.1.6. Yıldırımacı Tipleri

Yaygın olarak görülen yıldırımacı tipleri; Narsist yıldırımacılar, İki Yüzlü yıldırımacılar, Megolaman yıldırımacılar, Eleştirici yıldırımacılar, Hayal Kırıklığına Uğramış yıldırımacılar ve Öfkeli Bağırğan yıldırımacılar'dır.

2.1.6.1. Narsist Yıldırımacılar

Narsist kişiliğe sahip kişiler her zaman ilgi çekmeye, her şeyin en iyisini, en mükemmeli yapmaya çalışırlar. Sağlıklı, normal insanlarda da belli bir düzeyde narsistik özellikler bulunabilir.⁴³

Sağlıklı narsisizmde benlik değeri, kişinin empati kurabilmesine, özenli olabilmesine ve yakın ilişkilerden keyif alabilmesine yardım eder. Aynı zamanda

değerlere ve ideallere bağlanabilmesini sağlar. Bununla beraber, yıkıcı narsistlerin büyüklük duygusu, yüksek benlik değerine sahip olmalarından değil, aksine kırılmalı ve zayıf olan benliklerini koruma ihtiyacıyla başkalarını değersizleştirme çabasıyla kaynaklanır. Genellikle ebeveynlerinin davranışları nedeniyle edinemedikleri yüksek benlik değerini, varmış gibi göstermeye çalışırlar. Sağlıklı benlik değeri olanların, başkalarını küçümsemek, istismar etmek için nedenleri yoktur.⁴⁴

Narsist kişilik bozukluğu, klinik olarak sosyal özürsüz olan ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için, elindeki gücü kullanmaya kendini yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bir bozukluktur.³

2.1.6.2. İki Yüzlü Yıldırımacılar

Bu kişilik özelliğine sahip yıldırımacılar başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemediklerinden dolayı sürekli yeni kötülüklerin peşindedirler. Karsısındakini bunalıma sokmak ve mahvetmek için sistemli bir şekilde bilinçli olarak devamlı yeni yollar aramaktadırlar.

Bu tip yıldırımacılar ikiyüzlü olarak adlandırılmalarının sebebi ise saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümsemeleridir. Başkalarının ardından işler çevirirken bile iyi adam rolünü oynamaktadırlar. Yaptıklarının daha sonra kendisine karsını kullanılmasını engellemek için zaman zaman arkadaşlık ve sevecenlik göstermektedirler. Başkalarına kendilerini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar. Yıldırma mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek davranmazlar. Karşılarındakinin maruz kaldığı haksız ve acımasız davranışı azaltmak adına herhangi bir şey yapmayı düşünmeyen ikiyüzlü yıldırımacıların amacı birisiyle uğraşmaktır.²¹

2.1.6.3. Megolaman Yıldırmacılar

Megaloman kişilik yapısına sahip mobbing uygulayıcıları bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermeyen kişilerdir. Kendilerine olan güvensizliklerini başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansıtan bu tip Yıldırmacıların en önemli özellikleri; kendilerini büyütme ve olduğundan farklı göstermeye çalışmaktır.⁴⁵

Megaloman yıldırmacılar hedef seçtiklerine sürekli kendilerinin üst olduğunu kabul ettirme gereği duymaktadırlar. Verdikleri emirlerle hedeflerinin bulunduğu koşulları kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Bu tarz kişilere göre tüm kaynakların kontrolü (zaman, para, malzeme, yardım, vs.) en önemli görevleridir. Yapılacak her türlü iste mutlaka kendilerinden izin alınması gerektiğini düşünmektedirler. Bu profildeki yıldırma uygulayıcıları mağdura karşı; aniden tüm ilişkileri kesmek, toplantılara katılımın engellenmesi, verdikleri bilgileri değiştirmek, çağrılara cevap vermemek, duyulamayacak kadar alçak sesle konuşmak, yorumlanması güç yanıtlarla akıl karıştırmak gibi davranışlar sergilemektedirler. Koşullara göre yeni kurallar uyduran ve uydurdukları bu kurallara kendileri dışında herkesin uymak zorunda olduğunu düşünen megaloman yıldırmacılar böylelikle işyerindeki başarılarıyla kariyer yolları açık olan hedeflerinin kariyer yollarını kapatmaya çalışmaktadırlar.²¹

2.1.6.4. Eleştirici Yıldırmacılar

Memnuniyetsiz tavırlarıyla her şeyi olumsuz bakış açısı ile ele alan, yıldırma uyguladığı çalışanın işte yaptığı en ufak bir hatayı ya da eksikliği ön plana çıkararak bütün çalışmayı değersiz göstermeye meyilli kişilerdir. Sürekli karşıdakinin çalışma arzusunu ve şevkini kırmak için uğraşırlar. Bu kişileri memnun etmek ve takdirlerini kazanmak mümkün değildir.

İletişimi becerileri gelişmemiştir, iletişimi diktatörce yönetir, karşısındakine söz hakkı tanımazlar.³¹ Etraflarındaki kişileri şikayetleri ile bıktırırlar ancak diğer çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için yöneticileri tarafından sevilirler.²¹

2.1.6.5. Hayal Kırıklığına Uğramış Yıldırımacılar

Özel yaşamında karşılaştığı problemleri çözmekte yetersiz kalan, problemleri üst üste geldikçe kendini mutsuz ve yetersiz hissetmeye başlayan ve işyerindeki yetkisini de kullanarak stresini karşıdakinden çıkarmaya çalışan türdeki yıldırımacı tipleridir. Bu tarz bireyler yıldırma uyguladığı kişinin sorunsuz bir hayat sergilediğini düşünmekte ve içten içe haset, kıskançlık beslemekte ve olumsuz davranışlara başvurmaktadır.

Ege²¹, bu tür yıldırımacılar arasında kadınların daha sık yer aldığının gözlemlendiğini belirtmektedir. Bunun nedenleri arasında kadınların daha duygusal bir yapıya sahip olmaları ve evde üstlendikleri rollerin erkeklere göre daha ağırlıklı olması sayılabilir. Yukarıda sayılan yıldırımacı tiplerine ek olarak fesat, tesadüfî, pusuda bekleyen, dalkavuk, zorba, korkak, kıskanç, hırslı yıldırımacı tiplerinden de bahsedilebilir.⁴⁶

2.1.6.6. Öfkeli, Bağırğan Yıldırımacılar

Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışır, duygularını kontrol edemez, hiçbir sebep yokken etraflarındakilere bağırır, çağırır, kaba sözler sarf eder ve beddua ederler. Sonrasında hiçbir şey olmamış gibi işlerinin başına dönüp çalışabilirler.²¹ Bu tarz kişiler kendi ile bile kavga hali içersindedir. Bu hayat tarzı yüzünden birlikte çalıştıkları kişilerin sinirini, moralini, motivasyonunu, konsantrasyonunu ve huzurunu bozarak işyerinde randımsızlığa yol açar. Bu tarz bir yıldırımacı ile aynı yerde çalışan kişiler, sürekli kendine bağırılacağı korkusuyla tedirgin bir şekilde endişe ve korku ile çalışmak zorunda kalırlar.

Bencildirler, başkalarının duygu ve düşüncelerini önemsemez, her şeyin kendi istediği şekilde yapılmasını isterler. Tavrı ve davranışlarıyla saygı uyandırıp örnek

olmaya çalışmaz, bunun yerine sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu belirtme gereği duyarlar. Gerek yapıları gereği içlerindeki engelleyemedikleri öfkeyi, gerekse kendi problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için yaşadıkları kişisel öfkeyi başkalarına yansıtır, karşılarındakinin her hareketinde bir hata arar, her zaman bağırılacak bir şeyler bulur, bulamazlarsa da yaratırlar.

Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya değiştirmekle tehdit ederler.²¹

2.1.7. Yıldırma Türleri

Örgütlerde yıldırma dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey yıldırmada üstler astlarına veya astlar üstlerine yıldırma uygular. Bu tarz yıldırmaya dikey psikolojik yıldırma veya “hiyerarşik yıldırma” denilmektedir. Yatay yıldırmada ise, birbirleriyle kurmay fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine yıldırma uygular. Bu yıldırma türüne ise yatay psikolojik yıldırma veya “fonksiyonel yıldırma” adı da verilmektedir. Fonksiyonel yıldırmada genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye yıldırma uygularlar.¹⁴

2.1.7.1. Dikey Psikolojik Yıldırma (Hiyerarşik Yıldırma)

Dikey yıldırma, hiyerarşik düzende çalışanların birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri psikolojik taciz davranışlarını ifade etmektedir. Dikey yıldırma üst kademedan alt kademeye olabileceği gibi; alt kademedan de üst kademeye gerçekleşebilecek çift yönlü bir olgudur.

Örgüt içerisinde yıldırma davranışlarının dikey biçimde gerçekleşmesinde, işletmenin kültürel ve hiyerarşik yapısının önemli oranda etkisi olduğundan sözü edilebilir. Bu doğrultuda, örgütte hiyerarşi ne kadar fazla ise, yıldırma davranışlarının da o ölçüde dikey bir yapıda oluşum göstereceği belirtilmektedir.³

Bu yüzden hiyerarşik düzen içerisinde meydana gelen yıldırma davranışları 2’ye ayrılmaktadır.

Yukarıdan aşağıya doğru yıldırma; yukarıdan aşağıya doğru uygulanan yıldırmada uygulayıcının; hiyerarşik düzende mesleki rolünün getirdiği yönetsel güç ile alt kademede yer alan çalışana karşı çeşitli nedenlerden dolayı saldırgan ve zorba tavırlar içerisine girmesidir.

Bu yıldırma çeşidinde uygulayıcı konumun gücünün farkındadır ve bunu sergileme ihtiyacı konusunda sahip olduğu yetkiyi ve gücü bu yönde kullanmaktadır.

Yukarıdan aşağıya yıldırmada en yaygın ve en çok bilinen nedenlerinden bazıları; sosyal imajın tehdit edilmesi, kıskançlık, çekememezlik, yaş farkı, kayırma, politik nedenler karşı tarafın zeka seviyesi gibi etmenler olarak sıralanabilir.

Yapılan araştırmalara göre dikey hiyerarşi, kamu kurumlarında ve kariyer, makam endişesi bulunan örgütlerde de yaygın olarak rastlanmaktadır.¹⁴

Yukarıdan aşağıya dikey yıldırma özellikle “otokratik yönetim anlayışının” hakim olduğu örgütlerde görülmektedir.⁴⁷

Yıldırmanın yöneticiden kaynaklandığı durumlarda, yöneticinin yardımcıları da mağdura karşı sistemli, uzun süreli ve zorbaca davranışlar içine girebilmektedir. Yıldırma bir işletme politikasına dönüşünce mağdur bir kişiyle değil, bir grup ile mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Mağdur, yöneticinin ve onun desteğini arkasına alan bir grubun yıldırma davranışlarıyla başa çıkmak için umutsuzca çaba sarf edebilmektedir.⁴⁸

Aşağıdan yukarıya doğru yıldırma; aşağıdan yukarıya doğru yöneltilmiş mobbing davranışında, astların kendi aralarında birlik olarak, üstlerine yıldırma uygulamaları, az da olsa görülen yıldırma davranışlarıdır. Bu tür bir yıldırma uygulamasında genellikle birden fazla sayıda ast, belirledikleri bir üstlerine karşı gizli ve örtülü bir saldırıya girişirler.

Amaç, herhangi bir sebeple tavır alınan üstün psikolojik olarak kademeli bir şekilde grup dışına itilerek yalnızlaştırılıp huzursuz bir ortamda çalışması için ötekileştirilmesidir. Sevilmediğinin ve dışlandığının farkında olan üst huzursuz ortamda liderlik özelliğini sergileyemeyecek ve işveren karşısında zor durumda kalarak psikolojik sorunlar içerisinde boğulacaktır.

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz, bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya doğru yıldırma olgusunda yıldırmacılar genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi yıldırma uygulayabilirler.²¹

Bu yıldırma genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etmek şeklinde olabilir. Üst yönetimin bu tür durumlara karşı koruyucu önlemler alarak, çalışanların güvende olduğunu hissettirmesi, örgütsel psikolojik sağlığı koruyucu önlemler alması, örgütsel verimliliğin artırılmasına önemli katkılar sağlayabilir.¹⁴

Ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların işlerini kaybetme korkusundan dolayı doğrudan üstlerine yönelik yıldırma uygulamaları pek mümkün olmamaktadır.⁴⁶

2.1.7.2. Yatay Psikolojik Yıldırma (Fonksiyonel Yıldırma)

Klasik hiyerarşik örgütlenme biçimi alt kademe, orta kademe ve üst kademe şeklinde olmaktadır. Bu tür bir örgüt yapısı hiyerarşik bir örgütlenmedir. Kamu kurumları, genellikle kurumlarında yatay yıldırma yaygın olmamakla birlikte, dikey yıldırma; kariyer programları, statü edinme kaygıları nedeniyle yaygın bir yıldırma biçimidir.⁴⁹

Örgütlerde yatay yıldırma; eşdeğerler arasında kıskançlık, yarışma çekememezlik gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Örgüt yönetiminin yatay yıldırmaya taraf olması, yıldırmayı örgüt politikası haline getirmekte ve bu durumda kurbanı yalnızca eşit statülerdekilerle değil aynı zamanda yönetim erkiyle mücadele etmek zorunda bırakmaktadır. Bu durum kurban için örgütsel yabancılaşmaya neden olmaktadır. Dikey yıldırma genellikle açık ve görünür bir şekilde ortaya çıkarken, yatay yıldırma daha belirsiz bir şekilde görülmekte ve yatay yıldırma uygulayanlar, yıldırma eylemlerini haklılaştırmak için, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu kurbanın yardımı için yaptıklarını ifade etmektedirler.⁵⁰

2.1.8. Yıldırma'nın Ortaya Çıkış Nedenleri

İşyerinde yıldırmanın nedenlerini araştıranlar genel olarak iki konuyu ele alır; kişiliğin rolü ve iş ortamının psikolojik etkisi. İşyerinde yıldırmaya maruz kalan mağdurlar vicdanlı, kırılgan kişilikli, kendine ve çevresindeki durumlara gerçekçi olmayan bakış açısıyla bakanlardır.⁵¹

Mağdur yetenekleri ve kişiliğiyle ön plana çıkıyor ise, bu yıldırmacıyı oldukça rahatsız eden bir durumdur; çünkü mağdurun yeteneği, yıldırmacının yalan, iftira, göz boyama ve karalama üzerine kurduğu statüsünü sarsmaktadır. Bu gibi durumlarda yıldırmacı bindiği dalın kesilmekte olduğu düşüncesiyle adeta can havliyle kendi durumunu sarsan çalışan, onurlu ve dürüst kurbana karşı saldırıya geçer. Yıldırmacının bu tutum ve davranışının arkasındaki temel güdü, bir türlü yenemediği kıskançlığıdır.¹⁴

Psikolojik şiddetin nedenlerinden biri de zayıf liderliktir. Liderliğin kurumsallaştırılması ve örgüte lider vasıflı yöneticilerin kazandırılması gerekmektedir. Vizyonu güçlü ve çalışanlar arasında vizyon paylaşımı sağlayabilen lider yöneticiler sayesinde, şiddete müsaade etmeyen bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturulabilir.¹⁴

Yıldırma ile ilgili çalışmaların öncülüğünü üstlenen Leymann; genel olarak insanların yıldırma başvurmasında dört temel neden görmektedir.³

Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak: Bu kişiler bir grubun ancak belirli bir yeknesaklığın varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanmaktadırlar. Bu nedenle grup normları itaat edilmesi gereken kurallar olarak görülmektedir.

Düşmanlıktan hoşlanmak: İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için yıldıırma yapmaktadırlar. Bunda kişinin kuruluş hiyerarşisinin neresinde bulunduğu pek bir rol oynamamaktadır. Sadece kişisel hoşnutsuzluğun itkisiyle bu süreç başlatılabilmektedir.

Can sıkıntısı nedeniyle zevk arayışı içinde olmak: Burada asıl amaç eziyet etmek ve olanlardan haz duymaktır.

Önyargıları pekiştirmek: İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için kendilerine benzemeyen ve kendi gruplarının dışında saydıkları kimselere karşı yıldıırma yapabilmektedirler. Bu yıldıırmanın ayrımcılık boyutuna işaret etmektedir.

2.1.8.1. Mağdurun Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler

Yıldıırma, tüm kamu ve özel kurumlarda kişilerin özelliklerine bakılmaksızın ortaya çıkabileceği gibi sadece kişilik karakterlerinden dolayı kimi çalışanlar da yıldıırma mağduru olarak tercih edilebilirler.

Kurumda çalışmaya yeni başlayan, idealist fikirleriyle yenilik yanlısı olanlar, farklı bakış açılarıyla olaylara bakabilenler, eğitim, dış görünüş, bilgi birikim ve donanım yönünden parlak elemanlar, çalışkanlığı ile yönetimin övgüsünü kazanmış başarılı kişiler yıldıırma mağduru olabilmektedirler. Kurumda giyim tarzı farklı olan veya azınlık bir gruba dahil olanlar; yarışmacı ve egoist kişilik sahibi kimseler için kolaylıkla hedef seçilebilmektedirler.

Yıldırmaya maruz kalan kişiler psikolojik rahatsızlığı olan, çalışmayı sevmeyen ve işten kaçan veya zayıf insanlar değildirler. Aksine yıldırmaya maruz kalmalarının nedenleri arasında, bu kişilerin başarılı, yaratıcı, zeki, duygusal zekası yüksek, aktif, kariyer hedefleri olan, işini seven, yöneticilerinin her istediklerini yaparak kendini kullanmaya izin vermeyen bir yapıya sahip olmaları, yapılan baskılara ve otoriteye direnme gücü hedef seçilmelerine neden olabilir.⁵²

Araştırmacılar, bir kimsenin karakterinin, davranışının, tavırlarının ya da içinde bulunduğu koşulların, kişiye yıldırma yapılmasında önemli olup olmadığı konusunda, tıpkı yıldırma tanımında olduğu gibi farklı görüş içindedirler. Yapılan araştırmalar, yıldırmaya hedef olan kişilerin, yani kurbanların genelde üstün özelliklere sahip oldukları için yıldırmaya maruz kaldıklarını göstermektedir.³

Özellikle yaratıcı kişiler, yeni fikirler ürettiği için yıldırmaya daha fazla hedef olarak görülür. Çünkü, bu tür kişiler, yıldırmacının gözünde üst pozisyonlar için önemli bir tehdit oluşturur.³

Einarsen' e⁵¹ göre 3 grup mağdur vardır.

1.Grup: Psikolojik şiddete maruz kalma sonucu sosyal ortamda şüpheli ve ezilmiş olanlar.

2.Grup: düşük sosyal güce sahip olanlar ve psikolojik problem öncesi durumda olanlar.

3.Grup: ise bu personel özelliklerine sahip olmayan vasat kişilerdir.

Çobanoğlu²⁰ Türkiye'de bankacılık, borsa ve eğitim gibi sektörlerde çalışan kişiler üzerinde yaptığı çalışmalarda, yıldırmaya maruz kalan çoğu kişinin gerek fiziksel gerekse entelektüel olarak seçkin insanlar olduğunu, bunların yanında çok iyi bir kariyerleri, üstün kavrayış ve sezgi yeteneklerinin olduğuna dikkat çekmiştir. Dünyayı ve olayları farklı noktalardan ele alıp değerlendiren kişiler olduklarını belirtmiştir.

Çobanoğlu²⁰ yıldırmaya maruz kalan kişilerin % 80'inden fazlasının duygusal zeka açısından oldukça gelişmiş insanlar olduğunu da belirtmektedir. Ayrıca duygusal tacize uğrayanların büyük bir bölümünün (%70) duygu ve his dünyası zengin kadınlardan oluştuğunu da ayrıca ortaya koymaktadır.

2.1.8.2. Saldırganın Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler

Yıldırma macılarından, aşırı kontrolcü, korkak, iktidar açlığı olan kişiler olarak söz edilebilir. Bunun yanında yıldırma macı; şişirilmiş benmerkezci, narsist, hırslı, o kurum için vazgeçilmez olduğunu düşünen, ayrıcalıklı olmak isteyen, öz güveni olmayan, başkaları üzerinde baskı oluşturarak otoriter hissetmeye ihtiyaç duyan, düzensiz aile yaşantısına sahip, duygusal zekadan yoksundur.⁵³

Yıldırma hareketlerinin çoğunluğu güvensizlik ve kontrolün ellerinden çıkacağı korkusundan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklanmaktadır.⁴³

Leymann'a⁴ göre kendi eksikliklerini telafi etmek, örtmek için yıldırmaya başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektedir.

Leymann⁴ insanların dört temel nedenle yıldırmaya başvurduğunu bildirmektedir.

- ✓ Kişiyi grup kuralını kabul etmeye zorlamak.
- ✓ Düşmanlıktan hoşlanmak.
- ✓ Can sıkıntısı içinde zevk arayışı
- ✓ Önyargıları pekiştirmek.

Tezcan ve ark. (akt. Çevik⁴³) işyerinde yıldırma uygulayan yöneticileri bu davranışa iten ortak özelliğin 'kendi eksikliğini gidermek' olduğunu vurgulayarak, 15 ayrı yıldırma macı tipi sıralamaktadır. En çok dikkat çeken yıldırma macı tiplerinden bazıları şunlardır:

✓ **Fesat** yıldırmaçı: Yeni kötülükler arayan bir kişidir. İftiralarla başkalarını yaralamaya çalışır.

✓ **Pusuda bekleyen** yıldırmaçı: İzleyici konumundadır, hedef kişiye bariz saldırmasa da pusuda bekler. Mağdura yapılan tacizi durdurmaya çalışmaz.

✓ **Hiddetli** yıldırmaçı: Karakter özelliği nedeniyle fevridir. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez hale getirir.

✓ **Megaloman** yıldırmaçı: Kendisini herkesten üstün görür. Kendine olan güvensizliği başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık olarak yansır. Bu kişiye göre tüm kaynakların kontrolü kendisindedir. Uydurduğu kurallara herkes uymak zorundadır.

✓ **Sadist** yıldırmaçı: Başkalarını köşeye sıkıştırmaktan, mahvetmekten büyük zevk duyar. Bu kişi "sapkın narsist" olarak da tanımlanabilir. Hiyerarşik kademelerde yükselebilmek için her yola başvurabilir.

✓ **Eleştirici** yıldırmaçı: Başkalarının yaptığı işten hiç memnun kalmaz, sürekli eleştirir. İşyerinde memnuniyetsizlik ve gerginlik dolu bir iklimin oluşmasına sebebiyet verir.

✓ **Dalkavuk** yıldırmaçı: Amirlerinin gözüne girmek için yaranma halindedir ve her şeyi yapmaya hazırdır. Amirin dalkavuşu gibidir.

✓ **Zorba** yıldırmaçı: Sadist yıldırmaçıya benzer. Son derece acımasız ve zalimdir. İnsanlara köle gibi davranır.

✓ **Korkak** yıldırmaçı: Bir başkasının daha başarılı olacağı, yükseleceğini düşünerek paniğe kapılır. Kendini korumak için yıldırma uygulamayı seçer.

2.1.8.3. Örgütsel Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler

Çalışma yaşamında kişilerin kendilerini değerli hissetmeleri çok önemlidir. İşyeri kültürünün dokusu insan değeri üstüne kurulmuşsa, işyeri ortamına giren herkes

farkında olmadan kendini değerli hissetmeye başlayacaktır. Böyle bir kurumda kişilerin birbirleriyle konuşmalarındaki biçim, birbirlerine bakışları, dokunuşları, selamlaşmaları, ‘sen benim için değerlisin’, mesajını verecektir.⁵³ Bu yaklaşım biçimi ise, yıldırmaya karşı oluşturulmuş bir örgüt kültürü olarak kabul edilebilir.

Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, işlerin yapılma biçimi hakkında çalışanların ve yöneticilerin inanç ve değerlerini içermekte çalışanın işletmede ne bilmesi, nasıl davranması, işlerini nasıl yapması gerektiğini göstermektedir. Örgütsel kültürü oluşturan birçok öge bulunmaktadır. Bu öğeler; değerler, liderler ve kahramanlar, törenler ve simgeler, öykü ve efsaneler, işletmeye özgü dil, örfler, normlar, sosyal ve fiziki çevre gibidir.⁴⁸

1970’lerden sonra yaşanan ekonomik büyüme ve değişimin işletmelerdeki sosyal iklimin kalitesinde neden olduğu düşüş ve kapitalist liberal anlayışın körüklediği aşırı rekabet ve kar anlayışının yıldırma davranışlarına geniş bir zemin hazırladığı kabul edilmektedir. Mevcut belirsizlik ortamı içerisinde işletmelerin yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Yapılacak değişimin yukarıdan dayatmacı bir şekilde gerçekleşmesi işletmelerde yıldırma oluşumunu kolaylaştırmaktadır.⁵⁴

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural ve değerlerini benimsemelerini, örgüt üyeleri arasındaki paylaşmayı ve psikolojik desteği sağlar. Bu da örgütlerin verimliliğine ve sosyal ilişkilerine önemli bir etki yapar. Diğer taraftan örgüt kültürünün zayıf olması örgüt içi sorunların giderek çoğalması ve giderek zararlı hale gelmesine neden olmaktadır. Genellikle psikolojik taciz, örgüt kültürünün zayıf olduğu kurum ve kuruluşlarda görülmektedir.⁵⁵

Leymann, (akt.Baykal⁵⁶) 800 örnekten yola çıkarak yaptığı araştırmalar sonrasında, yıldırmanın ortaya çıktığı örgüt kültürlerinde aşağıda verilen iki koşulun, ortak olarak geçerli olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar;

- ✓ İyi örgütlenememe ve kötü çalışma ortamı,
- ✓ İlgisiz ve kayıtsız yönetim basamakları,

Yıldırma, her işyerinde kamu ve özel, her tür kuruluşta olabilir. Örgüt kültürü, psikolojik şiddetin ortaya çıkmasında ve yayılmasında önemli bir faktördür. Bazı örgütlerde sürekli yıldırma yaşanırken, diğerleri yıldırmanın ortaya çıkmasına kolay kolay izin vermez. Bu iki örgüt arasındaki fark, örgütsel kültürden kaynaklanmaktadır.¹⁴

İşletmelerde yıldırma uygulamalarına yol açan örgüt iklimiyle ilgili birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden belli başlıları, kötü yönetim, işletmede etik bozulma ve ilkesizlik, adaletsizlik ve ayrıcalıklı kişiler yaratma ve yöneticinin duygusal zekâdan yoksunluğu gibidir.¹⁴

Yıldırma, örgütlerde çalışma kültürü bozukluğunun bir işaretidir. Kötü çalışma ortamını önlemek için örgütlerde bürokratik yönetim yerine katılımcılığın, kapalılık, gizlilik yerine açıklığın, saydamlığın, kişisel başarıların takdiri yerine takım çalışmasının ön plana çıkarılması gerekmektedir. Örgütün aksadığı ve kötü yönetilen örgütlerde belirsizlik sıkça yaşanabilmektedir.⁵⁷

Örgütlerde örgüt yapısının yıldırmaya izin vermeyecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bunun için herkesin sorumluluk alanı doğru saptanmalı, planlama ve karar alma geniş bir tabana yayılmalıdır. Genellikle sorumlulukların belirsiz olması yıldırmaya ortam hazırlamaktadır. Belirsizliklerden kaynaklanan otorite boşluğundan güçlüler güçsüzü ezer.^{56,58}

2.1.9. Yıldırmanın Sonuçları

Psikolojik tacizin sadece maruz kalan kişi üzerinde değil aynı zamanda örgüt, aile ve toplumsal yapıyı da içine alan birçok etkisi söz konusu olmaktadır. Yıldırmaya maruz kalan bireyin psikolojisi bozulması üzerine meydana gelen bu süreçte bir nevi domino taşı etkisi oluşarak kurum, aile ve toplumsal yapı gibi kavramlar da etkilenmektedir.

2.1.9.1. Bireye İlişkin Sonuçlar

Mağdur olan bireye ilişkin sonuçlar; fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulması, sosyal izolasyon, işten çıkarılma ya da ayrılmak zorunda bırakılma nedeniyle düzenli gelirin kaybedilmesi, tedavi masrafları gibi hem sosyal hem de ekonomik niteliktedir. İlk başlarda maruz kaldığı çirkin saldırılar ve kötü muameleler karşısında hatayı kendinde arayan, özgüvenini ve özsaygısını yitiren birey daha sonra tüm bu yaşananların kendi başına gelmiş olmasını hazmedememekte, ruhsal ve fiziksel sağlığı iyice bozulmaktadır. Mağdurun sürece karşı reaksiyonu, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar.²

Bir işletmede veya kamu kurumunda çalışana yıldırma uygulanması sonucunda; mağdurun istifası, psikolojik çöküş, işyerinden uzaklaşma ve hatta intihara bile varan etkiler söz konusu olabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken kavram; yıldırmanın anlık bir süreç olmadığı ve mağdur üzerinde zaman geçtikçe sonuçlarının da ağırlaşmasıdır. Mağdur fark etmeden başlar ve zamanla kişi üzerinde psikolojik ve fizyolojik çöküntüyü ayyuka çıkaracak şekilde herkesin önünde cereyan edecek seviyeye çok hızlı ilerlemektedir. Artık bu seviyeye gelmiş bir yıldırma olayı, mağdur üzerinde geri dönülemeyecek tahribatlar yaratmış olacaktır. Sistemli bir şekilde uzun süre devam eden yıldırma uygulaması, kişinin istifası ile de düzelmesi zor bir hal almaktadır. Çünkü psikolojik, ruhsal ve fiziksel açıdan yoğun bir duygusal tahribata

uğramış birey; kaybettiği özgüveninden dolayı, başka bir işe girip de adapte olmakta zorluklar yaşayacaktır.

Yıldırma kurbanları için fiziksel, ruhsal ve psikosomatik sağlık problemleri yaygın görülen temel sonuçlardır. Bu sorunlara örnek olarak korku, endişe, stres, depresyon, çabuk sinirlenme, kendine güvenin azalması, kendini suçlama, fobilerin oluşması, uyku bozuklukları, konsantrasyon bozukluğu, hafızada zayıflama, kas ve sindirim sistemi bozuklukları, nefes darlığı sayılabilir. Sağlık sorunları dışında diğer sorunlar ise, verimlilikte düşüş, işe geç kalma ve devamsızlığın artması, sosyal izolasyon, aile sorunları ve işten ayrılma dolayısıyla finansal problemler şeklinde ortaya çıkmaktadır.^{3,42}

2.1.9.2. Örgüte İlişkin Sonuçlar

İşyerinde meydana gelen yıldırma, mağdurun yanı sıra örgüt açısından da sosyal ve ekonomik boyutları bulunmaktadır.

Psikolojik tacize uğramış, stresli bir ortamda yıldırma ile yaşamının yarattığı etki ile özgüvenini kaybetmiş bir işgörenin; inisiyatif ve karar almada sorunları olacaktır. Dolayısıyla kişi tam randımanlı bir şekilde yetenekleri doğrultusunda maksimumunu veremeyecek ve üretimde veya hizmette düşüş meydana gelecektir. Buda bağlı olunan örgütün gerek maddi gerekse manevi anlamda zarar görmesine neden olacaktır. Sadece performans azalımı değil aynı zamanda devamsızlık ve işgören devir hızı problemleri de kurumu yıpratacaktır.

Devamsızlık kavramından kast olarak; kişi sürekli psikolojik baskı ile stresli bir ortamda çalışmasının sonucu olarak fiziksel problemlerle karışılacaktır. Bu hastalanmalar kurumun üretim kapasitesinde aksaklıklara neden olacaktır. Eğer hizmet sektöründe çalışan bir işgören ise daimi müşterilerin sahip olduğu istek ve alışkanlıkları bir başkası anlayana kadarki süreç sancılı geçecektir.

İşgören devir hızı kavramı ise; işten ayrılmaları ifade eder. Yıldırmanın yoğun yaşandığı bir kurumda en sık görülen sonuçlardan biri mağdurun istifasıdır. İşletmede işi öğrenmiş ve hakimiyet sahibi olmuş bir işgören kısa sürede yetişmemektedir. Kalifiye elemana sahip olmak belli süreci kapsayan bir kavramdır. Bu yüzden işgören devir hızındaki sayısal artış, işletmenin devamlılığı, üretim hızı, gelişimi ve üretkenliği gibi birçok olguyu etkileyecektir.

Bu olumsuz etkilerin yanı sıra, işyerinde manevi tacizin verimli bir yatırım olarak değerlendirilmesine neden olacak sonuçları da mevcuttur. Yaşanan çoğu manevi taciz olayında mağdur dayanamayıp istifa ettiği veya iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshine neden olacak bir davranışta bulunduğu için asgari bir maliyetle işi sona ermekte ve yaşanan bu tarz olaylar ile diğer tüm işçilerin boyun eğmeleri sağlanmaktadır.⁵⁹

Bu nedenlerden ötürü, işyerinde manevi taciz, iş sözleşmesinin işverence feshi yerine gittikçe daha çok kullanılan tehlikeli bir alternatifi, bir işletme politikası olarak karşımıza çıkmaktadır.⁶⁰

2.1.9.3. Yakın Çevre ve Toplumsal Yapıya İlişkin Sonuçlar

Yıldırma kavramının gerçekleştiği yerde olay kişisel bir olgu olmanın dışına taşmaktadır. İşyerinde yıldırmaya maruz kalan bireyin, çalışma hayatının dışında aynı zamanda da toplumsal, sosyal ve aileyi kapsayan çerçevede etkileşimi olan bir hayatı vardır.

Yıldırmaya maruz kalmış bireylerdeki en önemli ruhsal özelliklerden biri olayı sessiz karşılaması ve içe kapanık karakter tarzı sergilemesidir. Bu tip durumdaki birey işyerinde yaşadığı olumsuzlukları varsa aile hayatına yoksa yakın çevresine yansıtacaktır. Bir nevi yıldırma kavramı mağdurun yakın çevresini mağdur etmesine yol açan domino etkisi yaratacaktır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda

psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boшта gezdiği bir toplum da o kişinin eşinin ve çocuklarının da psikolojik yönden etkilenebileceği yadsınamaz bir gerçektir.

Vartia,⁶¹ tarafından yapılan bir araştırmaya göre psikolojik yıldırmaya şahit olmak zihinsel sağlığı etkileyen önemli bir durumdur. Kurbanlarda ve çalışma arkadaşlarında görülen yan etkiler açısından değerlendirildiğinde özellikle psikolojik yıldırmaya yönelik gerçekleştirilen sesli tartışmalar önemli bir psiko-sosyal stres faktörü olarak değerlendirilmektedir.

Vartia,⁶¹ psikolojik yıldırmaya maruz kalanlar, böyle bir duruma tanıklık edenler ve psikolojik yıldırma davranışı ile hiç karşılaşmamış belediye personeli üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik yıldırmaya maruz kalmış kişilerin, psikolojik yıldırmaya tanıklık edenlere oranla daha yüksek bir stres, zihinsel baskı altında olduklarını ve özgüvenlerinin daha az olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmada hem yıldırmaya maruz kalanlar, hem de böyle bir duruma tanıklık edenlerin stres düzeyleri ise yıldırma davranışı ile hiç karşılaşmamış personelinkinden çok daha yüksek bulunmuş, yıldırmanın kurbanlar ve yıldırmaya tanık olanlar üzerinde zararlı etkileri ortaya konmuştur.

Bu sonuçlardan da anlaşıldığı üzere yıldırma sadece kişisel sonuçları olan bir olgu değil; aynı zamanda ailevi ve toplumsal hasarlara yol açan, çağın en önemli psikolojik fenomenlerinden biridir.⁶²

2.1.10. Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri

Yıldırma ile mücadele yöntemlerinde var olan problemi gidermek için olaya sadece mağdur yönünden bakmamak gerekir. Çünkü sorun sadece mağdurun kendinden kaynaklanan nedenlerden değildir. Bu bakış açısı nedeniyle var olan yıldırma kavramı genel olarak literatürde 3 ayrı olguda incelenmiştir.

2.1.10.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Yıldırmanın etkileri birey üzerinde ruhsal ve fiziksel problemler olarak kendini göstermektedir. Hatta bazı durumlarda bireyin intihar etmesine yol açacak boyutlara bile gelmektedir. Yıldırmaya maruz kalan birey sadece sağlığını kaybetmekle kalmayıp, işini de kaybetme riski ile karşı karşıyadır. Çünkü yıldırmaya maruz kalmış birey ya istifaya zorlanmakta ya da yaşadığı fiziksel veya ruhsal sorunlar öne sürülerek işten çıkarılmaktadır.

Yıldırmaya (Psikolojik Şiddet) maruz kalan kişinin mücadele için çeşitli stratejiler geliştirmesi mümkündür. Bazı seçenekleri şunlar olabilir;

- ✓ Gerçekte nelerin olup bittiği iyi anlaşılmalıdır.
- ✓ Yönetim yıldırma uygulamalarının içinde değilse, yönetimden yardım istenebilir.
- ✓ Duruma dayanarak, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanılabilir.
- ✓ Eğer bir kaçış yolu (Aynı özelliklerde veya daha iyi koşullarda başka bir iş olabilir.) varsa durum değerlendirilmelidir.
- ✓ İşteyken veya ayrıldıktan sonra yasal yollara başvurulabilir.
- ✓ Hazır bir plan varsa durum açığa vurularak mücadele edilebilir.

Gelecekteki yıldırma (Psikolojik Şiddet) davranışlarından sakınmak için olumlu bir tavır sergilenebilir.³

Yukarıdaki seçeneklerden, “duruma dayanarak hayatta kalma” seçeneği seçildiyse, yardımcı olabilecek stratejiler şöyle sıralanabilir;

- ✓ Üzüntünüzü bilinçli bir şekilde yaşayın.
- ✓ Değişimin değerine inanın.
- ✓ Kendinizi yalıtmayın.
- ✓ Arkadaşlarınız veya ailenizden destek isteyin.

- ✓ Becerilerinizi başka şekillerde kullanın.
- ✓ Sevdiğiniz değerlerden destek alın.
- ✓ İnsanlarla bir arada bulunun ve özgüveninizi geliştirecek faaliyetler yapın.
- ✓ Becerilerinizin değerini takdir edin.
- ✓ Hoşlandığınız işlerle uğraşın
- ✓ Kendinizi şımartın.
- ✓ Kendi kendinizle olumlu şeyler konuşun ve kendinizi onaylayın.
- ✓ Size değer veren insanlarla beraber geçirdiğiniz zamanı arttırın.
- ✓ Yeni bir beceri edinin.
- ✓ “Kurban “ zihniyetini bırakın.
- ✓ Kontrolün sizde olduğuna ve seçenekleriniz olduğuna inanın.
- ✓ İşyeriyle aranızda bir mesafe koyun ve geniş bir bakış açısı edinin.
- ✓ Bir mücadele planı yapın.
- ✓ İnançlı olun.⁶³

2.1.10.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

İnsan kaynakları uzmanları ve yöneticilerin yapabilecekleri bazı uygulamalar şunlardır:⁶⁴

- ✓ Etkili politika prosedürler geliştirmek,
- ✓ Personele yıldırma ve politikalar hakkında bilgi vermek,
- ✓ Şikâyetleri raporlamaya ve hızlı çözüme yöreklendirmek,
- ✓ Yöneticileri ve kilit personeli eğitmek,
- ✓ Formal ve informal prosedürler (tartışma çözme metotları, bağımsız ve tarafsız araştırmalar, ceza ölçütleri belirlemek),
- ✓ Yıldırma ile çelişen uygulama ve prensipleri teşvik etmek (kurumsal itibar, dürüstlük, şeffaflık ve tutarlılık, etik uygulamalar, işyerinde çeşitliliği teşvik etme)

Yıldırma ile mücadele etmedeki örgütün üzerine düşen en önemli konulardan biri kurumsal politikalar oluşturmaktır. Bu politikalar şunlar olabilir:

- ✓ Yıldırma örgütsel sorun olduğu kabul edilmeli,
- ✓ Yıldırmaya giren davranışlar net bir şekilde ifade edilmeli,
- ✓ Hiyerarşik düzende hem yatay hem de dikey yıldırma ile karşılaşabileceği unutulmamalı, Bu yüzden tüm çalışanlara uygulanmalı
- ✓ Yıldırma davranışını uygulayan kişiye karşı yönetmeliklerce ağır disiplin cezaları konulmalı,
- ✓ Yıldırmayla ilgili şikâyet mekanizması oluşturularak gizlilik çerçevesinde ele alınmalı,
- ✓ Gelen şikâyetler çalışanlardan bağımsız olan bir komisyon tarafından araştırılmalı.

2.1.10.3. Hukuksal Mücadele Yöntemleri

Yıldırmayla hukuksal mücadele yöntemleri her ne kadar uluslararası hukuktaki kadar gelişmiş olmasa da son yıllarda ülkemizde önem verilen bir olgu haline geldi. Türk Hukuk Sisteminde anayasamızda doğrudan doğruya yıldırma ile ilgili bir madde yer almamasına rağmen; anayasada yer alan kişilik haklarının korunması ile ilgili kanunlar yıldırmaya maruz kalmış bireylerin haklarının korunmasını sağlamaktadır.

Leymann'ın⁴ tasvirine göre, negatif işyeri davranışının yıldırma olarak nitelendirilebilmesi için sistematik olarak, en az altı ay boyunca ve her hafta en az bir kere, hedefi çaresiz bırakacak şekilde ve ona zarar vermek kastıyla yapılması gerekmektedir. İşverenlerin bu kastı çalışanı işten çıkarırken açıkça gözlemlenebilir.

Günümüzde yıldırma, Türk ceza-adalet sistemi çerçevesinde de irdelenmeye başlanmıştır. 25 Aralık 2008'de Adalet Komisyonu'ndan geçen ve Meclis tarafından Mart 2011'de kabul edilen 6098 Sayılı Borçlar Kanunu'nda işverenin psikolojik tacize

karşı da önlem almakla yükümlü olduğu söylenmektedir. Türk hukuk sisteminde yıldırma ile dolaylı olarak ilgili pekçok madde olmasına rağmen, doğrudan “yıldırma” ile ilgili ilk madde bu olmuştur.⁶⁵

İş Kanununun 77. maddesinde ve Borçlar Kanununun 332. Maddesinde işverenin çalışanı gözetme borcu yer alır ve çalışanın hem sağlık hem güvenliğini koruma sorumluluğunu işverene yüklediği için yıldırma ile en çok bağlantılı bulunan işveren yükümlülüklerindendir. Buna göre işverenler, işyerlerinde sağlığı ve güvenliğini sağlamak için her türlü tedbiri almakla yükümlüdürler. İşverenin veya işveren vekillerinin işçiye yıldırma uygulaması veya başka bir işçinin yıldırma uygulamasına göz yumması işverenin işçiyi gözetme borcuna aykırılıktır. Bu durumda işçi sözleşmeye aykırılık nedeniyle maddi ve manevi tazminat hükümlerine başvurabilir. Bu davaların zamanaşımı on senedir.⁶⁵

Gözetme borcunun içinde, çalışanın fiziki veya sözlü aşağılamalara karşı korunması, çalışanı işyerinde cinsel tacize karşı koruma, tüm çalışanlara karşı eşit muamele, çalışanı küçük düşürecek şekilde yeteneklerinin altında görevler vermeme, çalışanın fizik ve ruh sağlığını koruyucu önlemler alma, işyerinde güvenli ve koruyucu tedbirler alma gibi unsurları yer almaktadır. Yıldırma kavramında asıl önemli olan kişinin fiziksel sağlığından çok içinde bulunduğu ruhsal ve psikolojik sağlığıdır. Ruhsal sağlığı yerinde olmayan birey zamanla fiziksel sağlığını da kaybedecektir. Bu nedenle işverenin birinci olarak dikkat etmesi gereken unsur mağdurun ruhsal sağlığıdır.

Yeni Borçlar Kanununda, Borçlar Kanunu 332. maddedeki çalışanın yalnızca fiziksel sağlığı ve güvenliği açısından korunmasını düzenleyen anlayıştan vazgeçilerek, “İşçinin Kişiliğinin Korunması” başlığı altında “işçinin kişiliğinin” yani manevi değerinin korunmasından bahsedilmektedir (6098 Sayılı Borçlar Kanunu). Ancak, çalışanı gözetme borcuna yeni bir boyut kazandıracak olan bu düzenlemenin halen bu

konuda yeterince açık hüküm içermeyen İş Kanunu yerine temel kanun olan Borçlar Kanununda düzenlenmesi çok doğru değildir.^{65,66}

İşverenin yönetim hakkı, farklı bir ifadeyle emir ve talimat verme yetkisi, çalışanın işverene itaat borcunu doğurur. Çalışanın iş görme borcunu yerine getirmesi, işini işverenin emir ve talimatlarına göre yapmasıyla yerine gelir. Ancak çalışanın itaat yükümlülüğü Borçlar Kanunu'nun 20. Maddesinde sınırlandırılmıştır; yani çalışan işverenin yönetim hakkının ötesine giden emir ve talimatlardan sorumlu değildir.

5237 Sayılı TCK'nın 94/1 maddesinde, “bir kişiye karşı insan onuru ile bağdaşmayan ve bedensel ya da ruhsal yönden acı çekmesine, algılama ve irade yeteneğini etkilemesine, aşağılanmasına yol açacak davranışları gerçekleştiren kamu görevlisi hakkında 3 yıldan 12 yıla kadar hapis cezasına hükmolunur” ifadesi yer almaktadır. Buna göre fail, tüm kamu görevlileri olabilir ve suç kamu görevinin yürütülmesi sırasında her zaman ve herkese karşı işlenebilir.⁶⁷

İş Kanununun 83. maddesine göre yıldırma mağduru çalışan yıldırma nedeniyle sağlığını bozacak acil ve hayati bir tehlikeyle karşı karşıya kalırsa iş sağlığı ve güvenliği kuruluna başvurarak durumun tespitini isteme ve gerekli tedbirler alınana kadar iş görme borcunu ifadan (çalışmaktan) kaçınma hakkına sahiptir.⁶⁸⁻⁷⁰

Çalışanın ve ya aile üyelerinden birisinin haysiyet ve erdemini yaralayacak sözler söylemek, davranışlar göstermek, cinsel taciz uygulamak gibi fiillerde bulunulması ya da bu fiillerin 3. kişiler veya diğer çalışanlarca işlendiğinin bilinmesi, alternatif olarak bu konuda şikayet bulunmasına rağmen gereken tedbirlerin alınmaması durumunda çalışan iş akdini fesh edebilir. Hem işveren hem de üçüncü şahıslar ve diğer çalışanlardan onur ve saygınlığa yönelik sürekli ve sistematik şekilde söz ve davranışların mağdur çalışan tarafından fesih nedeni olarak kullanılabileceği, bu tip

fiillerin birçoğunun yıldırma olarak değerlendirilebileceği, İş Kanununun 24. Maddesine dayandırılabilir (4857 Sayılı İş Kanunu).

Yine 24 üncü maddenin “ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri” başlıklı kısmına göre çalışan sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri, zorlayıcı sebeplerden dolayı hem süresi belirli hem de süresi belirsiz iş sözleşmelerinde hakkı olan kıdem tazminatını da alarak derhal hizmet sözleşmesini sonlandırabilir. Yani haklı nedenle fesih işçiye aynı zamanda kıdem tazminatını talep hakkını da verir.^{68,69}

İş Kanunu m.24/II/D’ye göre, cinsel tacizle, yıldırma amaçlı cinsel taciz hareketleri arasındaki bu farka rağmen, motivasyondan bağımsız olarak işverenin cinsel tacizi durdurmaması ya da önlemek için bir şey yapmaması çalışanın iş sözleşmesini haklı olarak sonlandırma nedenidir. Ancak İş Kanununun 24. maddesi gereğince mağdurun şikayeti üzerine gerekli tedbiri alan ve ya Borçlar Kanunu 55. maddesi gereğince fiil ve davranışa engel olamayacağını kanıtlayan işveren sorumluluktan kurtulacaktır. Buna karşın, önlem almayan veya engel olamayacağını kanıtlayamayan işveren yıldırmadan sorumlu tutulabilecektir.^{68,70}

Mobbing ile İlgili Başbakanlık Genelgesi, 19 Mart 2011 tarihli resmi gazetede 27879 sayılı, ‘İş Yerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi’ konulu Başbakanlık Genelgesi yayınlanmıştır.

Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve

benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir.

Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür.

✓ İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup, işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.

✓ Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.

✓ Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.

✓ Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.

Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla "Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu" kurulacaktır.

Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

Bu genelge ile artık yıldırmanın Türkiye’de de üstünde durulan bir konu olduğunu söyleyebiliriz. Yeni Borçlar Kanunu ile yıldırma kavramından tam olarak bahsedilmese de yıldırma davranışı olarak bahsettiğimiz bazı unsurlar üzerinde durulmuştur. Zaman içerisinde yıldırma ile ilgili farkındalık yaratıldıkça kanunlarda değişecek ve yıldırma kavramı tam olarak kanunlarda yer alacaktır. Avrupa’da konuyla ilgili çok sayıda dava bulunmakta ve ağır para cezaları uygulanmaktadır. Benzer davaların Türkiye’de de açılmasının sağlanması, yıldırma konusunda bir bilinç oluşturulması ve işverenin keyfi davranışlarının sınırlandırılması ve ortadan kaldırılması, sendikaların bu konuda etkinliklerinin artırılması yıldırmanın azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır. Türkiye’de yıldırma davaları açılmaya ve kazanılmaya başlanmıştır.

Ayrıca Anayasa, Türk Ceza Kanunu, Türk Medeni Kanunu, Türk Sendikalar Kanunu, Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunlarında yer alan bazı maddelerde yıldırma davalarında, yıldırma mağdurlarını koruyan maddeler içermektedir. Bu maddeler doğrudan yıldırma ile ilişkili olmasa da kişilik haklarını koruyan nitelikte maddeler olduğu için yıldırma ile ilişkilendirilebilmektedir.⁷¹

2.2. Örgütsel Bağlılık

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İnsan, örgütlerin değişmez üretim faktörlerinden biridir. 2000’li yıllar teknoloji çağı olmasına rağmen, bir örgütün var olabilmesi ve mevcut teknolojik yeniliklerden yararlanabilmesi için insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bir örgütün amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmek için en önemli konulardan birisi, işgörenlerin işe devamlılıklarının sağlanmasıdır. Örgütte yüksek bir işgören devir oranı, maddi kayıplara neden olmasının yanı sıra, mevcut işgörenler arasında motivasyon azalmasına ve bunun sonucunda yapılan işin kalitesinin

düşmesine de neden olacaktır. Örgütlerde işgören devir oranının neden olduğu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında ‘örgütsel bağlılık’ konusu önemli bir faktör olarak görülmektedir.⁷²

Söz konusu alan ister özel sektör isterse kamu sektörü olsun çalışanlar, kurumların ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinde, verimliliğinde ve etkinliğinde büyük bir öneme sahiptir. Daha 1930’lu yıllarda örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan ögesi bugün bu önemini daha da artırarak sürdürmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur.¹

Küreselleşmenin belirlediği bu rota üzerinde uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan şirketlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde; ‘insan unsurunun artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı’ görülmektedir.⁷³

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanındaki araştırmacıların epeyce ilgisini çeken bir konu olmuştur. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütteki verimliliklerini ve işten ayrılma düşüncelerini açıklaması nedeni ile son yıllarda örgütsel davranış sık incelenen bir konu olmuştur.⁷⁴

Yoğun rekabet koşullarının hakim olduğu günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren işgörenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak kaliteli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır.⁷⁵ Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır.

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler.⁷⁶

✓ Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.

✓ Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.

✓ Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramının işgörenlerin örgüt ile ilişkilerini nitelendiren psikolojik bir durumu ifade ettiği konusunda ortak bir noktada birleşmektedirler. İşgörenler örgüt için çalışmaktadır ve örgütün işgörende oluşturduğu izlenime göre işgörenin örgütsel bağlılık seviyesi değişmektedir. İşgörenleri örgüte bağlayan psikolojik bir durumu yansıtan örgütsel bağlılık kavramının tanımı hakkında araştırmacılar arasında farklı görüş açıları bulunmaktadır.⁷⁷

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve bu örgütsel amaç ve değerlere dayalı olan gerekli rol merkezlerinin iki boyutlu bir yapıya dayanmasıdır. Örgütsel bağlılık; uluslararasılaşması ve örgütün amaçları ile bütünleşme ile ilgili bir kavram olarak örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak tanımlanmıştır.⁷⁸

Porter ve ark.'nın⁷⁹ örgütsel bağlılık tanımında üç temel unsur söz konudur:

- ✓ Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç değerlerin kabulü,
- ✓ Örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olma,
- ✓ Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.

Bu tanımlamaya göre, Porter ve ark.⁷⁹ bireylerin örgüte bağlılık düzeyleri yükseldikçe, iş doyumlarının artacağı, tükenmişlik seviyelerinin azalacağı ve örgütün performansını artırmak için çabaların artacağı görüşündedir.

Literatürdeki bazı örgütsel bağlılık tanımları şunlardır:

Örgütsel bağlılık “çalışanların örgütle ilişkilerini karakterize eden ve örgütte kalma kararlarına etki eden psikolojik durum" olarak tanımlamıştır.⁸⁰

Altınöz’e⁸¹ göre işgörenin bağlı bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini benimsemesiyle ve bunun sonucunda örgütte kalma ve onun için çaba göstermesi, örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle örgütün amaç ve değerlerine inanan ve çalışan işgörenler, örgütün istemiş olduğu emirleri gönülden uygulamasını yine örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, önceleri duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmişken, diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır.⁸²

Bir kavram ve anlayış olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olan, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır.⁸³

Bir diğer tanımda ise örgütsel bağlılık, kişinin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymakta ve içsel olarak güdülenmektedirler.⁸⁴

En geniş tabiri ile örgütsel bağlılık; bireyin çalıştığı kurumu sadece işyeri olarak görmesi değil, aynı zamanda o kurumun hedeflerini, amaçlarını, misyon ve vizyonlarını

benimsemiş aidiyet duygusu hissederek özverili bir şekilde elinden gelen performansın en üstünü vermeye çalışmasıdır.

2.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sınıflamalar ve Yaklaşımlar

Literatürde örgütsel bağlılığın incelenmesinde araştırmacılar arasındaki farklı düşünceler olmasından dolayı iki farklı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri, örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal açıdan inceler. Diğer i se, örgütsel bağlılığı tek boyutlu ve çok boyutlu açılardan ele alır.

Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, işgören ile örgüt arasındaki bağn niteliğini ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak ele alınmaktadır.⁸⁵ Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşü benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir.⁸⁶

Davranışsal yaklaşımın temeli, Becker'in⁸⁷ yan bahis teorisine dayanmaktadır.⁸⁷ Bu teori; yatırımlar veya yan bahisler olarak da ifade edilen bir fikre dayanılarak geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, işgören örgüte zaman, enerji, bilgi ve yeteneğini yatırarak bir 'yan bahis' e girmektedir. Ancak bireyin bu kazançları elde etmesi örgüte yatırmış olduğu değerlerin (zaman, enerji, bilgi, yetenek gibi) tutarlı bir şekilde sürdürülmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile işgörenin örgütten ayrılması durumunda, örgüte yatırılmış olan yatırımlardan elde edilecek olan kazançlar kaybedilecektir. Bu nedenle, işgörenin örgüte yapmış olduğu yatırımlar karşılığında örgüte bağlılık geliştireceğı ifade edilmektedir.

Bu iki yaklaşım arasındaki genel farkın, örgütsel bağlılığı tutum ya da davranış olarak ele almalarından kaynaklandığı görölmektedir. Tutum doğrudan gözlenemeyen bir özellikte olup, bireyin gözlenebilen davranışlarından dolaylı olarak varsayılarak

bireye atfedilen bir eğilimdir.⁸⁸ Tutum ve davranış arasındaki karşılıklı bu doğal ilişki nedeni ile örgütsel bağlılık yaklaşımları belirli bir sınıflamaya koyulmamalıdır.⁷²

Örgütsel bağlılık literatüründeki diğer yaklaşım sınıflamasında örgütsel bağlılık, tek boyutlu ve çok boyutlu bir yaklaşıma göre incelenmektedir. Tek boyutlu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, örgütsel bağlılığın örgütün bütününe karşı hissedildiğini kabul etmektedirler. Bu yaklaşımda, örgüt tek ve benzer türden bir işgörenin örgütün unsurlarına göre farklı bağlılıklar duyabileceği göz ardı edilmektedir. Ayrıca tek boyutlu yaklaşımda işgörenin örgüte bağlılığını açıklamada istek, maliyet veya yükümlülük unsurlarından birinin etkili olduğu kabul edilmektedir.

Çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında ise örgütün farklı unsurlardan oluştuğu ve bir işgörenin örgütteki unsurların her birine farklı örgütsel bağlılık geliştirebileceği kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, bir işgörenin örgüte bağlılığını belirlemede istek, maliyet veya yükümlülük unsurlarından tümünün etkili olabileceği ifade edilmektedir.⁷²

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının incelenmesi sırasında bu yüzden belli bir sınıflama yapılmayarak bu alanda önemli çalışmalarda bulunan araştırmacıların yaklaşımlarına ve sınıflandırmalarına yer verilecektir.

2.2.3.1. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter⁸⁹ örgütsel bağlılığı çok boyutlu inceleyen araştırmacılardandır. Örgütü sosyal bir sistem olarak tanımlamış ve üç tür bağlılığı, örgütlerde her birinin farklı şekillerde çözümlenebildiği üç problem olarak ifade etmiştir.

Zorunlu bağlılık: birey, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı kârlı bulursa bağlılık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve

örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır.

Kenetlenme bağlılığı: örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanması, grup bilinci ve grup birliğinin ise oldukça yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda grup, dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı durabilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar da güçlü hale gelecektir.^{89,90}

Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır.⁹¹

Kontrol bağlılığı: bu bağlılık çalışanların örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları aracılığı ile ve örgüt normları ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman oluşmaktadır.

Grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesidir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren, örgüt normlarına üyenin bağlı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Kontrol bağlılığı, kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır.⁸⁹

Yukarıda açıklaması yapılan bağlılık türlerinden devam bağlılığı, çalışanların çıkarları doğrultusunda örgütte kaldığını, örgütün varlığını tehdit edici dış güçlere karşı çalışanların örgütlerini korumalarının kenetlenme bağlılığının varlığını ve son olarak da

Çalışanların rgt norm ve kurallarını kabul edip bunlara uymaları kontrol bağlılığının varlığını göstermektedir.⁹⁰

2.2.3.2. Meyer ve Allen'in Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisidir. Allen ve Meyer rgtsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler. Bu öğeler duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık; iřėrenin örgütün bir parçası olmayı devam ettirme isteğini ifade eden duygusal bağlılık; tecrübe edinilen iş deneyimleri sonucunda gelişen bir olgudur.

Duygusal bağlılık, literatürde sıkça, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak ve kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak ifade edilmektedir. Örgütsel amaçları benimseme, onlara bağlanma ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktır. Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür.⁹²

Meyer ve Allen⁹³ bu öğenin temel alındığı bağlılık türünü duygusal bağlılık olarak adlandırmışlardır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bağlılığın bu türünde, birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır.

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en önemli boyutudur. Porter ve Mowday⁷⁹ gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Kurumsal değer ve normları kabullenme ve kurumsal devamlılığı sürdürmeye içten bir inanç duyma olarak görülmüştür. Duygusal bağlılıkta çalışan, örgütsel amaçlar doğrultusunda aktif ve gönüllü katılım gösterir ve bunun sürekli olmasını arzu eder. Örgütsel amaçlara dış faktörlere dayalı

olarak ortaya çıkan bir bağlılık değil, iç faktörlere, (güdü/dürtü) dayalı ve kendiliğinden oluşan bağlılık biçimidir. Çalışanlar örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissederler.⁹²

Devam bağlılığı; bu bağlılık türünde faydacı bir yaklaşım söz konusudur. Kişi örgütteki devamlılığını düşünürken ayrılması veya kalması durumlarındaki kazanç ve kayıplarını hesaplar. İçinde bulunduğu örgütten ayrılması durumunda farklı iş seçenekleri bulunmuyorsa kişinin eğilimi devamlılığını sürdürme yönünde olur. Diğer taraftan kişinin örgüt içerisinde yaptığı yatırımlar onu ayrılmaktan alıkoyacak kadar büyük ölçüde ve uzun vadeli ise davranışı yine devam etmek şeklinde olacaktır. Dolayısıyla birey, örgüte sarf ettikleriyle ve hâlihazırda elinde bulundurduğu kıdem kazanımlarıyla bir mukayese yapar. Örgüt değişikliğinin zorluk ve fayda derecelerini kıyas eder ve bir karara varır. Bu durum kişinin örgüte bağlılığını etkileyen bir husustur.⁹³

Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker, değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir.⁹⁴ Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır.⁹⁵

Normatif bağlılık; örgütsel bağlılığın üçüncü boyutunu oluşturan normatif bağlılık, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu olarak tanımlanmaktadır.⁹⁶

İşgörenlerin kuruma bağlılık duyması, bireysel çıkarları için bu şekilde davrandıklarından değil, yaptıklarının doğru ve uygun olduklarına inanmalarından kaynaklanmaktadır.

Normatif bağıllık, işgörenin örgütüne bağıllık göstermesini bir görev olarak algılaması ve aynı zamanda bu görevinin doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden duygusal ve devam bağıllığı yaklaşımlarından farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Diğer bir ifadeyle normatif bağıllık, bireyin kendisi üyesi olduğu örgüte karşı borçlu hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissettiği ve örgüte minnet duyduğu için örgütte kalmaya devam etmesidir.⁹⁷

Normatif bağıllık, bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Ülkemizde yapılan bir araştırmada normatif bağıllığı en çok etkileyen değişkenlerin sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma olarak görülmüştür. Ancak Türkiye gibi toplulukçu ülkelerde görülen normatif bağıllığın bir nedeni de işe bağıllık olabilir. Çünkü işe bağıllık çalışanların, genel olarak işe ve çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır.⁹⁸

2.2.3.3. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker,⁹⁴ örgütsel bağıllığı işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetlerle ilişkilendirerek tanımlamış ve çalışanların örgüte söz konusu bu maliyetler sebebiyle bağlandıklarını belirtmiştir. Bu maliyetlerin iş görenin işyerine olan yatırımlarının birikimi olarak ele almış ve “yan bahisler (side-bet)” terimini kullanmıştır.⁹⁹

Becker'e⁹⁴ göre çalışanların bağıllık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları şöyledir. Bunlar:

Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu

tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e⁹⁴ göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.⁹⁹

2.2.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (Akt. Gül⁹¹) örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutu olarak 3 boyutta ifade etmişlerdir.

Uyum: örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir.⁹¹

Özdeşleşme: örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır.¹⁰⁰

İçselleştirme: içselleştirme boyutunda işgören, örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmektedir. Örgütün en çok arzuladığı bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır.¹⁰¹

İşgörenin örgüte bağlılığı, üç bağımsız esasa göre şekillenmektedir. Uyum bağlılığında, belirli dışsal ödüller için bağlılık vardır. Özdeşleşme bağlılığında, yakın ilişki isteğine dayalı olan bağlılık vardır. İçselleştirme bağlılığı ise, örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır.¹⁰²

2.2.3.5. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik¹⁰³ bağlılığı tanımlarken; “bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.” şeklinde ifade etmiştir.

Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı Festinger'in çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman kişi gerilim duyacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Bu gerilimi azaltmak için çelişen tutum ve davranışlardan birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değişecektir.¹⁰⁴

Salancik'in davranışsal ve tutumsal farklılıklardan kastını örneklemek gerekirse: işgören örgüt kültürüne karşı olumsuz bir tutum içersinde olmasına rağmen; bunu davranışlarında göstermez. Çünkü ekonomik olarak işe muhtaç olduğunu düşünen işgören işten ayrılmama yolunu seçecektir. Bu yüzden tutumsal ve davranışsal çelişkiler meydana gelecektir. Salancik'in yaklaşımında tutumsal ve davranışsal çelişkilerin olduğu yerde düşük örgütsel bağlılık meydana gelecektir.

Salancik'in yaklaşımın temelini kilo alıp vermek diye daha basite indirmek yanlış olmayacaktır. Yediğiniz yaktığınızdan fazlaysa kilo alırsınız; yok yaktığınız yediğinizden fazlaysa kilo verirsiniz. İki taraflı da birey için sorun olabilir. Ama yediğiniz ve yaktığınız aynıysa kilonuz eşit seviyede kalır sorun yaşamazsınız. Yani işgörenin örgütsel bağlılık seviyesi de tutum ve davranış arasındaki terazinin iki yanı gibidir. Eğer denge varsa o kurumda sorun yoktur, örgütsel bağlılık vardır.

2.2.3.6. Etizoni'nin Yaklaşımı

Etizoni, (akt.Güçlü⁷²) örgütsel bağlılık yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanmış ve işgörenlerin örgüte katılımında, yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve ahlaki katılım şeklinde üç örgütsel katılım türü belirlemiştir.

Yabancılaştırıcı katılım bireyin örgüte karşı kuvvetli olumsuz bir yönelimi olarak belirtilebilir. Birey, ortaya çıkabilecek kayıplar ve başka seçenek olmaması gibi nedenlerden dolayı istemediği halde işinden ayrılamazsa yabancılaştırıcı katılımı karşı karşıyadır.⁷²

Hesapçı katılım “örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine katkılarıyla karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar”.¹⁰⁵

Ahlaki Katılım “Ahlaki bağlılık standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşmektedir.”⁸⁴

2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu birçok faktör bulunmasına rağmen; genel olarak bu faktörler 3 yapısal başlıkta incelenmektedir.

2.2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramını açıklamakta işgörenlerin kişisel özellikleriyle ilgili yapılan araştırmaların çokluğu dikkat çekmektedir. Çünkü bireyleri diğerlerinden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenler kişisel faktörleri oluşturmaktadır. Bu bölümde kişisel beklentilerin yanı sıra; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem gibi demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır.¹⁰⁶

İşverenden Beklentiler: örgütlerin varoluş amaçları, bireylerin çeşitli ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamaktır. Bireyler örgütlere bu ihtiyaç ve gereksinimlerinden karşılamak istediklerinden dolayı katılmaktadırlar. Çalışanların ihtiyaçları ve gereksinimleri onların bireysel arzu, hedef ve beklentilerini oluşturur. Çoğunlukla kurumlar çalışan açısından bu kişisel hedeflere ulaşmada kullanılan bir basamak konumundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu gereksinimleri giderme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Çalışanların kurumdan beklentilerinin gerçekleşme seviyesinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Kuruma yeni başlamış bir işgörenin örgütsel bağlılık ile alakalı olarak vardığı kanı; tamamen kişisel bir faktördür. İşgörenin kurumdaki kıdem yılı arttıkça karşılaşılan örgütsel bağlılık seviyesindeki durum, kişisel faktörlerin dışında artık kurumunda etki ettiği bir unsur haline gelmiştir.

İşgörenin hedefi gerek maddi olsun gerek manevi olsun ihtiyaç ve gereksinimlerini gerçekleştirmek adına var olduğu kurumu bir araç olarak görmektedir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık kavramı işgörenin kişisel beklentileri ve davranışları ile kurum beklentileri ve davranışları arasındaki dengedir.

Cinsiyet: İşgörenlerin cinsiyetleri, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı, kadınların çalışma yaşamında aktif olarak yer almaya başladığı yıllardan itibaren artış göstermeye başlamıştır.

Örgütsel bağlılığın cinsiyetler ile karşılaştırması sonucu gerek erkekler olsun gerek kadınlar lehine olsun birçok sonuç bulunan çalışmalar mevcuttur. Literatürdeki bu çeşitlilikten dolayı; kadın veya erkek işgören arasında kurumuna şu daha bağlı tarzında bir cümle kurulması makul değildir.

Bazı araştırmacılar, kadınların aile içindeki rollerine erkeklerden daha çok önem vermeleri nedeniyle kariyerlerini ikinci plana aldıklarını, böylelikle erkeklere göre daha düşük seviyede örgütsel bağlılık gösterdiklerini ileri sürmüştür.¹⁰⁷

Diğer yandan erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür.¹⁰⁸

Kadınların erkeklerden daha fazla duygusal olduğunu varsayarsak; olumlu veya olumsuz olarak kurum içinde karşılaşılan durumdan kadınların daha fazla reaksiyon göstereceği gerçeğiyle, kurum içi dinamiklerin özellikle kadın işgörenlerin bağlılık oranlarında daha fazla etkiliği olacağını söyleyebiliriz.

Yaş: Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik özelliklerden biri de işgörenin yaşıdır. Örgütsel bağlılık ile işgörenin yaşı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir.¹⁰⁹ Bazı araştırmalarda ise bu ilişkinin sürekli ve güçlü olmadığı vurgulanmaktadır.⁸⁰ Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı, hem duygusal hem de devam bağlılığını yaşı ilerleyen işgörenlerin daha fazla duyabilecekleri sonucuna ulaşan araştırmalar da olmuştur.

İlerleyen yaşlarda birey, emeklilik planları ya da başka örgütlerde çalışma imkânlarının giderek azalması nedeniyle bulunduğu örgüte daha fazla bağlanabilir. Bunun yanı sıra, yaşı ilerlemesi ile birlikte kazanılan tecrübeler neticesinde, alanında profesyonel hale gelen bir çalışanın, yüksek ücret beklentisi içinde olacağı dikkate alındığında, başka bir örgütte çalışmasının zorlaşacağını söylemek mümkündür.¹¹⁰

Birey yaşı ilerledikçe bulunduğu örgütün yapısına, ortamına, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine alışmaktadır. Dolayısıyla yıllar geçtikçe örgüte yapılan yatırımların birikmesiyle birey için diğer iş imkanları ilgi çekici gelmemektedir. Ancak gençlerin yaşlılara göre örgüte fazla yatırımının olmamasının daha az bağlılık duymalarına neden olduğu ortaya konulmuştur.⁹⁵

Yaşın ilerlemesiyle birlikte monotonluktan ve uzun süreli iş hayatından sıkılmış işgörenlerin tükenmişlik sendromuyla birlikte diğer araştırmacıların bulguları ve yorumlarının aksine; gençlere oranla örgütsel bağlılığından azalmada meydana gelebilir.

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki diğer demografik özelliklere oranla daha net yorum yapabileceğimiz bir etmen olarak literatürde yerini almıştır. Araştırmaları çoğunluğuna göre eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bu araştırmalardaki bulgular çok makul karşılanabilecek sonuçlardır. Çünkü eğitim seviyesi arttıkça işgörenin işverenden daha fazla beklentiler içersinde olacağı bir gerçektir.

Eğitim seviyesinin gelişimi ile birlikte beklentisi karşılanmayan bir işgörenin de yeteneklerinden dolayı işten ayrılıp başka bir kuruma geçişinin daha kolay olması sebebiyle, örgütsel bağlılık seviyeleri de daha düşük olabilmektedir.

Bunun yanında Buchko ve ark.¹¹¹ örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında olumlu ilişki bulmuşlar ve olaya farklı açıdan yaklaşarak çalışmalarında buldukları olumlu ilişkiyi “ekonomik koşulların ve iş imkânlarının sınırlı olduğu ülkelerde eğitilmiş işgörenlerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olabilir” şeklinde değerlendirmişlerdir.¹¹²

Çalışma Şekli: çalışma şekli, çalışanın kadrolu veya sözleşmeli şekilde çalışmasıdır. Feather ve Rauter¹¹³ tarafından öğretmenler örnekleminde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; sözleşmeli çalışanlar, kadrolu çalışanlarla karşılaştırıldığında daha fazla iş güvensizliği yaşamaktadırlar.

Sözleşmeli çalışanlar için, örgütsel vatandaşlık davranışları, algılanan iş güvensizliği ile pozitif yönde bir ilişki göstermektedir. Kadrolu çalışanlar için ise, örgütsel bağlılık, örgüt kimliği yaratma fırsatı bakımından, iş değerlerini geliştirmeye pozitif ilişki bulunmuştur.¹¹⁴

2.2.4.2. Göreve İlişkin Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık işgörenin kendinden kaynaklanan nedenlerle ilgili olduğu gibi, en az onun kadar etkili bir etmen olan; göreve ilişkin örgütsel nedenlerle de alakalıdır. Çünkü normal olan sağlıklı kişiler etkiye karşı tepki verirler. Başarılı bir kurumda görevi ilişkin problemler fazla olmayacağından kişi kendi ile ilgili sorunları büyütmeyecek ve örgütsel bağlılık düzeyinde sorunlar yaşamayacaktır.

Göreve ilişkin örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Bu yüzden de örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel faktörlerle ilgili birçok etmen bulunmaktadır. Bu bölümde ön plana çıkan belli başlı etmenler üzerinde duracağız.

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: “Rol çatışması en genel ifadeyle bir rolün beklentilerinin diğer rolün beklentilerinin karşılamaması durumunda ortaya çıkan roller arası çatışma” şeklinde tanımlanmaktadır.¹¹⁵ Rol çatışmasının işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra işgörenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azalttığı sonucu elde edilmiştir. Çalışma ortamında yüksek rol çatışması, işgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olarak belirtilmiştir.⁷²

İşgörene çalışma koşulları altında tebliğ edilecek görev; açık olarak tanımlanmış olmalı ve işgörenin kafasında ne yapması gerektiğini net bir şekilde belirleyecek şekilde olmalıdır. Aksi bir durumda işgören yetenekleri doğrultusunda yapması gereken konusunda bir rol belirsizliği yaşayacaktır.

İşgörenlerde rol belirsizliği iki nedenden dolayı kaynaklanabilir: Birincisi; işgörene görevinin ne olduğu, amacı ve bu görevi yerine getirme yolları ile ilgili bilgi verilmemiş olmasıdır. İkinci neden ise, işgörenin yaptığı görevin örgüt için ne anlam ifade ettiğine ve işgörenin performansına ilişkin bilgi verilmemesidir.¹¹⁶

Ücret Düzeyi: Ücret düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan birisi, belki de en önemlisidir. Ücretler belki de iş görenlerin bağlılığı üzerindeki en önemli etkenlerdendir. Çünkü bireyin hayatına devam ettirebilmesi, kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilmesi çalıştığı örgütten aldığı ücrete büyük oranda bağlıdır. Eğer bir iş gören çalıştığı örgütte ihtiyaçlarını karşılayacak ölçüde ücret alamıyorsa, ücretini arttırmak için başka iş olanaklarını değerlendirecektir. Bu da iş görenin örgüte bağlılığını azaltmaktadır.¹¹⁷

Ücret düzeyi, her ne kadar işten ayrılmalarındaki en önemli etmenlerden biri olsa da; sadece çalışanın kurumdan maddi beklentileri demek değildir. Kurum ücret politikası ve ücret dağılımındaki adalet sistemi de çok önemli bir konudur. Aynı işi yapan iki çalışana farklı ücret politikası uygulanırsa eğer, işgören aldığı ücretten memnun olmasına rağmen; aynı işi yapan mesai arkadaşının kendinden yüksek ücret almasını problem yapacaktır. Buda kişinin örgütsel bağlılık oranını ve dolayısıyla da performansını etkileyebilecektir.

Çalışma Koşulları: Örgütsel bağlılıkları etkileyen bir diğer faktör de çalışma koşullarıdır. Çalışma şartlarını oluşturan unsurlar arasında özellikle çalışılan yerlerin aydınlatma, ısıtma, ışıklandırma, havalandırma düzenlemeleri, izin günleri ve tatilleri, işgörenlerin giyilen üniformalar ve çalışma araç gereçleri başı çekmektedir.¹¹⁸

Olması gerekenden daha sıcak veya daha soğuk çalışma koşulları çalışanda rahatsızlık meydana getirebilir. Bu yüzden işveren olarak ortamsal ısıya dikkat edilmelidir. Burada unutulmaması gereken faktörlerden biri de kişisel tercihlerdir. Çalışan bireyin birine sıcak gelen ortam diğerine sıcak gelmeyebilir. Yapılması gereken çalışanlara en uygun ısısal ortamı sağlamaktır. Eğer çalışana uygun ısıda bir ortam sağlanmazsa işgörende performans kayıpları meydana getirecektir.

Aynı unsur havalandırma etmeni için de geçerlidir. Kişi oksijeni az olan havasız bir ortamda çalışmak zorunda kalıyorsa fizyolojik olarak vücut normal fonksiyonunu yerine getiremeyecektir. Rahatsız olan işgörende yine performans, dikkat, motivasyon gibi özelliklere azalma meydana gelecektir.

Işıklandırma özellikle dikkat gerektiren ve gözlerin yoğun bir biçimde kullanıldığı yerlerde önemli bir unsurdur. Sıcak çalışma ortamlarında havalandırmanın eksikliği, haftalık izin günlerinin düzenli olarak verilmemesi, işi yapmak için kullanılan aletlerin eski olması, sürekli bozulup yetersiz kalması gibi etmenlerin hepsi kişinin performansını etkileyecektir.¹⁰⁶

İş Yüğü: İşgörenin iş yüğü ve görev yapısına bağı olan ve örgütsel bağılıklarını etkilediğı düşünölen faktörlerden biridir. İş yüğü, bir işin gerektirdiğı performans miktarı olarak ifade edilmektedir.¹¹⁹ İş yüğü aşırı ve yetersiz olmak üzere iki türde olabilmektedir.

Aşırı iş yüğü işgörene verilen görev ile tamamlaması için gereken süre arasında uyuşmazlık olmasını ifade eder. İşveren tarafından işgörene yapması için verilen görevin, tamamlaması için verilen sürede yapamaması, sürenin yetersiz gelmesidir. Yetersiz iş yüğü ise, aşırı iş yükünün tam tersidir. Yani işgörene verilen işi yapması için gereğinden fazla zaman verilmesidir.¹⁰⁶

Sonuç olarak her iki olayda da hem kurum açısından hem de işgören açısından olumsuz bir durum ortaya çıkacaktır. Bir günde yapılacak işe üç gün verilmesi kurumun o çalışan üzerinden iki gün kaybetmesine yol açacak ve üretim ya da hizmette aksaklıklar meydana getirecektir. Olaya işgören açısından bakıldığında ise bir günlük işe 3 gün verilmesi bireyin nasıl olsa yaparım diyerek işi son dakikaya kadar ertelemesine yol açabilir ve zamanla devam eden bu rahat iş yüğü, işgörenin mesleki gelişiminin durmasına yol açabilir.

Tam tersi olarak işverenin, işgörenden üç gün sürecek işi bir günde yapmasını istemesi durumunda ise aşırı iş yükünden kaynaklanan problemler ortaya çıkacaktır.

İşgören işi yetiştirmek için çok fazla efor sergilemek zorunda kalacak, bu yüzden fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşayabilecek ve yetiştiremeyeceğim kaygısıyla kapasitesinin de altında bir iş yapmış olabilecektir.

Bu şartlar düşünüldüğünde işveren; tükenmişlik içerisinde kapasitesinin altında çalışan ve üretim çıktısı olarak tatmin edemeyecek sonuçlar veren; örgütsel bağlılık oranı düşmüş bireylerle çalışıyor olacak ve bu yüzden de iş devir oranında artmalar meydana gelecektir. Sonuç olarak ta başarısız bir kurum ortaya çıkacaktır.

Terfi: Örgütün ödül sistemi, işgörenlerin örgüte katılmalarını, işe devam etmelerini ve işlerini en yüksek performans sergileyerek yapmalarını sağlamada örgüt tarafından kullanılan bir değişim aracıdır. İşgörenler ise bu ödül sisteminden yararlanmak için yaptıkları işe zamanlarını yeteneklerini ve çabalarını sarf etmek durumundadırlar.⁷²

Terfi, insanı çalışmaya sevk eden en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığı ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde tatminsizlik ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır.¹²⁰

Terfi ve ödül sistemi işgören açısından çok önemli bir etmendir. Çünkü terfi ile birlikte işgören sadece görevinde yükselmekle kalmayıp, toplumdaki saygınlığı ve itibara artacak, aynı zamanda da maddi olanaklarında iyileşme meydana gelecektir. Bu yüzden işgörenin çalıştığı kurumda terfi olanaklarının bulunması, performansının yükselmesine ve doğal olarak da örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olacaktır.

Ancak, ödöl ile duygusal bağılılık arasında pozitif bir ilişki olabilmesi için işte tehlike, rutinlik ve stres gibi unsurların çok düşük seviyede olması veya hiç olmaması gerektiğı belirtilmiştir. Devam bağılılığı ile ödöl sistemi arasında da pozitif bir ilişki olabileceğı düşünölmektedir.^{121,72}

2.2.5. Örgötsel Bağılılık Seviyeleri

Örgötsel bağılılık kavramı hakkında yapılan araştırmalar sonucu literatürde yaygın olarak kullanılan ve kabul edilen üç seviyeli bir model çıkmıştır. Bunlar düşük seviyeli örgötsel bağılılık, orta seviyeli örgötsel bağılılık ve yüksek seviyeli örgötsel bağılılıktır.

2.2.5.1. Düşük Örgötsel Bağılılık Seviyesi

Birçok bilim adamının sınıflandırmalarında da olan devamlılık veya zorunlu bağılılık şeklinde de ifade edebileceğimiz düşük örgötsel bağılılık seviyesi, kurum ile birey arasındaki zayıf bağılılığın olduğı seviyedir. Bu seviyede olan çalışan, kurum hedeflerini gerçekleştirme konusunda da isteksizlik gösterir.¹²²

Örgötsel bağılılığı düşük seviyede olan işğörenler, kurumlarına karşı uyumsuz olan, iş tatminleri de az olan bireylerdir. Örgötsel bağılılığın düşük olması çalışanların kapasitesinin altında performans göstermesine, randımanların azalmasına ve devamsızlıklarına yol açmaktadır. Alternatif olarak başka iş arayan çalışanlar da kurumlarına olan bağılılıkları az olan bireylerdir. Bu gruba dahil olan işğörenler çalıştıkları kuruma da değer vermemeye başlar. Bunun sebebi de işğörenlerin artık kurum adına değil de kendi adına çalışmaya başlamasıdır.

Bu verilerden yola çıkarak düşük seviyedeki örgötsel bağılılığa sahip olan çalışanların aynı zamanda kurumdaki en verimsiz en az yarar sağlayan işğörenler olduğunu savunabiliriz.

2.2.5.2. Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Bu seviyede örgütlerine olan bağlılıkları orta düzeyde olan işgörenlerin kurumlarına duydukları inançları, aidiyet ve bağlılık duyguları artış göstermeye başlar. Orta örgütsel bağlılık düzeyine sahip olan işgörenlerde iş gören devir hızı ve işten ayrılma niyeti, düşük seviyedeki işgörenlere nazaran daha az seviyede gerçekleşmektedir.

Orta örgütsel bağlılık düzeyine sahip olan işgörenler çalıştıkları kurumlarında tecrübeleri çok olsa da örgütlerine bağlılıkları yüksek seviyede değildir. Bu çalışan grubunu bağlılıkları konusunda kararsız çalışanlar olarak görmeli ve performans değerlemesi yaparken vereceğimiz iş ile ilgili ölçülü bir şekilde yaklaşmalıyız.

Sonuç olarak bu orta örgütsel bağlılığa sahip kişiler ne iş tatmini düşük nede bağlılıkları yüksek olmayan kararsız işgörenlerdir.

2.2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi, işletmeleri ile uyum içinde olan, bütünleşen bireylerde görülmektedir. Kurum çalışanlarına güven duygusu, gelişme imkânları sundukça çalışanların da kurumlarından duydukları memnuniyet artmaya başlar. Adalet olgusunun da çalışanların memnuniyet duygusunun artmasında çok büyük etkisi vardır. Kısacası, kurumu ile bütünleşen çalışanlar işlerinden memnundur ve bağlılık seviyeleri çok yüksektir. Bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlarda yüksek performans, verimlilik, sadakat duygusu ortaya çıkar.¹²³

2.2.6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında iş görenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan

amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır.⁸⁴

2.2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Stres örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır. Zira stres, çalışanların bağlılık, verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Stres hem bireysel hem de örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir.¹²⁴

Stres doğal bir olaydır ve her örgüt için kaçınılmaz bir sonuçtur. Özellikle sürekli insan faktörüyle uğraşan işgörenler işin doğası, görev ve etkileşimin çeşitliliği nedeniyle strese karşı daha da savunmasızdırlar. Stres gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı çok sayıda insanla iletişim kurma gereğinden kaynaklanmaktadır.¹²⁵

Yapılan bir araştırmada, işgörenlerde stresin; işgörenlerin işten ayrılmaları, devamsızlık, hastalık ve iş kazalarına yol açtığı tespit edilmiştir. Ayrıca stresin örgüt yönetiminin ve çalışanların verimliliğini ve iş tatminini azalttığı ifade edilmiştir.^{126,72}

2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, işgörenin enerji, bilgi ve kişisel yeterliliğini kullanarak kuruma karşı katkılarının toplam ölçüsüdür şeklinde tanımlayabiliriz. Bu tanımdan yola çıkarsak kişisel performansların iyi ya da kötü olmasından kurumlarında etkileneceği bir gerçektir. Performans kavramı sadece kişisel bir olgu değil aynı zamanda kurumsal bir etmendir.

Bu yüzden işgörenin performansını arttırmada kuruma da çok önemli görevler düşmektedir. Örgütsek bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin kişisel performansları da yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin kurumun bir çalışanı olmaktan tatmin olmalarını ve örgütün hedef ve normlarını benimsemelerini sağlayarak, onların bu hedef

ve normlara ulaşmaları için çaba göstermelerini sağlar. Dolayısıyla kurumun hedef ve normlarını gerçekleştirmek için çalışan işgörenlerin performanslarında da artış olacaktır.

Locke ve ark.¹²⁷ örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmektedirler. Hedeflere ulaşmanın gittikçe zorlaşması halinde bağlılıkta gittikçe azalma meydana gelmekte, bunun sonucunda da performansta düşme olmaktadır. Bulgular, güvenilen bir idare tarafından tebliğ edilen hedeflerin işgörende daha özverili bir şekilde çalışma isteği uyandırdığını göstermiştir. Çalışma grubuna bağlılık, idare teşvikiyle birlikte performansı daha da arttırmaktadır. Ayrıca, davranışsal bağlılığın teşvik ve ödüllerden etkilendiği, bunun da daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ve artan performansla sonuçlandığı belirtilmiştir.¹²⁷

Chen ve ark.¹²⁸ örgütsel bağlılık ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Meyer ve ark.¹²⁹ yaptıkları meta analiz çalışması sonucunda iş performansının, duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif, devam bağlılığı ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Suliman ve Iles'in¹³⁰ yaptıkları çalışma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın bileşenleri ile performans arasında pozitif ilişki vardır. Ancak ilişkinin gücü bağlılık bileşenine göre değişmektedir. Sırasıyla duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile performans arasında daha güçlü ilişki vardır.

Sonuç olarak; örgütsel bağlılık oranının birçok kavramı da beraberinde tetiklemektedir. Bunların en önemlilerinden biri de direk olarak istenilen ana hedeflerden biri olan performans olgusudur.

2.2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Örgüte bağlılığın işe devamsızlık üzerinde doğrudan etkisi olduğunu söylemek yerine işe devamsızlığı etkileyen bir faktör olduğunu söylemek daha doğru olacaktır.

Örgüte bağlılık ve işe geç gelme arasında zayıf bir ters ilişki mevcuttur. Bunun nedeni ise geç gelme davranışının nispeten göreceli bir eylem olması ve işgörenin kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilenmesidir.¹³¹

Devamsızlık, kurumda çalışan bireyin kurumca belirlenen çalışma saatleri arasında görev yerinde bulunmamasıdır. Kuruma karşı örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın aidiyet duygusundan dolayı devamsızlık oranının düşeceği gerçeğini göz ardı etmemek gerekir. Çünkü kurumuna ve görevine karşı bağı yüksek olan ve o kurumda çalışmaktan zevk alan işgörenler; işine ve görevine karşı hastalık, rahatsızlık vb gibi bahaneli mazeretler kullanmayacaklardır. Sadece gerçekten mazereti olduğunda işine devamsızlık yapacak ve kurumdaki görevinden kaçmayacaktır.

2.2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşgücü devir oranı işgörenlerin çalıştığı kurumdaki görevinden ayrılmaları demektir. Bu karşılaşılan personel kaybı işletmeler tarafından pek de istendik durumlar değildir. Çünkü kurumun vizyonunu kavramış ve bu doğrultuda önemli bir misyon yüklenmiş kalifiye elemanlar kısa sürede yetiştirilemezler. Eğer işgörenlerin işten ayrılmalarını ifade eden işgücü devir hızında artışlar meydana gelirse; kurum acemi çalışanların hatasından kaynaklanan kayıplarla ciddi maliyet artışları ile yüzleşecek ve aynı zamanda da yeni personelin yetişmesi sürecinde ciddi zaman ve üretim kayıpları yaşayacaktır.

İşten ayrılma niyetleri yüksek olan işgörenlerin kurumdaki görevini yaparken bir diğer yandan da yeni bir iş arayışlarını sürdürmeleri, ciddi şekilde motivasyon ve performans kayıplarına neden olacağından dolayı yine işletme için başka bir olumsuz durum meydana getirecektir.

Yetenekli, deneyimli ve örgüt yararına çaba sarf etmekten kaçınmayan çalışanlar örgütler için en değerli kaynaklardan biridir. Bu nedenle başarılı olmak isteyen örgütler

bünyelerinde barındırdıkları bireylerin örgüt üyesi olarak kalmaya devam etmesini arzu ederler. Örgütsel bağlılık bireylerin örgütte kalmaya devam etmelerini sağladığı için örgüt açısından önemle ele alınması gereken bir konudur. Ancak her bağlılık türünün bireyin örgütte gönüllü olarak kalmasını, örgütsel amaçlarla bütünleşmesini ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf etmesini sağlamadığı unutulmamalıdır. Örgütteki güven ortamı, çalışanın isteyerek örgütün bir parçası olmasını ve olumlu iş davranışlarının oluşmasını sağlayan çok önemli bir faktördür. Bu bağlamda örgütte güven ortamının yaratılması çalışanların örgütlerin arzu ettikleri Şekilde örgütlerine bağlanmasına sebep olacağı unutulmamalıdır.¹³²

3. MATERYAL VE METOT

Bu çalışmanın amacı; spor alanında hizmet veren en büyük kamu kurumlarından biri olan ‘‘Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde’’ çalışan personelin yıldırma düzeylerini demografik özelliklere göre incelemek, yıldırma durumlarının örgütsel bağlılık bakımından ilişkisini araştırmak ve yıldırmanın oluşumunu azaltmak adına hem kurumsal hem de bireysel çözüm önerileri sunmaktır.

Araştırmanın evrenini; Doğu Anadolu Bölgesindeki ‘‘Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde’’ çalışan personeller oluştururken; örneklem grubunu ise Doğu Anadolu bölgesinde bulunan rastgele yöntemlerle seçilmiş 8 ildeki (Elazığ, Erzurum, Erzincan, Muş, Kars, Bingöl, Malatya, Ağrı) gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan 67’si kadın 168’i erkek olmak üzere toplamda 235 personel oluşturmuştur.

Araştırmada çalışanların yıldırma düzeylerinin belirlenmesi için Öztürk ve ark. (2007) tarafından geliştirilmiş 68 soruluk ‘‘Mobbing (Yıldırma) Ölçeği’’ kullanılmıştır. Anket 5’li Likert tipi bir anket olup, sorular kesinlikle katılıyorum: 5 puan, katılıyorum: 4 puan, kararsızım: 3 puan, katılmıyorum: 2 puan, kesinlikle katılmıyorum: 1 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçek 68-340 arası puan aralığında değerlendirilmektedir. Ölçekten 204 puanın üstünden alınması mobbing yaşandığını, 204 puanın altında alınması ise mobbing yaşanmadığını göstermektedir.¹³³

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Meyer ve Allen⁸⁰ tarafından geliştirilmiş 18 soruluk ‘Örgütsel Bağlılık’ ölçeği kullanılmıştır. Anket 5’li Likert tipi bir anket olup olumlu sorular; kesinlikle katılmıyorum 1 puan, katılmıyorum 2 puan, orta derecede katılıyorum 3 puan, çoğunlukla katılıyorum 4 puan, tamamen katılıyorum 5 puan) düz şekilde toplanırken; olumsuz sorular ise kesinlikle katılmıyorum 5 puan, katılmıyorum 4 puan, orta derecede katılıyorum 3 puan,

çoğunlukla katılıyorum 2 puan, tamamen katılıyorum 1 puan olacak şekilde ters olarak toplanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanların ortalaması katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Anket yakınlığından dolayı Erzurum'daki personel ile yüz yüze görüşülerek; diğer illerdeki kurumlara ise posta yolu gönderilerek çalışmanın önemi anlatılmış ve ankete katılmaları istenmiştir. Ölçekler Eylül-Aralık 2013 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi, cinsiyet, medeni durum, statü ve kadro durumlarına göre yıldırma düzeylerinin karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda t-testi; gelir, yaş, kıdem, eğitim, kurumdaki görevleri ve çalıştıkları illere göre yıldırma düzeylerinin karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek içinde Tukey testi uygulanmıştır. Katılımcıların mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden aldıkları puanların ortalamasını belirlemek içinde betimsel istatistik, örgütsel bağlılık ve yıldırma ilişkisini ölçmek için de korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 16,0 istatistik paket programından yararlanılmış ve anlamlılık düzeyi ($p<0,05$) olarak alınmıştır.

4. BULGULAR

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu

Cinsiyet	N	%
Kadın	67	28,5
Erkek	168	71,5
Yaş	N	%
18-25 Yaş	77	32,8
26-32 Yaş	31	13,2
33-40 Yaş	66	28,1
41-47 Yaş	30	12,8
48 Yaş ve üzeri	31	13,2
İl	N	%
Erzurum	48	20,4
Elazığ	24	10,2
Malatya	38	16,2
Erzincan	22	9,4
Bingöl	35	14,9
Ağrı	21	8,9
Muş	24	10,2
Kars	23	9,8
Medeni Durum	N	%
Evli	139	59,1
Bekar	96	40,9
Görev	N	%
Memur	88	37,4
Antrenör	50	21,3
İşçi-Hizmetli	47	20,0
Sportif Eğitim Uzmanı	31	13,2
Müdür	19	8,1
Kıdem Yılı	%	N
1-5 yıl	84	35,7
6-10 yıl	49	20,9
11-15yıl	50	21,3
16 yıl ve yukarısı	52	22,1
Gelir Düzeyi	%	N
0-850 TL	19	8,1
851-1500 TL	49	20,9
1501-2500 TL	142	60,4
2501-4000 TL	25	10,6
Eğitim	%	N
İlköğretim	10	4,3
Lise	45	19,1
Ön Lisans	31	13,2
Lisans	127	54,0
Lisansüstü	22	9,4
Toplam	235	100

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin dağılımlarına bakıldığında % 28.5'inin kadın, % 71.5'inin erkek; yaş dağılımlarına bakıldığında % 32.8'inin 18-25 Yaş, % 13.2'sinin 26-32 Yaş, % 28.1'inin 33-40 Yaş, % 12.8'inin 41-47 Yaş ve % 13.2'sinin 48 Yaş ve üzeri oldukları görülmektedir.

Katılımcıların illere göre dağılımlarına bakıldığında %20.4'ünün Erzurum, % 10.2'sinin Elazığ, % 16.2'sinin Malatya, % 9.4'ünün Erzincan, % 14.9'unun Bingöl, % 8.9'unun Ağrı, % 10.2'sinin Muş ve % 9.8'inin Kars ilinde görev yaptıkları görülmektedir.

Medeni durumların dağılımına bakıldığında % 59.1'inin Evli, % 40.9'unun Bekar; görevlerine bakıldığında % 37.4'ünün Memur, %21.3'ünün Antrenör, %20'sinin İşçi-Hizmetli, % 13.2'sinin Sportif Eğitim Uzmanı ve % 8.1'inin Müdür oldukları görülmektedir.

Çalışma yılı dağılımlarına bakıldığında % 35.7'sinin 1-5 Yıl, % 20.9'unun 6-10 Yıl, % 21.3'ünün 11-15 Yıl, % 22.1'inin 16 Yıl ve yukarı yaş arasında; gelir dağılımına bakıldığında % 8.1'inin 0-850 TL, % 20.9'unun 851-1500 TL, % 60.4'ünün 1501-2500 TL, % 10.6'sinin 2501-4000 TL olduğu görülmektedir.

Eğitim dağılımına bakıldığında % 4.3'ünün İlköğretim, % 19.1'inin Lise, % 13.2'sinin Ön Lisans, % 54'ünün Lisans ve % 9.4'ünün Lisansüstü düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sap.	t	P
Kadın	67	195.19	65.691	-2.394	.017*
Erkek	168	217.88	65.531		

*(p<0,05)

Veriler incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre yıldırma ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=.017$).

Buna göre erkek çalışanların ($X=217.88\pm65.531$) kadın ($X=195.19\pm65.529$) çalışanlara oranla daha yüksek bir yıldırma düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca erkek çalışanların 204 ortalamanın üstünde olması, kadın çalışanlardan ortalama olarak daha yüksek değere sahip olmasının dışında; yıldırmaya maruz kaldıklarını göstermektedir. Kadın çalışanlarda ise yıldırma ortalamasına yakın değerlerde veriler olmasına rağmen; genel olarak yıldırmaya rastlanmamaktadır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Medeni durum	N	Ortalama	Std.Sap.	t	p
Bekar	96	211.27	65.303	.026	.979
Evli	139	211.50	67.107		

*($p<0,05$)

Veriler incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Anlamlı farklılık tespit edilmemesine rağmen; gerek evli ($X=211.50\pm67.107$) olan çalışanların, gerekse bekar ($X=211.27\pm65.303$) olan çalışanların genel olarak yıldırma ortalamasının üstünde oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Kurumdaki Statülerine Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Statü	N	Ortalama	Std.Sap.	t	p
Yönetici	35	230.23	69.177	1.831	.068
Personel	200	208.12	65.330		

*($p<0,05$)

Veriler incelendiğinde katılımcıların statü durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Anlamli farklilik tespit edilmemesine ragmen; hem yoneticisi ($X=230.23\pm69.177$) hem de personel ($X=208.12\pm65.330$) olarak calisanlari genel olarak yildirma ortalamasinin ustunde olduklari tespit edilmiştir. Ayrica yoneticisi olarak calisanlari yildirma duzeylerinin, personel olarak calisanlardan fazla olduğu gorulmektedir.

Tablo 4.5. Katilimcilarin Kadro Durumlarina Gore Yildirma Duzeylerinin Karşılaştırılması

Kadro Durumu	N	Ortalama	Std.Sap.	t	p
Sözleşmeli	64	212.25	62.308	.119	.905
Kadrolu	171	208.12	67.821		

*($p<0,05$)

Veriler incelendiğinde katilimcilarin kadro durumlarina gore yildirma ortalamalarinda anlamlı bir farklilik bulunmamıştır ($p>0,05$).

Buna ragmen; hem sözleşmeli ($X=212.25\pm62.308$) olarak calisanlari, hem de kadrolu ($X=208.12\pm67.821$) olarak calisanlari genel olarak yildirma ortalamasinin ustunde olduklari tespit edilmiştir.

Tablo 4.6. Katilimcilarin Yaş Durumlarina Gore Yildirma Duzeylerinin Karşılaştırılması

Yaş	N	Ortalama	Std.Sap.	F	p
18-25 Yaş	77	241.45	56,368	2.508	.043*
26-32 Yaş	31	201.64	64,895		
33-40 Yaş	66	210.74	71.446		
41-47 Yaş	30	230.43	62.765		
48 ve üzeri Yaş	31	200.29	64.481		

*($p<0,05$)

Veriler incelendiğinde 18-25 Yaş, 33-40 Yaş ve 41-47 Yaş grubunda yildirma bulgularina rastlanirken; katilimcilarin yaşı durumlarina gore yildirma ortalamalarinda

anlamalı bir farklılığa rastlanmıştır ($p=.043$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Post Hoc-Tukey Testi)

Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
18-25 Yaş	26-32 Yaş	39.806	.120
	33-40 Yaş	30.709	.200
	41-47 Yaş	21.018	.719
	48 ve üzeri yaş	41.152	.028*
26-32 Yaş	18-25 Yaş	-39.806	.120
	33-40 Yaş	-9.097	.969
	41-47 Yaş	-18.788	.795
	48 ve üzeri yaş	1.346	1.000
33-40 Yaş	18-25 Yaş	-30.709	.200
	26-32 Yaş	9.097	.969
	41-47 Yaş	-9.690	.962
	48 ve üzeri yaş	10.443	.876
41-47 Yaş	18-25 Yaş	-21.018	.719
	26-32 Yaş	18.788	.795
	33-40 Yaş	9.690	.962
	48 ve üzeri yaş	20.134	.609
48 ve üzeri Yaş	18-25 Yaş	-41.152	.028*
	26-32 Yaş	-1.346	1.000
	33-40 Yaş	-10.443	.876
	41-47 Yaş	-20.134	.609

* ($p<0,05$)

Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; 18-25 Yaş Grubu ile 48 yaş ve üzeri yaş grubunda olanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p=.028$).

Buna göre; 18-25 yaş ($X=241.45\pm56.368$) arasında olan çalışanların 48 yaş ve üzeri ($X=200.29\pm64.481$) çalışanlara oranla daha fazla yıldırma maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Eğitim	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
İlköğretim	10	204.33	65.235		
Lise	45	220.93	64.646		
Ön Lisans	31	194.19	64.745	3.024	.019*
Lisans	127	246.90	68.753		
Lisansüstü	22	240.86	64.333		

* (p<0,05)

Veriler incelendiğinde Lisans, Lisansüstü, Lise ve İlköğretim eğitim grubunda yıldırma bulgularına rastlanırken; katılımcıların eğitim durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır (p=.019). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo. 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Post Hoc-Tukey Testi)

Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
İlköğretim	Lise	-16.594	.584
	Ön Lisans	10.145	.937
	Lisans	-42.561	.011*
	Lisansüstü	-36.525	.034*
Lise	İlköğretim	16.594	.584
	Ön Lisans	26.739	.400
	Lisans	-25.966	.785
	Lisansüstü	-19.930	.765
Ön Lisans	İlköğretim	-10.145	.937
	Lise	-26.739	.400
	Lisans	-52.706	.001*
	Lisansüstü	-46.670	.018*
Lisans	İlköğretim	42.561	.011*
	Lise	25.966	.785
	Ön Lisans	52.706	.001*
	Lisansüstü	6.036	.999
Lisansüstü	İlköğretim	36.525	.034*
	Lise	19.930	.765
	Ön Lisans	46.670	.018*
	Lisans	-6.036	.999

* (p<0,05)

Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; İlköğretim ile Lisans ($p=.011$), İlköğretim ile Lisansüstü ($p=.034$), Ön Lisans ile Lisans ($p=.001$), Ön Lisans ile Lisansüstü ($p=.018$), eğitim gruplarında olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p<0.05$).

Buna göre; Lisans ($X=246.90\pm68.753$) ve Lisansüstü ($X=240.86\pm64.333$) düzeyinde eğitim görenlerin; İlköğretim ($X=204.33\pm65.235$) ve Ön Lisans ($X=194.19\pm64.745$) düzeyinde eğitim görenlere oranla daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 4.10. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Aylık Gelir	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
0-850 TL	19	212.73	58.843	3.757	.012*
851-1500 TL	49	214.67	63.297		
1501-2500 TL	142	203.26	67.698		
2501-4000 TL	25	250.28	57.009		

* ($p<0,05$)

Veriler incelendiğinde 0-850 TL, 851-1500 TL ve 2501-4000 TL arasındaki aylık gelir grubunda yıldırma bulgularına rastlanırken; katılımcıların aylık gelir durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p=.012$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Post Hoc-Tukey Testi)

Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
0-850 TL	851-1500 TL	-1.936	1.000
	1501-2500 TL	9.476	.933
	2501-4000 TL	-37.543	.233
851-1500 TL	0-850 TL	1.936	1.000
	1501-2500 TL	11.412	.715
	2501-4000 TL	-35.606	.119
1501-2500 TL	0-850 TL	-9.476	.933
	851-1500 TL	-11.412	.715
	2501-4000 TL	-47.019	.006*
2501-4000 TL	0-850 TL	37.543	.233
	851-1500 TL	35.606	.119
	1501-2500 TL	47.019	.006*

*(p<0,05)

Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; 1501-2500 TL ile 2501-4000 TL (p=.006), aylık gelire sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (p<0.05).

Buna göre 2501-4000 TL (X=250.28±57.009) arasında aylık geliri olan çalışanların; 1501-2500 TL (X=203.26±67.698) arasında aylık gelir düzeyine sahip olan çalışanlara oranla daha fazla yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 4.12. Katılımcıların Kıdem Yılı Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Kıdem Yılı	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
1-5 Yıl	84	231.09	62.341	2.786	.042*
6-10 Yıl	49	207.46	71,719		
11-15 Yıl	50	216.28	69.636		
16 Yıl ve Yukarısı	52	198.61	60.921		

*(p<0,05)

Veriler incelendiğinde 1-5 Yıl, 6-10 Yıl ve 11-15 Yıl kıdem aralığında yıldırma bulgularına rastlanırken; katılımcıların kıdem yılı durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır (p=.042). Farklılığın hangi gruplardan

kaynaklandığı bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13. Katılımcıların Kıdem Yılı Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Post Hoc-Tukey Testi)

Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
1-5 Yıl	6-10 Yıl	23.626	.270
	11-15 Yıl	14.816	.664
	16 Yıl ve Yukarı	32.477	.027*
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-23.626	.270
	11-15 Yıl	-8.810	.909
	16 Yıl ve Yukarı	8.850	.876
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-14.816	.664
	6-10 Yıl	8.810	.909
	16 Yıl ve Yukarı	17.660	.433
16 Yıl ve Yukarı	1-5 Yıl	-32.477	.027*
	6-10 Yıl	-8.850	.876
	11-15 Yıl	-17.660	.433

*(p<0,05)

Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; 1-5 Yıl ile 16 Yıl ve yukarı ($p=.027$), kıdem durumuna sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p<0.05$).

Buna göre 1-5 Yıl ($X=231.09\pm62.341$) arasında kıdem durumu olan çalışanların; 16 Yıl ve yukarı ($X=198.61\pm60.921$) arasında kıdem durumuna sahip olan çalışanlara oranla daha fazla yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 4.14. Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Görev	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
Memur	88	209.30	71.308	1.915	.109
Antrenör	50	209.70	61.021		
İşçi-Hizmetli	47	210.00	62.850		
Sportif Eğt.Uzmanı	31	198.90	63.285		
Müdür	19	229.52	60.931		

*(p<0,05)

Veriler incelendiğinde Memur, Antrenör, İşçi-Hizmetli ve Müdür olarak çalışan katılımcılarda yıldırma bulgularına rastlanırken; görev durumuna göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.15. Katılımcıların İl Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Karşılaştırılması

İl	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
Erzurum	48	187.72	67.961	2.690	.011*
Malatya	38	238.54	48.177		
Elazığ	24	224.81	72.868		
Erzincan	22	188.81	61.396		
Bingöl	35	223.97	68.597		
Ağrı	21	209.33	57.751		
Muş	24	198.58	64.816		
Kars	23	228.13	59.760		

* ($p<0,05$)

Veriler incelendiğinde Malatya, Elazığ, Bingöl, Ağrı ve Kars İllerinde yıldırma bulgusu tespit edilirken; katılımcıların çalıştıkları il durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p=.011$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo.4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16. Katılımcıların Çalıştıkları İl Durumlarına Göre Yıldırma Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Post Hoc-Tukey Testi)

Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Malatya	Erzurum	50,812	.039*
	Elazığ	13,725	.992
	Erzincan	49,723	.159
	Bingöl	14,570	.990
	Ağrı	29,208	.800
	Muş	39,958	.391
	Kars	10,411	.999

*($p<0,05$)

Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; Malatya ile Erzurum ($p=.039$), illeri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p<0.05$).

Buna göre Malatya ($X=238.54\pm48.177$) ilinde çalışanların; Erzurum ($X=187.72\pm67.961$) ilinde çalışanlara oranla daha fazla yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 4.17. Katılımcıların Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Ortalamaları

Ölçek	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std.Sap.
Örgütsel Bağlılık	235	1	5	3.27	.587
Mobbing	235	68	340	211.41	66.236

Veriler incelendiğinde genel olarak katılımcıların yıldırma ($X=211.41\pm.587$) maruz kaldıkları sonucunu ulaşıırken; kuruma karşı da orta düzeyde örgütsel bağlılık ($X=3.27\pm.587$) hissettikleri görülmektedir.

Tablo 4.18. Katılımcıların Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Sonuçları

		Örgütsel Bağlılık	Mobbing
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyonu	1000	-.716**
	P		.000
	N	235	235
Mobbing	Pearson Korelasyonu	-.716**	1000
	P	.000	
	N	235	235

*($p<0,05$)

Veriler incelendiğinde araştırma grubunun örgütsel bağlılık ile yıldırma düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r= -.716$, $p<0.05$). Buna göre çalışanların yıldırma maruz kalma oranı arttıkça; örgütsel bağlılık oranlarının düştüğü söylenebilir.

5. TARTIŞMA

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin yıldırma düzeylerini belirlemek ile örgütsel bağlılık ve yıldırma arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan çalışmamızda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışanların yıldırma düzeyleri cinsiyet değişkenine göre araştırılmış ve anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre erkek çalışanların ($X=217.88\pm65.531$) kadın ($X=195.19\pm65.529$) çalışanlara oranla daha yüksek bir yıldırma düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Erkek çalışanların ortalamasının 204 üzeri olması genel olarak erkek çalışanlara yıldırma uygulandığı bulgusunu ortaya çıkarmaktadır. Kadın çalışanlarda ise yıldırma seviyesi olan 204 ortalamaya yakın bir puan almalarına rağmen yıldırma olgusuna rastlanmamıştır.

Bu sonuçlar, erkeklerin kadınlara oranla baskın karakterinden dolayı işi aynı zamanda bir yaşam biçimi görmesi, geçinme, aileye bakma gibi sorumlulukları da yüklemesinden ve hayatının merkezi haline getirmesinden dolayı kaynaklanabilir. Bu tarz bir birey işte yaşanan problemleri olduğundan daha fazla önemseyerek gelecek kaygısı ile birleştirip sorunu içten içe büyütebilir. Erkek çalışanların yıldırmaya maruz kalma oranlarının anlamlı bir şekilde farklı olması; toplumsal yapımızdaki rolü bakımından erkeklerin kendilerini zayıf göstermekten çekinmeleri, duygularını rahatça ifade edememe ihtimallerini de göz önünde bulundurursak; durumun daha da ciddi olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

Alkan,¹³⁴ beden eğitim öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmada erkeklerin daha fazla yıldırmaya maruz kaldıklarını tespit etmiş olmasına rağmen anlamlı farklılığa rastlamamıştır. Hoel ve ark.¹³⁵ yaptığı çalışmalarında özellikle işçi ve yetkili grubunda çalışan erkeklerin kadınlardan daha fazla yıldırıldıkları sonucuna ulaşmıştır. Hoel ve Cooper¹³⁶ yaptıkları çalışmada erkeklerin kadınlardan daha çok olumsuz eylemlere

maruz kaldığını bulmuşlardır. Tanoğlu, akademisyenler üzerine yaptığı çalışmasında; yıldırmaya maruz kalanların %36'sının kadın, %64'ünün erkek olduğu sonucuna ulaşmıştır.⁶⁴ Bu sonuçlar elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.

Arsan,⁴² is yerinde psikolojik taciz olgusu üzerine yaptığı çalışmada yıldırmaya maruz kalma durumunun cinsiyet bazında farklılık gösterdiği, kadınların erkeklere nazaran çok daha yüksek oranda yıldırmaya maruz kaldığı görülmektedir. Zapf¹³ tarafından yapılmış olan bir araştırmada psikolojik taciz mağduru olduğunu bildiren bireylerin % 75.3' ünün kadın, % 24.7' sinin ise erkek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet ile psikolojik taciz davranışına maruz kalma arasındaki ilişki üzerine yapılmış olan araştırmalar sıklıkla kadınların üçte ikisinin erkeklere oranla daha sık psikolojik taciz davranışıyla karşılaştığını göstermektedir.⁴⁰ Cinsiyet ve yıldırma arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıklarını belirtmektedir.³⁶ Kaukiainen ve ark.¹³⁷ 338 üniversite personeli üzerinde yaptığı araştırmalarında; kadınların erkeklerden daha çok yıldırmaya maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Salin,⁴¹ özel sektörde istihdam edilen yönetici ve uzman pozisyonunda bulunan kişiler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; cinsiyetle ilgili olarak kadınların risk grubu içinde bulunduğunu saptamıştır. Bu bulgular ise elde ettiğimiz bulgular ile çelişmektedir. Bu farklılık özel sektör ile kamu sektörü arasındaki sektörsel farklılıktan dolayı kaynaklanabilir.

Araştırmamızda; çalışanların medeni durumlarına göre yıldırma ortalamalarında hem evli hem de bekarlar da yıldırma olgusuna rastlanırken; ortalamalar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Yavuz,⁶³ tıp fakültesi çalışanları üzerine yaptığı çalışmasında; çalışanların yıldırma ile medeni durum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklara rastlamamıştır. Bingöl,¹³⁸ yaptığı çalışmasında; işyerinde yıldırmaya maruz kaldıklarını belirten

katılımcıların medeni durumları ile yıldırma düzeyleri arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Her iki grubun da % 40,6 düzeyinde yıldırmaya maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Tanoğlu,⁶⁴ akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada; yıldırma ile medeni durum arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Çakır,¹⁰⁵ yaptığı çalışmada medeni durum ile yıldırma arasında evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek oranda yıldırma davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Fettahlıoğlu,²⁴ üniversite örgütü üzerinde yaptığı çalışmada anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuçlar elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.

Karyağdı,¹³⁹ yaptığı çalışmada yıldırma davranışlarına maruz kalma ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Yazara göre; bekar çalışanlar evli çalışanlara oranla daha fazla yıldırmaya maruz kalmaktadır. Aytaç ve ark.¹⁴⁰ yaptığı çalışmada yıldırma ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Araştırmacılara göre bekar hemşireler evli hemşirelere oranla daha fazla yıldırmaya maruz kalmaktadırlar. Bu bulgular ise elde ettiğimiz bulgular ile çelişmektedir.

Araştırmamızda; çalışanların statü durumlarına göre yıldırma ortalamalarında hem yönetici hem de personel olarak görev yapanlarda yıldırma olgusuna rastlanırken; ortalamalar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Anlamlı farklılık tespit edilmemesine rağmen; yönetici ($X=230.23\pm69.177$) olarak çalışanların, personel ($X=208.12\pm65.330$) olarak çalışanlardan bir hayli fazla ortalama sahip olması ilgi çekici bulgulardan biridir. Salin,⁴¹ araştırmasında çalışanların yöneticilere kıyasla daha yüksek oranda yıldırmaya maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Yazar bu sonucu, yöneticilerin sahip olduğu yetkileri de kullanarak personel üzerinde daha fazla yıldırmaya neden oldukları şeklinde yorumlamıştır. Birçok özel işletmede araştırılan yıldırma ve statü karşılaştırmasında genelde yöneticilerin daha az yıldırmaya maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. İngiltere’de ki iş yerlerinin %

63'ünde görülen yıldırma davranışlarının % 83'ünün yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.¹⁴¹ Bu bulgular ise elde ettiğimiz bulgular ile çelişmektedir.

Bu sonuçların aksine bizim çalışmamızda daha fazla yıldırmaya maruz kalan taraf yönetici olarak çalışanlardır. Çalışmamızın katılımcı grubunu kamu kurumunda çalışan personelin oluşturması nedeniyle; muhtemel oluşabilecek siyasi baskı ve devlet otoritesinin yöneticiler üzerinde daha fazla etki göstereceği gerçeğini düşünürsek makul karşılanabilir.

Araştırmamızda; çalışanların kadro durumlarına göre yıldırma ortalamalarında hem sözleşmeli hem de kadrolu olarak görev yapanlarda yıldırma olgusuna rastlanırken; ortalamalar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Bu bulguların ışığında yıldırmanın kadro durumuna bağlı olarak değişmediğini söylemekle birlikte; sözleşmeli ($X=212.25\pm62.308$) olarak çalışanların, kadrolu ($X=208.12\pm67.821$) olarak çalışanlara oranla daha fazla yıldırmaya maruz kaldığını söyleyebiliriz. Bu durum sözleşmeli olarak çalışanların işte göstereceği performansla işe devamı arasında doğrusal bir ilişki olmasından ve kadrolu çalışanlara oranla kurumdaki aitlik duygularında yöneticilerin bakış açısı olarak farklılık göstermesinden kaynaklanabilir.

Çalışanların yaş durumlarına göre yıldırma ortalamalarında 18-25 Yaş, 33-40 Yaş ve 41-47 Yaş grubunda yıldırma bulgularına rastlanırken; katılımcıların yaş durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Sıraladığımız yaş aralıklarından 26-32 yaş arasında yer alan grupta yıldırma bulgusuna rastlanmaması; çalışanların artık kurumun beklentilerini daha iyi anlaması ve kendini kuruma kabul ettirmesinden kaynaklanabileceği gibi; artık gençlikten orta yaşa geçiş sürecinde tecrübenin ve gençliğin birleşmesiyle verimliliğin artması ve kuruma kendini

kabul ettirmesinden de kaynaklanabilir. 48 ve üzeri yaş grubunda yıldırma unsuruna rastlanmaması artık kurumdaki en yaşlı ve en tecrübeli kişiler olarak görülmelerinden, üstleri tarafından işlerin uygulanması sürecinde daha az tercih edilmesinden kaynaklanabileceği gibi; emeklilik döneminin geldiği düşünüp kurumla ilgili olan davranışları daha umursamaz veya makul olarak karşılamasından kaynaklanabilir.

Yavuz,⁶³ tıp fakültesi çalışanları üzerine yaptığı çalışmada; çalışanların yıldırma ile yaş düzeyleri arasında anlamlı farklılıklara rastlamıştır. Aktop'un,¹⁴² Anadolu Üniversitesi öğretim elemanların yıldırma davranışları üzerine yaptığı çalışmada yaş değişkeni ile yıldırma arasında anlamlı farklılıklara rastlamıştır. Saraç⁵¹ iş ortamındaki psikolojik tacizin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmış ve yaş düzeyleri ile fiziksel taciz ve dışlanma ile ilgili yıldırma davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.

Bingöl,¹³⁸ çalışmada işyerinde yıldırma ve yaş davranışını araştırmış ve yıldırmaya maruz kalanların % 25,1'inin 25 yaşından küçük, % 40,6'sının 26–32 yaş arasında, % 15,6'sının 33–40 yaş arasında, % 9,4'nün 41–47 yaş arasında ve % 6,3'nün 47 yaşından büyük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hoel ve Cooper'a¹³⁶ göre; gençler yıldırmaya uğrama konusunda yaşlılardan daha fazla risk altında bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada yaştan yıldırmaya uğramada bir etken olmadığı sonucu elde edilmiştir. Leymann,⁴ İsveç'te yaptığı araştırmalarda yas durumuna göre yıldırmanın daha çok 21-40 yaş arasındaki genç çalışanlara yapıldığını belirtmiştir. Bu çalışmalar bizim bulgularımızdaki gibi en fazla yıldırmaya maruz kalan grubun 25 yaşından küçük genç çalışanlar olduğunu göstermektedir.

Güneri,¹⁴³ öğretim elemanları üzerinde yaptığı çalışmada yıldırma ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklara rastlamamıştır. Bu bulgular ise elde ettiğimiz

bulgular ile çelişmektedir. Arsan,⁴² is yerinde psikolojik taciz olgusu üzerine yaptığı çalışmada yıldırımaya uğrayan yaş gruplarının dağılımında; 26-35 yaş arasındaki grubun % 62.1 ile en fazla yıldırma bulgularına rastlanan grup olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular da elde ettiğimiz bulgular ile çelişmektedir.

Araştırmamızda; çalışanların eğitim durumlarına göre yıldırma ortalamalarına bakıldığında lisans, lisansüstü, lise ve ilköğretim eğitim grubunda yıldırma bulgularına rastlanırken; katılımcıların eğitim durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır.

En fazla yıldırımaya maruz kalan eğitim grubunun lisans ($X=246.90\pm68.753$) ve lisansüstü ($X=240.86\pm64.333$) olması önemli verilerden biridir. Eğitim seviyesinin artması ile yıldırma algısının artması; eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların bağımsız iş yapabilme, idareci yerine düşünme ve karar verme, yönetsel ve kişisel sorumluluk ile eleştirme yeteneklerinin daha gelişmiş olması ile açıklanabilir. Bu kişiler durumları itibarı ile de üst kademeye karşı eleştirilerinden dolayı daha alıngan bir tavır sergilemiş olabilirler.

Yavuz,⁶³ yaptığı çalışmada; Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının eğitim durumlarına göre farklılaştığını gözlemlemiştir. Yavuz'a⁶³ göre eğitim durumları arttıkça; yıldırma hissetme oranında da doğrusal bir şekilde artış meydana gelmektedir. Bu bulgu elde ettiğimiz bulguyu destekler niteliktedir.

Saraç,⁵² iş ortamındaki psikolojik tacizin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmış ve eğitim seviyeleri ile yıldırma olgusu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Arısoy,¹⁴⁴ Isparta-Antalya ve Burdur illerinde çalışan hemşirelerde yıldırmaı etkileyen faktörler üzerine yaptığı çalışmasında; yıldırma ile eğitim değişkeni arasında anlamlı farklılığa rastlamamıştır. Bu bulgular ise elde ettiğimiz

bulgular ile çelişmektedir.

Çalışanların aylık gelir durumlarına göre yıldırma ortalamalarına bakıldığında 0-850 TL, 851-1500 TL ve 2501-4000 TL gelir grubunda yıldırma bulgularına rastlanırken; katılımcıların gelir durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır.

2501-4000 TL ($X=250.28\pm57.009$) arasında aylık geliri olan çalışanlar; 1501-2500 TL ($X=203.26\pm67.698$) arasında aylık gelir düzeyine sahip olan çalışanlara oranla daha fazla yıldırmaya maruz kalmışlardır. Dışarıdan bakıldığında ilginç karşılanabilecek bu durum çalışmamız göz önünde bulunduğu normal karşılanabilir. Çünkü çalışmamızda yönetici pozisyonunda çalışan eğitim seviyesi lisans ve lisansüstü olan işgörenlerde yıldırma bulgusuna daha fazla rastlamıştık. Kurumdaki en yüksek ücret aralığını yönetici seviyesindeki insanların aldığını düşünürsek; yüksek ücrette, yüksek yıldırma çıkmasının bu durumdan dolayı kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu sonuca dayanarak; yönetici olarak çalışanların, bulunduğu iş ortamına göre yüksek ücret alsalar da, gelir düzeyinin yıldırma hissetmelerini engellemediği sonucuna ulaşılabilir.

Güven ve ark.¹⁴⁵ kamuya bağlı sağlık kuruluşundaki ebeler ve hemşirelerin yıldırmaya uğrama durumlarını araştırmış; gelir dağılımları ile yıldırma arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Bu bulgu elde ettiğimiz bulgu ile çelişmektedir.

Çalışanların kıdem durumlarına göre yıldırma ortalamalarına bakıldığında 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında kıdem yılı olanlarda yıldırma bulgularına rastlanırken; katılımcıların kıdem durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır.

Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; 1-5 yıl ile 16 yıl ve yukarı ($p=.027$), kıdem durumuna sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Buna göre 1-5 yıl ($X=231.09\pm62.341$) arasında kıdem durumu olan çalışanların; 16 yıl ve yukarı

($X=198.61\pm60.921$) arasında kıdem durumuna sahip olan çalışanlara oranla daha fazla yıldırıma maruz kaldıkları görülmektedir.

Araştırmamızdan elde ettiğimiz verilere dayanarak; araştırmamızı yaptığımız kurumda, kıdem yılı ilerledikçe yıldırma uygulanmasında veya yıldırma hissedilmesinde bir azalma meydana gelmekte olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Bu durum, işgörenlerin kurumda çalışma süresi ilerledikçe yıldırma ile başa çıkma konusunda daha tecrübeli hale gelmiş olabilmelerinden ya da kurum içindeki çalışan diğer insanlardan yaşlarına ve kıdem yılına istinaden daha fazla saygı görmelerinden de kaynaklanabilir. Kurumdaki çalışma süresinin başında olan 1-5 yıl arası çalışanların yıldırma seviyelerinin yüksek çıkması ise; yeni bir ortama girmiş işgörenlerin çalışma şartlarına ve iş arkadaşlarına alışma sürecinde zorlanması ve adaptasyon süresinde çalışma arkadaşlarını yabancı olarak algılamasından kaynaklanabilir. Bu sebeple çalışma arkadaşlarının iş ahlakını ve çalışma prensiplerini bilmeyen yeni bir çalışan, kendine yöneltilen normal bir işi gereksiz bir iş yükü olarak görebileceği gibi; normal bir sözü de küçük düşürücü ve aşağılayıcı bulabilir. Bu durum, kişinin kendi ile alakalı olduğu gibi; işe yeni başlamış bir çalışana karşı kurumdaki diğer çalışanlar tarafından kendi iş yüklerinin verilmesi veya kurumdaki varlığının görmezden gelinmesi suretiyle de bir yıldırma uygulaması olmasından da kaynaklanabilir.

Köse,¹⁴⁶ Gazi Üniversitesi hastanesindeki hekim ve hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada yıldırma ile kıdem yılı arasında anlamlı farklılığa rastlamamıştır. Bu bulgu elde ettiğimiz bulgu ile çelişmektedir.

Veriler incelendiğinde memur, antrenör, işçi-hizmetli ve müdür olarak çalışan katılımcılarda yıldırma bulgularına rastlanırken; görev durumuna göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Yıldırma bulguları arasında en yüksek ortalama sahip grubun kurumda müdür ($X=229.52\pm60.931$) olarak çalışanlar olması, statüye göre yıldırmaya seviyesini araştırdığımız bulguları destekler niteliktedir. Yönetici olarak çalışan bireylerin aynı zamanda müdür olduğu düşünüldüğünde ortaya çıkan sonucun paralellik göstermesi de doğal olarak karşılanabilir. Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinin başkanlığını vali, ilçe müdürlüklerinin başkanlığını kaymakamın yaptığını düşünürsek siyasi otoriteden bağımsız bir kurumdan söz etmemiz pek mümkün olmayacaktır. Bu yüzden de müdür pozisyonundaki işgörenin il müdürü düzeyinde yönetici de olsa yıldırmaya maruz kalma ihtimalinin yüksek olabileceği sonucunu varsayabiliriz.

Veriler incelendiğinde Malatya, Elazığ, Bingöl, Ağrı ve Kars İllerinde yıldırmaya bulgusu tespit edilirken; katılımcıların çalıştıkları il durumlarına göre yıldırmaya ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($p=0.11$). Araştırma yaptığımız 8 ilden 5'inde yıldırmaya bulgularına rastlanması ve bütün illerin ($X=211.41\pm66.236$) genel yıldırmaya ortalamasının ölçek için belirlenen yıldırmaya sınırı olan 204 ortalamasının üstünde olması kurumda ciddi bir yıldırmaya olgusunun varlığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma grubunun örgütsel bağlılık ile yıldırmaya düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($r= -.716$, $p<0.01$). Bu sonuca göre çalışanların yıldırmaya maruz kalma oranı arttıkça; örgütsel bağlılıkları düşmektedir. Kurumda yıldırmaya ve baskı ile karşılaşan işgörenin; kuruma karşı örgütsel bağlılık oranında düşme olması makul karşılanabilecek bir veridir.

Atalay,¹⁴⁷ kamu sektörü üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ve yıldırmaya arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır. Karcioğlu ve Çelik,¹⁴⁹ yıldırmaya örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırdığı çalışmalarında; örgütsel bağlılık ve yıldırmaya arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bir başka çalışmada da Özler ve ark.¹⁴⁸ örgütsel bağlılık ve yıldırmaya arasındaki ilişkiyi araştırmış ve negatif

yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir Bu bulgular elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.¹⁴⁸

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin yıldırma düzeylerini tespit etmek ve örgütsel bağlılık üzerine ilişkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmada:

✓ Katılımcıların cinsiyetlerine göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmakla birlikte; erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha yüksek bir yıldırma düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

✓ Katılımcıların medeni durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmamakla birlikte; hem evli hem de bekar çalışanlarda yıldırma tespit edilmiştir.

✓ Katılımcıların statü durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmamakla birlikte; hem yönetici hem de personel olarak çalışanlarda yıldırma tespit edilmiştir.

✓ Katılımcıların kadro durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmamakla birlikte; hem sözleşmeli hem de personel olarak çalışanlarda yıldırma tespit edilmiştir.

✓ Katılımcıların yaşlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmakla birlikte; 18-25 Yaş, 33-40 Yaş ve 41-47 Yaş grubunda yıldırma tespit edilmiştir.

✓ Katılımcıların eğitim durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmakla birlikte; ilköğretim, lise, lisans ve lisansüstü eğitim grubunda yıldırma tespit edilmiştir.

✓ Katılımcıların gelir durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmakla birlikte; 0-850 TL, 851-1500 TL ve 2501-4000 TL gelir grubunda yıldırma tespit edilmiştir.

✓ Katılımcıların kıdem durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmakla birlikte; 1-5 Yıl, 6-10 Yıl ve 11-15 Yıl arasındaki kıdem yılına sahip işgörenlerde yıldırma tespit edilmiştir.

✓ Katılımcıların görev durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmamakla birlikte; Memur, Antrenör, İşçi-Hizmetli ve Müdür olarak çalışanlarda yıldırma tespit edilmiştir.

✓ Katılımcıların il durumlarına göre yıldırma ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmakla birlikte; Malatya, Elazığ, Bingöl, Ağrı ve Kars illerinde çalışanlarda yıldırma tespit edilmiştir.

✓ Katılımcıların ölçeklerden aldıkları ortalamalarda genel olarak yıldırmaya maruz kaldıkları sonucunu ulaşılrken; kuruma karşı da orta düzeyde örgütsel bağlılık duydukları belirlenmiştir.

✓ Yıldırma ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bireysel Öneriler;

✓ Mevcut durum derinlemesine değerlendirilmeli ve olan biten tam olarak anlaşılmalıdır.

✓ Eğer size yıldırma uyguladığını hissettiğiniz kişi yönetimde yetkili bir çalışan değilse; yönetimden yardım istenebilir.

✓ Çalışılan işin koşullarına yakın veya daha iyi olanaklara sahip bir iş varsa değerlendirilebilir.

✓ Yıldırma konusundaki son yasal düzenlemelerle daha da ciddileşen anayasadan faydalanarak hukuksal yollara başvurulabilir.

✓ Eğer hukuksal bir mücadele yöntemi düşünülüyorsa ve işten de ayrılmak istenmiyorsa; psikolojik destekten veya yakın çevreden destek istenebilir,

✓ Yalnız kalmaktan kaçınıp insanlarla bir arada bulunabilir ve kişisel gelişimle ilgili faaliyetler içerisinde olunabilir

✓ Kişi kendini toplumdan soyutlamamalı ve kurban zihniyetini bırakmalıdır.

✓ Yeni bir uğraş edinin yıldırma hissi edinilen duygudan uzaklaşılabilir.

Kurumsal Öneriler;

✓ Yıldırmanın kurumsal bir problem olduğu kabul edilmeli ve yıldırmaya giren davranışlar açıkça ortaya konulmalıdır.

✓ Hiyerarşik düzende hem yatay hem de dikey olarak yıldırma davranışı meydana geleceği göz önünde bulundurulmalı ve bütün çalışanlara prosedürler hazırlanmalıdır.

✓ Yıldırıcıya karşı yönetsel ağır disiplin cezaları alınmalıdır.

✓ İşgörenlere; iş hayatında karşılaştığı problemleri çözmesine yardımcı olacak kurs, seminer, konferans, panel, sempozyum gibi kişisel gelişim programları düzenlenebilir.

✓ Yıldırma ile ilgili şikayet yönergesi oluşturarak; gizlilik çerçevesinde harekete geçilmelidir.

✓ Şikayetler kurum personelinden ayrı oluşturulacak bağımsız bir denetim birimi tarafından araştırılmalıdır.

KAYNAKLAR

1. Eren V, Durna U. Üç bağıllık unsuru ekseninde örgütsel bağıllık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6: 210-219.
2. Einarsen S, Rakness BI, Matthiesen SBM, Hellesoy OH. Bullying at work and its relationships with health complaints- moderating effects of social support and personality. *Nordisk Psykologi*, 1996, 48: 116-137.
3. Davenport N, Schwartz RD, Elliott GP. Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz, (Çev: Osman Cem Önortay), İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.
4. Leymann H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5:165-184. 1996, www.organizedmobbing.com/leymann1996.pdf Erişim tarihi: 13.09.2013
5. Zapf D, Knorz C, Kullen M. On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996, 5: 215-237.
6. Keashly L, Neuman JH. Faculty experiences with bullying in higher education- causes, consequences and management. *Administrative Theory and Praxis*. Vol: 32.; no: 1; pp: 48-70. www.ebscohost.com Erişim tarihi: 13.06.2013.
7. Björkqvist K, Österman K, Hjelt-Back M. Aggression among university employees. *Aggressive Behaviour*. 1960, 20: 173-184.
8. Brodsky CM. The Harassed Worker. Lexington Books. DC Heath and Company, Toronto, 1976.
9. Rayner C. The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied social psychology*, 1997, 7:199-208 <http://www.onlinelibrary.wiley.com> Erişim Tarihi: 25.01.2013.

10. Vartia M. The sources of bullying. –psychological work environment and organisational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996, 5: 203-214. <http://www.tandfonline.com> Erişim Tarihi: 13.09.2013
11. Spratlan LP. Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. *Violence and Victim*, 1995, 10:285-297. <http://www.ingentaconnect.com> Erişim Tarihi: 13.09.2013
12. Aydın Ş, Özkul E. İş yerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 7: 169-186.
13. Zapf D. Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 1999, 20: 70-85.
14. Tutar H. *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*, 3.Baskı. Ankara, Platin Yayıncılık, 2004.
15. Leymann H. Research and The Term Mobbing. The Mobbing Encyclopaedia, Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing., 1997, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>. Erisim Tarihi: 13.09.2013
16. Olweus D. Bullying at school. what we know and what we can do, 1993, <http://www.leymann.se/English/frame.html>. Erisim Tarihi: 13.09.2013.
17. Smith P, Singer M, Hoel H, Cooper, LC. Victimization in the school and workplace: are there any links. *British Journal Of Psychology*. 2003, 94: 175-188.
18. Whitney I, Smith A. Survey of the nature and extend of bullying in junior/middle and secondary schools. *Educational Research*. 1993,35: 3-25
19. Toker GA. *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*, Ankara: Öğreti Yayınları, 2008.
20. Çobanoğlu, Ş. *İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları, 2005.

21. Tınaz P. Mobbing: işyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2006, Sayı: 10, s.19.
22. Solakoğlu İ. İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2007.
23. Leymann H, Gustafsson A. Mobbing at work and the development of posttraumatic stres disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5: 251-275.
24. Fettahlioğlu ÖÖ. Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Üniversitelerde Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2008.
25. Karakoç N. Öğretim Elemanlarının Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Durumu ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi, 2012.
26. Shelton T. Mobbing, Bullying and Harassment: A Silent Dilemma in the Workplace. <http://www.opensiuclib.siu.edu/cgi/> 2011, Erişim Tarihi: 13.09.2013
27. Karakale BS. Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Yalova: Yalova Üniversitesi, 2011.
28. Arpacıoğlu G. İşyerinde stresin gizli kaynağı: zorbalık ve duygusal taciz. www.hrdergi.com/tr, 2009, Erişim Tarihi: 03.01.2013.
29. Randolph HJ. Workplace mobbing: are they really out to get your patient? *Current Psychiatry*, 2009, 8: 36-41

30. Tınaz P, Bayram F, Ergin H. *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım, İstanbul, 2008, 68-74.
31. Field T. Bully insight how to predict, resist, challenge and combat workplace bullying. overcoming the silence and denial by which abuse thrives. *Oxfordshire: Success Unlimited*, 1996.
32. Namie G. Workplace bullying: escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 2003, 68: 2-6.
33. Yüçetürk EE. Türkiye’ de iş yaşam kalitesi ve verimliliği azaltan gizli bir sendrom: yıldırma (mobbing). *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*. 2005.
34. Aldıg E. İş Yerinde Yıldırma (mobbing) ve Örnek Bir Çalışma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Doğu Üniversitesi, 2011.
35. Aquino K. Structural and individual determinants of workplace victimization: the effects of hierarchical Status and conflict management style. *Journal of Management*, 2000, 26: 23-28.
36. Di Martino V, Hoel H, Cooper CL. Preventing Violence and Harassment in the Workplace. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. 2003.
37. Djurkovic JN, McCormack D. Neuroticism and Psychosomatic Model of Workplace Bullying. *Journal of Managerial Psychology*. 2005, 21: 36-44.
38. Vartia M. Workplace bullying-a study on the work well-being and health. *People and Work Research Reports* 56, 2003.
39. Salin D, Hoel H, Organizational antecedents of workplace bullying in bullying and emotional abuse in the workplace, London. *Taylor and Francis*, 2003.

40. Zapf D, Warth K. Mobbing: Subtile Kriegsführung am Arbeitsplatz. Psychologie Heute. 1997, 8-10.
41. Salin D. Prevalence and forms of bullying among business professionals: a comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001, 10: 425-441.
42. Arsan T. İş Yerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2008.
43. Çevik KS. Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Yıldırma (mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2011.
44. Lubit RH. Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people. *Financial Times Prentice Hall Publishing*, 2004.
45. Kocaoğlu M. Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 2007.
46. Tınaz P. *İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)*. 2.Baskı. İstanbul, Beta Yayıncılık, 2008, 45-48
47. Güngör M. *Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz*, İstanbul, Derin Yayınları, 2008, 56-59.
48. Bahçe Ç. Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi üniversitesi, 2007.

49. Leiper J. Nurse against nurse: how to stop horizontal violence. *Nursing*, 2005, 35: 44-45.
50. Liefogghe A. Bullying at work: an introduction to the symposium. *British Journal of Counselling*, 2006, 32: 46-74.
51. Einarsen S. Bullying and harassment at work: unveiling an organizational taboo, transcending boundaries integrating people, processes and systems, hosted by: the school of management, Griffith University, *Proceeding of the 2000 Conference Brisbane*, 2000, 6-8th September, Queensland, Australia.
52. Saraç E. İş Ortamında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Çalışanlar Üzerinde Etkileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2011.
53. Cüceloglu D. *İnsan ve Davranışı*, 4. Basım. İstanbul. Remzi Kitapevi, 1993, 76-77.
54. Yılmaz Abdullah, Özler DE, Mercan N. Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Cilt:7 Sayı:26: 334-357.
55. Demirel Y. Psikolojik taciz davranışının kamu kurumları arasında karşılaştırılması üzerinde bir araştırma. *Tisk Akademi*, 2009, 7: 119-136.
56. Baykal NA. *Yutucu Rekabet, Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005.
57. Kılıç M. *Örgütsel Çatışma Yönetimi: Yönetim ve Organizasyon*, no:265, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2001, 56-57.
58. Cindilioğlu M. Örgütsel Değerlerin Mobbing Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2010.

59. Grenier PM. Le harcèlement moral: Approche psychosomatique, psychodynamique, thérapeutique, Le Droit Ouvrier, , Brouillaud/ Chaveron /Mothe, 2001, 7: 621-190.
60. Savaş BF. İşyerinde Manevi Taciz. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Galatasaray Üniversitesi, 2006.
61. Vartia M. Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Enviromental Health*, 2001.
62. Turan F. İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2006.
63. Yavuz H. Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: Sdü Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2007.
64. Tanoğlu ÇŞ. İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama. Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, 2006.
65. Ciceralli KL. Mobbing'e Maruz Kalanların Kişilik Profillerine Bağlı Psikolojik Sağlıkta Bozulma Göstergeleri. Adli Tıp Enstitüsü, Sosyal Bilimler Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2011.
66. Akaydın C. Hukukçu gözüyle mobbing ve ötesi, *Cioclub*, 2009, 11: 75-77.
67. Özlem Ö. Mobbing ve Manevi İşkence Suçu. Türk Hukuk Sitesi, <http://www.turkhukuksitesi.com/showthread.php?t=25413>. 2008, Erişim Tarihi: 17.03.2013.

68. Yıldız S. Kılıkış İ. Psikolojik taciz olgusuna 4857 sayılı iş kanunu açısından bir bakış. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2011, 1: 18-19.
69. Özkul B Çarıkçı İH. mobbing ve türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, 15: 481-499.
70. Demir Ş. Mobbing olgusunun hukuki değerlendirmesi. *Ankara Barosu Dergisi*, 2009, 2: 46-47.
71. Öğretmen H. Mobbing'in İş Doyumuna Etkisi: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çağ Üniversitesi, 2013.
72. Güçlü H. Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 2006, no.1681, Eskişehir.
73. Perçin M. İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2008.
74. Wasti SA. Meyer ve allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik güvenirlik analizi. *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2000, 401-410, Nevşehir.
75. Zeffane R. Patterns of organizational commitment and perceived management style: a comparison of public and private sector employees, *Human Relations*, 1994, 2: 47.
76. Feldman AS, Moore WE. Labor commitment and social change in developing areas, *Greenwood Press Publishers*, Connecticut, 1982.

77. Allen NJ, Grisaffe DB. Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 2001, 11: 209-236.
78. Karahan A. Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 1: 36-37.
79. Porter LW, Steers RM, Boulian P. Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology [JAP]*, 1974, 59: 603-609.
80. Meyer JP, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1991, 1: 61-89.
81. Altınöz M, Çöp S, Sığındı T. Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara’ daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, 1: 287.
82. Özutku H. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2008, 2: 79-97.
83. Çelik KHN. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, 2006.
84. Balay R. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, 56-57.
85. Oliver N, Rewards, investments, alternatives and organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1990, 63: 1-19.

86. Cengiz AA. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001.
87. Liou K, Nyhan RC. Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*. 1994, 18: 99-118.
88. Kağıtçıbaşı Ç. *İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş*, İstanbul, Evrim Basım Yayın Dağıtım, 1992, 66-67.
89. Kanter RM. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 1968, 33: 499-517.
90. Kervancı F. Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi, 2013.
91. Gül H. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Üniversitesi İİBF Ege Akademik Bakış*, 2002, 1: 37-55.
92. Tutar H. Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, 3: 97-120.
93. Meyer JP, Allen NJ. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63: 1-18.
94. Becker HS. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 1960, 66: 32-42.
95. Hrebiniak LG, Alutto JA. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17: 555- 573.

96. Meyer JP, Smith CA. HRM practice and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2000, 17: 320.
97. Demirel Y. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2008, 25: 179-194.
98. Uyguç N, Çımrın D. DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarları çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2004, 19: 93.
99. Eğilmez G. Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2011.
100. İlsev A. Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara. Hacettepe Üniversitesi, 1997.
101. Handy C. Understanding Organizations, 4 rd Edition, Penguin Business, 1993, 44-45.
102. Q'Reilly C, Chatman J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71: 492-499.
103. Mowday RT, Porter LW, Steers RM. Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *New york:Academic Pres*,1982, 63: 364-365.
104. Sears DO, Replau LA, Freedman JL. Taylor SE. *Social Psychology*”, 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall inc, 1998, 176.

105. akır B. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri. Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006.
106. Belli E. Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi, 2010.
107. İnce M, Gül H. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005, 55.
108. Yalçın A. İplik NF. A grubu seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 2007, 18:77-78.
109. Mathieu JE, Zajac DM. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 1990, 108: 171-194.
110. Sheldon ME. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization”, *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16: 42-43.
111. Buchko AA, Weinzimmer LG, Sergeyev AV. Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: a study of russian workers”, *Journal of Business Research*, 1998, 43: 109–116.
112. Özcan BE. Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, 2008.

113. Feather NT, Rauter KA. Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77: 111-113.
114. Sürgevil O. Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi, 2007.
115. Özen S, Uzun T. İşyerinde çalışanın yaşadığı çatışmanın azaltılmasında örgütün ve ailenin rolü: polis memurlarına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, 7: 128-143.
116. Bumin B, Şengül A. İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyon İçindeki Role Dayalı Stres Faktörlerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erciyes Üniversitesi, 2000, 571-579.
117. Kılınç DT. Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çağ Üniversitesi, 2013.
118. Keiser JR. *Principles and Practise of Management in the Hospitality Industry*, 2 nd. Edition. Van Nostrand Reinhold, New York, 1989, 69-70.
119. Currivan DB. The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 1999, 9: 495-524.

120. Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları, 2004, 248.
121. Iverson RD, Buttigieg DM. Affective, normative an continuance commitment: can the right kind of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 1999, 36: 307-333.
122. Dikmen B. Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Algılanan Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, 2012
123. Mammadova İ. İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, 2013.
124. Luthans F. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. McGraw-Hill, New York, 1973,44.
125. Kunaviktikul W, Nuntasupawat R, Srisuphan W, Booth RZ. Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of professional nurses in thailand. *Nursing and Health Sciences*, 2000, 2: 9-16.
126. Mullins LJ. Hospitality management: a human resources approach. *Pitman Publishing*, London.1995.
127. Locke EA, Latham GP, Erez M. The determinants of goal commitment, *Academy of Management Rewiev*,1988,13: 23-39.
128. Chen JC, Silverhorne C, Hung JY. Organization communication, job stress, organizational commitment and performance of accounting professionals in Taiwan and America”, *Leadership & Organization Development Journal*, 2006, 27: 242–249.

129. Meyer JP, Stanley DJ, Herscovite L, Topolnysky L. Affective, Continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 2002, 61: 20–52.
130. Suliman A, Iles P. Is Continuance commitment beneficial to organizations? commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 2000, 15: 407-426
131. Yağcı K. Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2003.
132. Uslu A. Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, 2012.
133. Öztürk H, Yılmaz F, Hindistan S. Hemşireler İçin mobbing ölçeği ve hemşirelerin yaşadığı mobbing. *Hastane Yönetimi*, 2007, 11: 1-2.
134. Alkan E. Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Beden Eğitim ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden eğitimi ve Spor Anabilim Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 2011.
135. Hoel H, Cooper C, Faragher B. The experience of bullying in great britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 2001, 10: 443–465.

136. Hoel, H. Cooper, C.L. Destructive conflict and bullying at work, university of manchester, Institute of Science and Technology, *Unpublished report*, 2000. 10: 124–126.
137. Kaukiainen A, Salmivalli C, Björkqvist K, Österman K, Lahtinen A, Kostamo A, Logerpetz K. Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well being of employees. *Aggressive Behaviour*. 2001, 27: 360–371.
138. Bingöl B. İşyerinde Yıldıma (Mobbing) ve Yıldıma Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2007.
139. Karyağdı A. Örgütlerde Yıldıma (Mobbing) ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, 2007.
140. Aytac S, Bayram N, Bilgel N. Çalışma Yaşamında Yeni bir Baskı Aracı: Mobbing. *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2003. 55.
141. Vandekerckhove W, Commers MSR. Downward workplace mobbing: a sign of the times? *Journal of Business Ethics* 45: Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands, 2003, 61: 41-50.
142. Aktop G.N. Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Biçimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006.
143. Güneri M.B. Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldıma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, 2010.

144. Arısoy A. Mobbingi Ortaya Çıkaran Faktörler: Isparta- Antalya Burdur'da Sağlık Sektöründe Hemşireler Üzerine Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2011.
145. Güven DŞ, Özcan A, Kartal B. Nevşehir il merkezinde kamuya bağlı sağlık kuruluşlarında çalışan ebe ve hemşirelerin mobbing'e uğrama durumları. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, Nevşehir, 2012.
146. Köse E. Bir Üniversite Hastanesinde Hekim ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2010.
147. Atalay İ. Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 'Kamu Sektöründen Bir Örnek'. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, 2010.
148. Özler EG, Atalay GC, Şahin DM. Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 4: 22.
149. Karcıoğlu F, Çelik HÜ. Mobbing (yıldıрма) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2012, 26: 31.

EKLER

EK-1. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler
Adı Soyadı : Emre BELLİ Doğum Tarihi : 24.10.1982 Doğum Yeri : Ceyhan/Adana Medeni Hali : Bekar Uyruğu : T.C Adres : Atatürk Üni. Besyo Tel : 0544 481 01 61 Faks : E-mail : emre.belli@atauni.edu.tr
Eğitim
Lise : Ceyhan Lisesi Lisans : Muğla Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü Yüksek Lisans : Muğla Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora : Atatürk Üniversitesi Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı
Yabancı Dil Bilgisi
67 KPDS (2011)
Başarılar
2012 Federasyon Kupası Bowling Türkiye 1.liği 2013 Türkiye Büyük Millet Meclisi Kupası Bowling Türkiye 2.liği

EK-2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

SECENEKLER: 1 Kesinlikle katılmıyorum. 2 Katılmıyorum. 3 Orta derecede katılıyorum. 4 Çoğunlukla katılıyorum. 5 Tamamen katılıyorum.

No	Anket Soruları	1	2	3	4	5
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım					
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Kurumuma karşı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissetmiyorum.					
4	Bu kuruma karşı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum.					
5	Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.					
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7	Bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar gereklilik de.					
8	Su anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9	Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımda pek çok şey aksardı.					
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse yok gibi.					
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
13	Su anki isverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için daha avantajlı bile olsa su an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15	Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.					

EK-3. MOBBİNG ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki soruların karşısına sizin için uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1 Bir ya da birkaç kişiye duygusal saldırı yapıyor	()	()	()	()	()
2 Yönetim, şikayetlerimizi dinlemiyor	()	()	()	()	()
3 Kurumda nedeni bilinmeyen bir moral çöküntüsü yaşıyor	()	()	()	()	()
4 Çalışanlar kurumdaki gelişmelerden haberdar edilmiyor	()	()	()	()	()
5 Kurumdaki sorunlar çözümsüz kalıyor	()	()	()	()	()
6 Şeffaf /açık bir yönetim yok	()	()	()	()	()
7 Sürekli suçlanacak bir kişi/ günah keçisi aranıyor	()	()	()	()	()
8 Sıkıcı, monoton bir çalışma ortamı var	()	()	()	()	()
9 Yönetim zorbalık/duygusal baskıya uğrayan yerine baskıyı uygulayan kişiye inanıyor	()	()	()	()	()
10 Sanki yokmuşum gibi davranılıyor/ görmezden geliniyorum	()	()	()	()	()
11 Sürekli sözüm kesiliyor	()	()	()	()	()
12 Özel yaşantım sürekli eleştiriliyor	()	()	()	()	()
13 Jest ve mimiklerle iletişim engellenerek en aza indiriliyor	()	()	()	()	()
14 Ruhsal sorunlarım varmış gibi psikolojik yardım almam gerektiği ima ediliyor	()	()	()	()	()
15 Çabalarım takdir edilmiyor ve başarılarım küçümseniyor	()	()	()	()	()
16 Çoğunlukla rutin işler veriliyor	()	()	()	()	()
17 Verilen işler çoğu zaman geri alınıyor	()	()	()	()	()
18 Görev ve becerilerim dışında işler veriliyor	()	()	()	()	()
19 Aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor	()	()	()	()	()
20 Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılıyor	()	()	()	()	()
21 Mesleki yeterliliklerime saldırılıyor	()	()	()	()	()
22 Olayların ve gelişmelerin dışında tutuluyorum	()	()	()	()	()
23 Benimle ilgili alaycı konuşmalara ve gülüşmelere maruz kalıyorum	()	()	()	()	()
24 Şeref, onur ya da itibarıma gölge düşürülüyor	()	()	()	()	()
25 İşyerimden ayrılmaya zorlanıyorum	()	()	()	()	()
26 Sorumlu olduğum işler bana sorulmadan Değiştiriliyor	()	()	()	()	()
27 Önemli bilgi ve belgeler benden saklanıyor	()	()	()	()	()
28 Başarılması kısa sürede mümkün olmayan çok zor görevler veriliyor	()	()	()	()	()

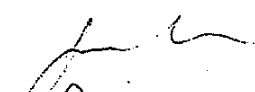
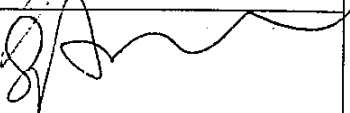
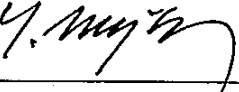
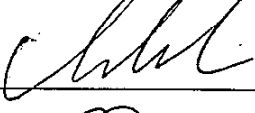
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
29	İşleri bitirmem konusunda baskıya maruz kalıyorum	()	()	()	()	()
30	Yazışmalarım kontrol ediliyor	()	()	()	()	()
31	Önemli işler benden daha niteliksiz kişilere veriliyor	()	()	()	()	()
32	Basit mazeretlerle bağırma, azarlanma vb. ağır tavırlarla karşılaşıyorum	()	()	()	()	()
33	Yaptığım işler benden daha deneyimsiz arkadaşlarıma kontrol ettiriliyor	()	()	()	()	()
34	Gözdağı veriliyor	()	()	()	()	()
35	Sürekli taciz ediliyor ve sebepsiz yere kızdırılıyorum	()	()	()	()	()
36	Fiziksel şiddete maruz kalıyorum	()	()	()	()	()
37	Eğitim ve kendimi geliştirme ile ilgili isteklerim geri çevriliyor	()	()	()	()	()
38	Çevremdeki kişilerin ya da arkadaşlarımdan benimle konuşması engelleniyor	()	()	()	()	()
39	Kendimi gösterme/yeteneklerimi kullanma olanaklarım kısıtlanıyor	()	()	()	()	()
40	Yaptığım işler sürekli eleştiriliyor	()	()	()	()	()
41	Telefonla rahatsız ediliyorum	()	()	()	()	()
42	Arkamdan kötü konuşuluyor/ dedikodum Yapılıyor	()	()	()	()	()
43	Bana ön yargılı davranılıyor	()	()	()	()	()
44	Bana sürekli anlamsız işler veriliyor	()	()	()	()	()
45	İşle ilgili toplantılar benden habersiz yapılıyor	()	()	()	()	()
46	Verilen sözler tutulmuyor	()	()	()	()	()
47	Zor durumlarda desteklenmiyorum	()	()	()	()	()
48	Paranoyak/güvensiz bir ortam yaratılıyor	()	()	()	()	()
49	Sürekli kontrol ediliyorum	()	()	()	()	()
50	Kişisel bütünlüğümün bozulduğunu düşünüyorum	()	()	()	()	()
51	Nedensiz ağlıyorum	()	()	()	()	()
52	Mide-bağırsak sorunlarım var	()	()	()	()	()
53	Sırt, kas, baş ağrıları çekiyorum	()	()	()	()	()
54	Çok kilo alıyorum/veriyorum	()	()	()	()	()
55	İşe gitmek istemiyorum	()	()	()	()	()
56	Nedensiz ve alışılmadık korkular yaşıyorum	()	()	()	()	()
57	Kendimi mutsuz hissediyorum	()	()	()	()	()
58	Aniden paniğe kapılıyorum ve ne yapacağımı şaşırıyorum	()	()	()	()	()

		Kes. Katlı.	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katl.
59	Bazen yaşamının anlamsız olduğunu düşünüyorum	()	()	()	()	()
60	İşlerimi yapamıyorum	()	()	()	()	()
61	Bir topluluğa ve sosyal gruba katılmakta güçlük çekiyorum	()	()	()	()	()
62	İnsanlarla iletişim kurmaktan ya da karşılaşmaktan korkmaya başladım	()	()	()	()	()
63	Sinirli ve öfkeli olmaya başladım	()	()	()	()	()
64	Cesaretimin kırıldığını hissediyorum	()	()	()	()	()
65	Kendimi sürekli yorgun hissediyorum	()	()	()	()	()
66	Hayal kırıklıkları yaşıyorum	()	()	()	()	()
67	Her gün işe giderken kendimi savaşa gidiyor gibi hissediyorum	()	()	()	()	()
68	Kimseye güvenemiyorum	()	()	()	()	()

EK-4. ETİK KURUL ONAY SAYFASI

“2012. 5.1/ 18 “SAĞLIK BİLİMLERİ ETİK KURUL KARARI 29.11.2012

5.1/18- Enstitümüz Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Emre BELLİ'nin “ Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması Ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi ” tez konusu görüşüldü; İlginin tez konusunun etik değerlere uygun olduğu mevcudun oybirliği ile,

ADI SOYADI	GÖREVİ	İMZA
Prof. Dr. Funda BAYINDIR	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Başkanı	
Doç. Dr. Ayşe OKANLI	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Başkan Yardımcısı	
Prof. Dr. Samih DİYARBAKIR	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr.Yavuz Selim SAĞLAM	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	
Prof. Dr. H. İnci GÜL	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	
Doç.Dr. Ahmet YILDIZ	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	
Doç. Dr.Abdulkadir YILDIRIM	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	
Yrd.Doç.Dr.Engin SAYGIN	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	Katılmadı
Yrd. Doç. Dr. İlhan ŞEN	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi ve Raportör	