

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK YILDIRMA VE ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİĞİN
ÇALIŞANLARIN STRES VE PERFORMANSINA ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

MELİKE DOĞRU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2015

T.C

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK YILDIRMA VE ÖRGÜTSEL
ADALETSİZLİĞİN ÇALIŞANLARIN STRES
VE PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

MELİKE DOĞRU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ADNAN CEYLAN

GEBZE

2015

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, uygulama alanına giren işletme çalışanlarındaki iş stresi ve çalışan performansı ile psikolojik yıldırma ve örgütsel adaletsizlik arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığının tespit edilmesidir.

Araştırma Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren bir firmada farklı hiyerarşik düzeylerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde psikolojik yıldırma konusuna genel bir çerçeve oluşturularak; psikolojik yıldırmanın tanımı ve tarihçesi, davranışları, aşamaları, dereceleri, türleri, nedenleri, sonuçları ve başa çıkma yöntemleri incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel adalet kavramı incelenerek; örgüt ve adaletin tanımı ve boyutları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde, stres ve iş stresinin tanımı, belirtileri, sonuçları, kaynakları ve başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise çalışan performansının tanımı ve kapsamı, özellikleri ve çalışan performansına etki eden temel unsurlar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise anket verileri analiz edilmiştir.

Araştırmanın bulgularında, çalışanların genel olarak psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalmadıkları gözlenmiştir. İşyerinde psikolojik yıldırma ve örgütsel adaletsizlik iş stresini anlamlı bir şekilde etkilerken, çalışan performansını etkilemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Yıldırma, Örgütsel Adaletsizlik, İş Stresi, Çalışan Performansı

SUMMARY

The purpose of this thesis study is to identify whether a significant relationship between organizational injustice and mobbing among employees from businesses within the field of application exist or not.

The research is conducted on individuals that work in various hierarchy in a company which operates at the automotive supply industry in Gebze Organized Industrial Site (GOSB).

In the first chapter of the study, a broad frame about mobbing is constructed; the definition and history mobbing, its behaviors, stages, degrees, types, reasons, consequences and coping methods are investigated. In the second chapter, the notion of organizational justice is investigated and descriptions of organization and justice and their scope are discussed. In the third chapter, the definition of stress and job stress, their indications, consequences, origins and coping methods are discussed. In the fourth chapter, the definition, scope and properties of employee performance and the main factors that affect employee performance are discussed. In the final chapter, the survey results are analyzed.

In the conclusions of the research, it is observed that generally employees are not exposed to mobbing. It is concluded that while mobbing and organizational injustice affect job stress significantly, they do not affect employee performance.

Key Words: Mobbing, Organizational Injustice, Job Stress, Employee Performance

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca ve çalışmamın her aşamasında bana bilgi ve tecrübesiyle yol göstererek, yardım ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Adnan Ceylan'a,

Yüksek Lisans eğitimim süresince derslerine katıldığım tüm saygı değer hocalarıma,

Çalışmanın istatistiksel analizlerini yaparken benden yardım ve desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Ramazan Kaynak'a ve Sn. Murat Oflaz'a,

Araştırmanın uygulama kısmının tamamlanması aşamasında verdikleri desteklerinden dolayı işletme yönetici ve çalışanlarına,

Bana güven, sevgi ve destek vererek benimle gurur duyan, daima yanımda olduklarını hissettiğim sevgili annem Ayşe Doğru, babam İlhan Doğru ve ağabeyim Yılmaz Doğru'ya,

Ve tez sürecinde küçükte olsa emeği geçen herkese içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. PSİKOLOJİK YILDIRMA NEDEN VE SONUÇLARI	3
2.1. Psikolojik Yıldırmanın Tanımı ve Tarihçesi	3
2.2. Psikolojik Yıldırma ile İlgili Kavramlar	9
2.2.1. Çatışma ve Yıldırma	9
2.2.2. Şiddet ve Yıldırma	12
2.2.3. Duygusal Zeka ve Yıldırma	13
2.3. Psikolojik Yıldırma Davranışları	13
2.3.1. Hedefin kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar	14
2.3.2. Hedefin sosyal ilişkilerine saldırı	14
2.3.3. Hedefin imajına yönelik saldırılar	14
2.3.4. Hedefin mesleki kariyerine yönelik saldırılar	15
2.3.5. Hedefin fiziksel ve ruhsal sağlığına saldırı	15
2.4. Psikolojik Yıldırma Aşamaları	15
2.5. Psikolojik Yıldırma Dereceleri	17
2.6. Psikolojik Yıldırmanın Türleri	19
2.6.1. Dikey (Hiyerarşik) Psikolojik Yıldırma	19
2.6.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Uygulanan Psikolojik Yıldırma	19
2.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Uygulanan Psikolojik Yıldırma	20
2.6.2. Yatay (Fonksiyonel) Psikolojik Yıldırma	21
2.7. Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkma Nedenleri	22
2.7.1. Saldırgandan Kaynaklanan Nedenler	24
2.7.2. Mağdurdan Kaynaklanan Nedenler	25
2.7.3. Örgütsel Nedenler	26
2.7.4. Sosyal ve Kültürel Nedenler	27
	vii

2.8. Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları	28
2.8.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları	29
2.8.2. Örgüt Üzerindeki Sonuçları	30
2.9. Psikolojik Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri	32
2.9.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri	32
2.9.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri	33
3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI VE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER İLE İLİŞKİSİ	35
3.1. Örgüt ve Adalet Kavramları	35
3.2. Örgütsel Adalet Kavramı	36
3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	37
3.3.1. Dağıtımsal Adalet	37
3.3.2. İşlemsel Adalet	37
3.3.3. Etkileşimsel Adalet	38
3.4. Örgütsel Adaletin Çeşitli Değişkenler ile İlişkisi	39
3.4.1. Örgütsel Adalet ve Stres	39
3.4.2. Örgütsel Adalet ve Motivasyon/Performans İlişkisi	39
3.4.3. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi	39
3.4.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	40
3.4.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi	40
3.4.6. Örgütsel Adalet ve Ahlaki Değerler İlişkisi	40
3.4.7. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi	40
4. STRES VE İŞ STRESİ	41
4.1. Stres Kavramı ve Tanımı	41
4.2. Stresin Belirtileri	42
4.3. Stresin Sonuçları	43
4.3.1. Bireysel Sonuç	43
4.3.2. Örgütsel Sonuç	43
4.4. Stres Kaynakları	46
4.4.1. Bireysel Stres Kaynakları	47
4.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları	49
4.4.2.1. İş Yükü Ve Çalışma Koşulları	49
4.4.2.2. Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Çelişkili Görev	49
4.4.2.3. Kariyer Gelişimi ve Statü	50
4.4.2.4. Örgütte Kişilerarası İlişkiler	50
4.4.2.5. Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları	50

4.4.2.6. Değişim Süreci ve Teknolojiler	51
4.4.3. Çevresel Stres Kaynakları	51
4.4.3.1. Ekonomik Koşullar	51
4.4.3.2. Politik Hayat	51
4.4.3.3. Sosyal ve Kültürel Değişimler	51
4.4.3.4. Doğal Çevre	52
4.5. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	52
4.5.1. Bireysel Yöntemler	53
4.5.2. Örgütsel Yöntemler	54
4.6. Psikolojik Yıldırma ve Stres İlişkisi	55
5. ÇALIŞAN PERFORMANSI	57
5.1. Çalışan Performansının Tanımı ve Kapsamı	57
5.2. Çalışan Performansının Özellikleri	59
5.3. Çalışan Performansına Etki Eden Temel Unsurlar	60
5.3.1. Yönetimsel Unsurlar	60
5.3.1.1. Liderlik Özellikleri ve Çalışan Performansına Etkisi	60
5.3.1.2. Misyon, Vizyon ve Değerlerin Çalışan Performansına Etkisi	61
5.3.1.3. Güçlendirme ve Çalışan Performansına Etkisi	62
5.3.1.4. İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi	62
5.3.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi	62
5.3.2. Bireyden Kaynaklanan Unsurlar	63
5.3.3. Diğer Unsurlar	64
6. BİR UYGULAMA	65
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	65
6.3. Araştırmanın Modeli	66
6.4. Araştırmanın Hipotezleri	67
6.5. Evren ve Örneklem	68
6.6. Veri Toplama Aracı	69
6.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	69
6.7. Verilerin Analizi	70
7. ARAŞTIRMA BULGULARI	71
7.1. Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	71
7.2. Faktör Analizi	73

7.3. Güvenilirlik Analizi	75
7.4. Korelasyon Analizi	76
7.5. Regresyon Analizleri	78
7.5.1. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın İşten Kaynaklanan Strese Etkileri	78
7.5.2. İşyerinde Psikolojik Yıldırma Boyutlarının İşten Kaynaklanan Strese Etkileri	79
7.5.3. İşyerinde Psikolojik Yıldırmanın Çalışan Performansına Etkisi	80
7.5.4. İşyerinde Psikolojik Yıldırma Boyutlarının Çalışan Performansına Etkisi	80
7.5.5. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Örgütsel Adaletsizliğe Etkisi	81
7.5.6. İşyerinde Örgütsel Adaletsizliğin Psikolojik Yıldırmaya Etkisi	81
7.5.7. İşyerinde Örgütsel Adaletsizliğin İş Stresine Etkisi	82
7.5.8. İşyerinde Örgütsel Adaletsizliğin Boyutlarının İş Stresine Etkisi	82
7.5.9. İşyerinde Örgütsel Adaletsizliğin Çalışan Performansına Etkisi	83
7.5.10. İşyerinde Örgütsel Adaletsizlik Boyutlarının Çalışan Performansına Etkisi	83
7.5.11. İşten Kaynaklanan stresin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi	84
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKLAR	89
ÖZGEÇMİŞ	97
EKLER	
.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Açıklamalar

Kısaltmalar

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
GOSB	: Gebze Organiza Sanayi Bölgesi
ILO	: International Labour Organization
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
LIPT	:Leymann Inventory of Psychological Terror
SPSS	: Statistical Program for Social Sciences
Vd.	: Çok yazarlı eserlerde ilk yazarlardan sonrakiler
WBI	: Work Place Bullying Institute

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa
2.1 : Çatışma ve Yıldırma Aşamaları	11
2.2: Psikolojik Yıldırmanın Neden ve Sonuçları	23
4.1: Strese Neden Olan Faktörler	47
6.1: Araştırma Modeli	66

TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Sayfa
2.1: İşyerinde Psikolojik Yıldırma İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar	7
2.2: İşyerinde sağlıklı çatışma-psikolojik yıldırma arasındaki farklar	10
2.3: Psikolojik Yıldırmanın Psikolojik, Fiziksel ve Ekonomik Sonuçları	31
4.1: Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Özellikleri	44
4.2: A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri	48
7.1: Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları	71
7.2: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları	71
7.3: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları	72
7.4: Araştırmaya katılan çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımları	72
7.5: Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları	73
7.6: Faktör Analizi Sonuçları	73
7.7: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	76
7.8: Psikolojik Yıldırma, Örgütsel Adaletsizlik, İş Stresi ve Çalışan Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi	77
7.9: Psikolojik Yıldırma'nın İşten Kaynaklanan Strese Etkilerini İnceleyen Regresyon Analizi	78
7.10: Psikolojik Yıldırma'nın Beş Boyutunun İşten Kaynaklanan Strese Etkilerini İnceleyen Regresyon Analizi	79
7.11: Psikolojik Yıldırmanın Çalışan Performansına Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	80
7.12: Psikolojik Yıldırma'nın Beş Boyutunun Çalışan Performansına Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	80
7.13: Psikolojik Yıldırma'nın Örgütsel Adaletsizliğe Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	81
7.14: Örgütsel Adaletsizliğin Psikolojik Yıldırma'ya Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	81
7.15: Örgütsel Adaletsizliğin İşten Kaynaklanan Strese Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	82

7.16: Örgütsel Adaletsizliğin Dört Boyutunun İşten Kaynaklanan Strese Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	82
7.17: Örgütsel Adaletsizliğin Çalışan Performansına Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	83
7.18: Örgütsel Adaletsizliğin Dört Boyutunun Çalışan Performansına Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	83
7.19: İş Stresinin Çalışan Performansını Etkilemesini İnceleyen Regresyon Analizi	84
7.20: Hipotez Analizleri Sonuçları	84

1.GİRİŞ

İnsanlar sosyal varlıklardır. Hayat mücadelelerini sürdürebilmeleri için çalışmaya ihtiyaçları vardır. İş yerleri hayatın merkezini oluşturan sosyal birimlerdir. Örgütler insan gibidir, birbirine benzemeyen ve tek. Her biri kendi hareket yöntemini oluşturur, bünyesinde kendi kültür ve geleneklerini, insani ve sosyal ilişkiler ağını barındırır.

Örgütlerin kaynağı ise insandır. İnsanların tutkuları, gururları, bozulabilecek sınırları ve beklentileri vardır. Sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı ve tek değeri insan olan yönetim ve örgütün gücü iş stresinin yaşanmasını engelleyerek, performansın artışına ve iş verimliliğine olumlu yansıtacaktır. Şirketlerin varoluşlarını sürdürebilme ihtiyacından doğan rekabet, insan kaynağına verilen değeri arttırmıştır. Buna rağmen, kurulan iyi iş ilişkileri, işe ve örgüte bağlılık günümüzde yerini yeni akımlara bırakmaktadır.

Çalışanlar bazen özel yaşamlarındaki sorunlar bazen de ulaşmak istedikleri hedefler nedeniyle fazla hırslı, kırıncı, yıkıcı ve rahatsız edici olabilirler. Bu kabul edilemez davranışlar, zamanla çatışmaya ve daha da yoğun bir şekilde yaşanarak bireyler ve gruplar arasında olumsuz davranışlar sergilenmesi şeklinde kendini göstermektedir. Sonucunda ise iş yerinden uzaklaşmalara hatta intiharlara bile neden olabilmektedir. Bu akımların en yenisi olarak literatüre geçen (iş yerinde) psikolojik yıldırmaya (mobbing) dönüşmektedir. Latince kararsız kalabalık anlamına gelen “mobile vulgus “ sözcüklerinden türeyen “mob “ sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık ve çete anlamına gelmektedir (Tınaz, 2006).

Mobbing ilk olarak 1960’lı yıllarda hayvan davranışları üzerine incelemeler yapan Avustralyalı bilim adamı (etolojist) Konrad Lorenz tarafından, küçük hayvan gruplarının, tehdit olarak gördükleri büyük bir tek hayvanı korkutmak için yaptıkları, bir hayvan grup davranışı olarak tanımlanmıştır. Daha sonra, İsveçli Dr. Peter Paul Heinemann, çocukların sınıf içinde ki davranışlarını incelerken, bir grup çocuğun, tek bir çocuğa yönelik tahrip edici davranışını tanımlarken, bu kavramı Lorenz’den

ödünç almıştır. Bu geleneğe uygun olarak kavram, 1980'lerin başında, işyerinde benzer davranışları tanımlamak için, çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından ödünç alınır (Leymann, 1996).

Mobbing kavramının iş dünyası bağlamında Dr. Leymann tarafından yapılan tanımı şöyledir: “Mobbing, duygusal bir saldırıdır. Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik bir terördür.”

Bu araştırmanın amacı, iş yerlerinde stresi ortaya çıkaran, çalışan performans ve motivasyonunu düşüren, birçok örgütte var olduğu düşünülen “psikolojik yıldırma“ kavramının daha iyi ve doğru biçimde anlaşılması için bireyleri bilinçlendirmek, bu konuya dikkat çekerek somut ve etkili çözümler oluşturmaktır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde psikolojik yıldırma konusuna genel bir çerçeve oluşturularak; psikolojik yıldırmanın tanımı ve tarihçesi, davranışları, aşamaları, dereceleri, türleri, nedenleri, sonuçları ve başa çıkma yöntemleri incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel adalet kavramı incelenerek; örgüt ve adaletin tanımı ve boyutları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde, stres ve iş stresinin tanımı, belirtileri, sonuçları, kaynakları ve başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise çalışan performansının tanımı ve kapsamı, özellikleri ve çalışan performansına etki eden temel unsurlar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın beşinci bölümünde ise anket çalışması yapılmıştır.

2. PSİKOLOJİK YILDIRMA NEDEN VE SONUÇLARI

2.1. Psikolojik Yıldırmanın Tanımı ve Tarihçesi

İnsanlar duyguları olan varlıklardır. İçlerinde iyilik, sevgi, şefkat gibi olumlu duyguları barındırıyor olsalar da, doğaları gereği bazen hükmeden, ezen, yok eden, kıskanan, entrikalar düşünen, can yakan varlıklara dönüşebilirler. İnsanların iş yaşamlarının başlaması, aynı ortamlarda birbirleriyle daha yoğun ilişkiler içinde bulunmalarına neden olmuştur. Hayatın her alanında var olsa da birbirlerinden üstün olma duygusundan ortaya çıkan rekabetten oluşan çatışmalar, insanların yaşam kalitelerinin düşmesine, iş verimsizliğine hatta gereken önlem ve tedbirler alınmazsa intiharlara, iflaslara ve ekonominin gerilemesine kadar uzanan kronik sorunlara yol açabilir.

Son yıllarda araştırmaya ve tartışılmaya başlanan psikolojik yıldırma kavramının tanımı üzerinde dahi anlaşmaya varılamamış olsa da; her cins, yaş, eğitim ve kültürden birey psikolojik yıldırmaya maruz kalmakta ve bir yaşam savaşı gibi sürüp gitmektedir. Yıldırma, yer çekimi gibi adı konulana kadar varlığı hissedilen ancak ne olduğu bir kavram ile ifade edildikten sonra anlaşılan bir durumdur (<http://mobbing.org.tr>).

Psikolojik yıldırma, İngilizce mob kökünden gelmektedir. Kanun dışı şiddet uygulayan, düzensiz kalabalık ve çete anlamına gelir. Sözcük Latince kararsız kalabalık anlamına gelen ‘mobile vulgus’ sözcüklerinden türemiştir.

Psikolojik yıldırma kavramı, yuvalarını korumak amacıyla saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını gözlemleyerek, iletişim biçimini ortaya çıkarmak amacıyla 19. yy’ da ilk kez biyologlar tarafından kullanılmıştır (Tınaz,2006:14).

Bu kavram daha sonra 1960’ larda Konrad Lorenz tarafından küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu bir şekilde hücum ederek uzaklaştırması veya su ve yiyecek ihtiyacını karşılamak amacıyla toplanmış bir kuş topluluğuna girmeyi uman zayıf veya farklı bir kuşun kabul edilmek yerine toplu bir şekilde hücumu uğraması, yiyecek ve sudan uzaklaştırılarak güçsüz hale getirilmesi,

saldırıyla bertaraf edilmesi ve hatta öldürülerek grup dışına atılması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır.

1972'de İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, ders saatleri arasında öğrencilerin birbirlerine neler yapabildiklerini incelemiş ve Lorenz'den ödünç aldığı bu terminolojiyi, küçük yaştaki çocukların yalnız veya kendilerinden farklı gördükleri bir çocuğa karşı oluşturduğu zarar verici davranışları adlandırmak için kullanmıştır (Leymann, 1996; 167).

ABD'li psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carrol Brodsky'nin 1976'da yayınlanmış "The Harassed Worker" (taciz edilmiş çalışan) isimli eseri psikolojik yıldırma kavramına ithafen yayınlanmış ilk eserdir. Bu kitapta yıldırmanın kendine özgü durumları ilk kez irdelenmiş olmakla beraber Brodsky bu durumun analizi ile direkt olarak ilgilenmemiştir. Buna rağmen eserde bu durumlar iş yeri kazaları, psikolojik stres, uzun çalışma saatlerinin ve iş monotonluğunun yol açtığı tükeniş olarak sunulmuştur (Leymann, 1996:167-168).

Okullardaki şiddetin iş yerlerinde yetişkinler arasında da yaşanmakta olduğunu keşfeden, aslen alman olan Leymann, iş yaşamında yıldırma kavramı ile ilgili incelemelerine ilk kez 80'li yılların başında İsveç' de başlamıştır (Altuntaş, 2010:2998).

Psikolojik yıldırma kavramı, iş yaşamında sistematik bir şekilde bir ya da daha fazla kişi tarafından çoğunlukla bir kişiye yönelik, düşmanca ve etik dışı iletişim kurma, çaresiz ve savunmasız bir pozisyon içine itme biçiminde tanımlanmıştır (Leymann, 1996: 168).

İsveç' de analiz edilen örgütlerde, iş yapısı ve örgüt kültürünün insanları, kalıtsal kişilik problemleri olmadığı halde onları "zor kişi" haline getirdiği bilinmektedir. İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar tarafından kullanılan fiziksel şiddet ve tehdit anlamına gelen İngilizce bir terim olan bullying; okullardaki fiziksel şiddet ve tehdidi karşılarken, yıldırma ise iş yerlerinde daha sofistike, mağdurun sosyal izolasyonu gibi yetişkin davranışları ile nitelendirilir (Leymann, 1996:167).

Terimlerin çoğalması sıkıcı ve kafa karıştırıcı bir hal olsa da araştırmacılar ve uygulayıcılar farklı fikirler ortaya koyarak önemli noktalara dikkat çekmektedirler. Ortak tanımlayıcı dil yokluğu toplumda işverenler, yasa koyucular ve diğerleri için iki kat yorucu ve şaşırtıcı görünmekte ve mücadele etmeyi zorlaştırmaktadır (Crawshaw, 2009; 264).

Ülkemizde psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı ile aynı anlama gelen birçok kavram olduğu görülmektedir. Bu kavramlar aşağıdaki ifadelerden oluşmaktadır;

- Mobbing
- Bullying
- Psikolojik Terör
- Psikolojik Taciz
- Psikolojik Şiddet
- Yıldırma
- Psikolojik Yıldırma
- Duygusal Taciz
- Duygusal Saldırı
- Ofis İçi Şiddet
- Bezdiri

Bu çalışmada diğer kavramlar arasından ‘‘Psikolojik Yıldırma’’ tercih edilmiştir. Çalışanların sorumlu oldukları kişilere yaranmak ve onları etkilemek amacıyla gün içerisinde iş arkadaşlarına karşı bir kerelik ve anlık olarak sergiledikleri stresli ve fevri hareketler psikolojik yıldırmaı oluşturmaz. İş yerlerinde yıldırmaı bahsedebilmek için aşağıdaki unsurların oluşması gerekmektedir (www.csqb.gov.tr-2013);

- İş yerinde gerçekleşmelidir.
- Üstler tarafından astlarına, astları tarafından üstlerine uygulanabileceği gibi eşit çalışanlar arasında da gerçekleşebilir.
- Sistemli olmalıdır.
- Sürekli veya belirli sıklıkla tekrarlanmalıdır.
- Kasıtlı yapılmalıdır.
- Yıldırma çalışanı pasif hale getirerek işten uzaklaştırma amaçlı olmalıdır.
- Mağdurun kişiliği, sağlığı ve meslek hayatı olumsuz etkilenmelidir.
- Mağdura yönelik olumsuz tutum ve davranışlar doğrudan veya gizli olabilir.

Psikolojik yıldırmanın, bilinçli olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması (en az haftada bir kez) ve uzun zamandan beri (en az altı ay) devam etmesi gerekir (Leymann,1996:168). Karmaşık bir olgu olan yıldırma mağdur

üzerinde yıkıcı etkiler oluşturabilir genellikle düşmanca, arzu edilmeyen, tekrarlanan davranışlar olarak ifade edilir (Pedro et al., 2008:220).

Diğer bir ifade ile yıldırma, bir çalışana çalışma ortamında, iş arkadaşı ya da iş arkadaşları tarafından, sözlü ya da sözsüz davranışların kombinasyonu aracılığı ile kasıtlı yapılan eziyetler olarak tanımlanmaktadır (Tepper and White, 2011; 83).

Genellikle tehdit olarak düşünülen çalışana, birey ya da grup tarafından, karşı cephe oluşturularak yapılan kötü ya da zarar verici yorumlar, adil olmayan atamalar, toplum dışına itme ve diğer birçok yöntem çalışanı mutsuz ederek hayatını berbat hale getirir. (Martin and Martin,2012;217)

Leymann, aynı zamanda yıldırmanın bir hastalık gibi iş yerlerinde diğer insanlara bulaşarak yayıldığını ve saldırganın zayıflıklarını ve eksikliklerini örtbas etmek amacıyla umutsuz bir mücadele olarak yürütüldüğünü iddia eder (Yelgecen and Kokalan, 2009 : 363) ve modern dünyada iş yerlerinin insanların yargılanma riski olmadan birbirlerini öldürebildikleri geriye kalan tek savaş alanı olduğunu söyler (josipovic-jelic et al., 2005: 347).

1983 yılında Norveç’de okul çağında ki üç gencin intiharı üzerine dönemin Mili Eğitim Bakanı tarafından başlatılan, araştırmayı yürüten Prof. Dr. Dan Olweus okullardaki zorbalık ve kurbanların durumlarını anlatabilmek için zorbalık anlamına gelen “ bullying” terimini kullanmıştır. Araştırma kapsamında çocukları ve gençleri korumak için 1990 yılından itibaren İngiltere, Almanya ve ABD de programlar başlatılmıştır. Araştırmaların sonucunda, öğrencilerin %15 den fazlasının bu olayların içinde yer aldığı görülmüştür (Tetik, 2010: 82).

Andrea Adams, 1988 yılında iş hayatında yaşanan yıldırma davranışını “ İş yeri zorbalığı” şeklinde tanımlamıştır. “İş yerinde zorbalık: yüzleşme ve aşma yöntemleri” adlı eseri 1992’de yayınlanmıştır. Ayrıca BBC’de yayınladığı dizi ile medyada bu konuya dikkat çeken ilk kişidir. Yıldırma ile mücadele etmek için 1997 yılında kendi adı ile anılan bir vakıf kurmuştur (Gül ve Özcan, 2011; 109).

İngiliz yazar Tim Filled 1996 yılında yayınlanan” Bully in Sight” (Görünürdeki Zorba) adlı eserinde, iş yerinde yıldırmanın nasıl açıklanacağı ve ele alınacağını anlatmıştır. Zorbalığı; mağdurun, özgüveni ve özsaygısına yapılan acımasız ve sürekli bir saldırı olarak tanımlamıştır (Gül ve Özcan, 2011; 109).

Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) göre yıldırma, bir birey veya gruba uygulanan, acımasız, kötü niyetli, intikamcı, sürekli olumsuz davranış ve eleştiriler, sosyal ortamından uzaklaştırma, yanlış söylentiler yayarak güçlerini azaltmak ve

aşğılayarak eziyet etmeyi içeren bir davranış biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Ulusoy, 2013:134). Aşğıdaki tabloda farklı araştırmacıların kullandıkları kavram ve tanımlara yer verilmektedir.

Tablo2.1: İşyerinde Psikolojik Yıldırma İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Leymann, 1996	Mobbing: İşyerinde Psikolojik Yıldırma Psychological Terror: Psikolojik Terör	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	Bullying at Work: İşyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir. Tanımda ayrıca, psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir. Buna göre, taraflarının eşit güçte olduğu bir tartışmanın da işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilemeyeceği öne sürülmüştür.
Salin, 2005	Workplace Bullying: İşyeri zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortama neden olan bu davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur.
Brodsky, 1976	Harassment: Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.

Wilson, 1991	Workplace Trauma: İşyeri Travması	Bir çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Keashly ve Jagatic, 2003	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı / Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.
Björkvist, Österman ve Hjet- Back, 1994	Work Harassment: İşyeri tacizi/ Aggression: Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Hoel ve Cooper, 2000	Workplace Bullying: İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma göre, mağdur bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyonudadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Vartia, 2003	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Namie ve Namie, 2000	Workplace Bullying İşyeri zorbalığı	Bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Davenport , Schwartz ve Elliott, 2003	Mobbing : İşyerinde psikolojik yıldırma / Emotional Abuse: Duygusal Taciz	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Tınaz, 2006, 2008	İşyerinde Psikolojik Yıldırma / Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Kaynak: Tınaz, 2010; 59

Sonuç olarak, son yıllarda stres ve yıldırma kaynaklı çalışan motivasyonunun kaybı, performans düşüklüğü, işten ayrılma gibi önemli sorunlara yol açan psikolojik yıldırmanın sağlıklı iş ortamları oluşturarak kurum, toplum ve ekonomide büyük yıkımlara yol açtığı kesinlik kazanmıştır.

2.2. Psikolojik Yıldırma ile İlgili Kavramlar

2.2.1. Çatışma ve Yıldırma

Günümüzde örgütlerin çatışma kavramı ile karşı karşıya kalmasının nedeni, artan rekabet koşulları, kültür farklılıkları, küreselleşme ve iş gücünün bölünmesidir.

Genel anlamda çatışma, rekabet ile rakipleri yok etme mücadelesidir. Kişi veya grupların amaçlarına ulaşmalarını bilinçli olarak engelleme davranışıdır. Çatışma dar anlamda ise, iki ve ya daha fazla kişi veya grup arasında uyumsuz amaçların, tavırların, davranışların ve duyguların oluşturduğu geçimsizlik, zıtlık ve uyuşmazlıklar olarak tanımlanabilir. Çatışmanın kritik nedenleri ise, gruplar arasındaki güç mücadelesi ve birbirleriyle uyuşmayan amaçların oluşmasıdır.

Klasik anlayışa sahip yönetenler, çatışmanın örgüte zarar verdiğini ve ortadan kaldırılmasını savunmaktaydılar. 90'lı yılların başlarında ise modern davranış bilimciler, belirli bir düzeydeki çatışmanın, örgütlerin gelişimine yararlı olduğunu ifade ederek çatışmanın yönetimi konusunu incelemeye başlamışlardır. Örgütte kişiler arasındaki ilişkilerde yaşanan, düşünce ve görüş farklılıklarının, gelişmelere ve yeniliklere yol açacağı ve örgütsel hedefleri yükselteceği öngörülmektedir. Farklılıkların getireceği canlılık, çeşitlilik ve çok seslilik çalışanları teşvik edici ve geliştirici katkılar sağlayacaktır (Ceylan, 2012:161).

Örgütsel çatışmanın seviyesi dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Makul seviyedeki çatışma, performansı paralel olarak arttırmakta ancak çatışma seviyesinin artarak devam etmesi, örgütsel ve bireysel performansta önemli düşüslere yol açabilmektedir. Bu nedenle çatışma yönetiminde, çatışma seviyesi kontrol altında tutularak, belirli bir çatışma aralığının sürekliliği sağlanmalıdır (Asunakutlu ve safran, 2006; 117).

Örgütsel çatışma ise, grup veya gruplar arasında birbirlerine karşı çıkma ve amaçlarına ulaşmak için birbirlerini engellemelerine karşı önlem alınmasını da kapsar.

İş yerlerinde yıldırma ve çatışma kavramları bir arada kullanılmaktadır. Zapf ve Einers yıldırma, yavaş gelişen, sık sık iş ile ilgili çatışmalarla tetiklenen bir olgu olarak tanımlar (Yurttaş, 2010: 12).

Psikolojik yıldırma ile normal bir çatışmayı ayıran en önemli fark taraflar arasındaki söz konusu davranışların, güç dengesizliğinin ne kadar zamandır sürdüğü ve hangi sıklıkla oluştuğudur. Psikolojik yıldırmada olumsuz davranışlar sürekli devam etmekte ve ısrarla tekrarlanmaktadır. Bu sebeple, sıradan çatışma davranışları psikolojik yıldırma oluşturmaz. İşyerinde sağlıklı çatışmayı psikolojik yıldırmadan ayıran bazı özellikler vardır. Bu farklar Tablo 2.2' de gösterilmektedir .

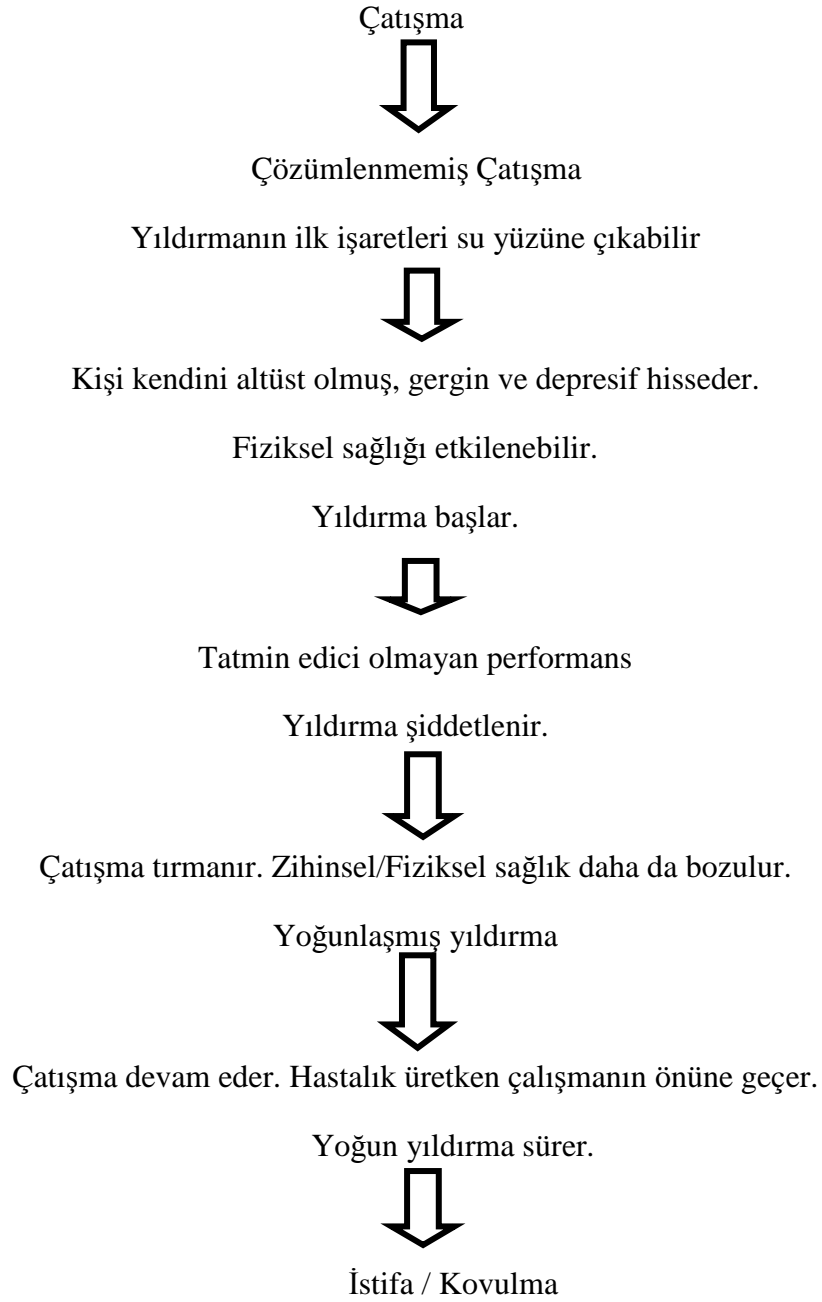
Tablo 2.2 : İşyerinde sağlıklı çatışma-psikolojik yıldırma arasındaki farklar (Zonp, 2012; 9)

Sağlıklı Çatışma	Psikolojik Yıldırma
Belirlenmiş örgütsel rol ve görevler	Örgütsel yapıda rol belirsizliği
Ekip ilişkisi	İş birlikçi olmayan davranış biçimi
Ortak ve paylaşılan hedefler	Kişisel hedefler
Kişilerarası açık ilişkiler	Kişilerarası ilişkilerde belirsizlik
Sağlıklı örgütsel yapı	Örgütsel kusurlar
Ara sıra uyuşmazlık	Sistemik, sürekli etik olmayan davranışlar
Açık çatışma ve tartışma	Gizli eylemler ve çatışmanın reddi
Doğrudan iletişim	Dolaylı iletişim
İstenmeyen durumlara karşı önceden önlem alma	Önlem almada ihmal

Yıldırma kavramını çatışmanın abartılmış bir hali olarak gören, ancak yıldırmanın bazen haftalar ve aylar sonra dönüşüme uğrayarak bazen de çatışmadan hemen sonra ortaya çıktığını ileri süren Leymann, çatışma ile yıldırma arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğunu belirtir.

Leymann'a göre bir uyuşmazlık veya çatışma yıldırma kavramını harekete geçirir. Çatışma sebebinin belirlenememesi ve üzerine gidilmemesi buradaki en önemli noktadır (Çukur, 2012: 37).

Şekil 2.1’de, bir çatışmanın çözümlenmeyerek yıldırmaaya dönüştüğü bir süreç gösterilmektedir.



Şekil 2.1: Çatışma ve Yıldırma Aşamaları

Kaynak: Demirçivi, 2008: 22

Sonuç olarak, çatışma yönetilmeli, yıldırma ise ortadan kaldırılmalıdır. Çünkü yıldırmada aynı amaca giden karşıt düşüncelerin ortaya konulmasından çok herhangi bir nedenle zayıf olanı ortadan kaldırmak amaçlanmıştır (Aydoğan, 2010: 10).

2.2.2. Şiddet ve Yıldırma

Heraklitos şiddeti ilk dile getiren düşünürlerdendir. Heraklitos'a göre şiddet doğadır. Doğanın bir parçası olan insan ise şiddeti bünyesinde barındırır. Evrende sürekli çatışmalar yaşanmaktadır. Kavga ortak, adalet ise çatışmadır. Adaletin sağlanabilmesi için dahi kavga gerekmektedir (İnam, 2014).

Şiddet, fiziksel gücün bir birey ya da grup üzerinde ölüm, sakatlık, gelişim bozukluğu, psikolojik rahatsızlık gibi sorunlara yol açabilecek kasıtlı davranışlar olarak tanımlanır. Fiziksel şiddet, birey veya gruba karşı kullanılan fiziksel güçtür. Psikolojik şiddet ise, birey ve gruplara karşı amaçlı güç kullanımınıdır. Bu güç kişilerin fiziksel, ruhsal, ahlaki ve sosyal gelişimlerine zarar verir (Zonp, 2012,10). Şiddet denildiğinde akla genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiili şiddet gelir. Oysa, şiddet siyasal, ekonomik ve psikolojik niteliklerde de olabilir.

Yıldırma, şiddetin soyut biçimidir ve fiziki şiddeti de kapsayan "bullying" den daha tehlikeli ve daha kalıcı psikosomatik etkilere sahiptir (Cindiloğlu, 2010:19). Şiddetin toplumsal yaşamda ve iş yerlerinde nasıl tanımlandığı ve ne şekilde kabul edildiği büyük önem taşır. Şiddetin, şiddet uygulananlar tarafından meşrulaştırılması şiddeti bir alışkanlığa, hatta töreye dönüştürebilir. Daha da önemlisi şiddet bir yaşam biçimi olarak kabul ediliyorsa sorun olmaktan çıkarak bir yönetim tarzı olarak benimsenmektedir. Böylelikle şiddet bir sorun çözme aracı haline dönüşebilir (Yapıcı, 2008:12).

İş yerinde şiddet ise, bireylerin çalıştıkları iş yerlerinde, işe gidiş gelişlerinde ve işleriyle ilgili olarak aşağılanma, tehdit, taciz, güvenlik ve sağlıklarının dolaylı ve açık tehditlere maruz kalmalarıdır (Çakıl, 2011:7). İş yerinde şiddet ve psikolojik yıldırma kavramlarını birbirinden ayıran temel noktalar olsa da iki kavramda da yetki ve gücün kötüye kullanılmasından söz edilmektedir.

İş yerinde ki şiddetten bahsedebilmek için; saldırı, fiili ve cinsel taciz, açık saçık konuşma, eşyaya zarar verme gibi ağır suç oluşturan tek bir davranış bile yeterli olabilirken, psikolojik yıldırma, defalarca tekrarlanan davranışlarla tanımlanır. Fiziksel şiddeti belirleyip tedavi etmek, psikolojik sonuçları olan psikolojik yıldırmanın etkilerini yok etmekten daha kolaydır (Polat, 2011:12, 13).

İş yerinde şiddet, sürekli ve bilinçli olarak uygulandığında psikolojik savaşa dönüşerek, mağdurlara, işten ayrılmaktan başka hiçbir seçenek bırakmamaktadır (Cindiloğlu, 2010:20).

2.2.3. Duygusal Zeka ve Yıldırma

Yeni bir kavram olan duygusal zekanın tanımı değişerek güncellenmekle beraber en yaygın ifade ediliş biçimi, kişinin kendisine veya diğer kişilere ait duyguları, sezinleme, anlama, yönlendirme ve yönetme yetisi, beceri ve kapasitesinin ölçümünü kapsamaktadır (wikipedia).

Kişi dışa dönük ve sosyal yönünü, kişisel zekasından çok duygusal zekasıyla ifade eder (Zonp, 2012:11). İş yerinde çalışanlar, görüş ve fikirlerini rahatça ortaya koyabiliyorlar ve birbirlerini eleştirirken incitmiyorsa, iş birliği ve dayanışma duygusu içindeyseler, girişimleri yöneticileri tarafından destek görüyorsa, yani iş yerinde çalışanlar “ben” yerine “biz” diyebiliyorsa işte o zaman o iş yeri duygusal zeka boyutunda çalışıyor demektir (Doğan ve Demiral, 2007:221).

Duygusal zekası yüksek olan çalışanlar, kendilerini motive ederek bireysel iş verimliliklerini arttırırken, buldukları ortamda da pozitif bir atmosfer yaratabilmektedirler. Duygusal zekası düşük olan çalışanlar ise, karşısındakileri kırarak, düşüncelerine önem vermeyerek ben merkezli davranışlar içerisinde bulunurlar (Zonp, 2012:11).

Duygusal zekası yüksek, hassas kişiliğe sahip çalışanlar, iş yerlerinde suistimale ve kendilerine yönelik sistematik, psikolojik şiddete maruz kalabilirler. Bir diğer açıdan ise bu tacize karşı koymanın en önemli aracı duygusal zeka olarak ifade edilebilir (Alparslan ve Tunç, 2009; 152).

Duygusal zeka yöneten ve yönetilenlerde olması gereken önemli bir unsurdur. Yüksek duygusal zekaya sahip olan yöneticiler, iş yerlerindeki problemleri hızlı bir şekilde çözerek, çatışmaları başka boyutlara ulaşmadan, huzurlu bir iş ortamı yaratarak en iyi şekilde yönetecek ve yıldırma oluşmasına engel olacaklardır (Cindiloğlu, 2010:22).

2.3. Psikolojik Yıldırma Davranışları

Örgütsel dinamikler, özellikle kültür ve liderlik, değerler ve inançlar iş yerlerinde yıldırmaı teşvik eder ve güçlendirir. Yönetim, yıldırmaı fiilen başlatabilir ya da katılabilir. Alt düzey bir yönetici müdahale edilmeyeceğini bildiği için çalışanlara taciz uygulayabilir.

Yıldırma mağdurları bir dizi zorbalık ve yıldırma eylemlerine maruz kalırlar. Leymann' ın tanımladığı ve özetlediği bu eylemler mağdura etkilerine bağlı olarak

beş kategoride incelenmiştir. 3. ve 5. kategorileri ile ilişkili olan davranışların bazıları yaşandığı zaman, mağdurlar yasal korumaya sahiptirler. Ancak 1, 2 ve 4. Kategorilerdeki davranışların çoğu bir örgütün imtiyazı olarak kabul edilir. Bu davranışların bazılarını şöyle özetleyebiliriz (Khoo, 2010: 62);

2.3.1. Hedefin kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar

- Hedef sürekli eleştirilir, yerli yersiz ve önemsiz hata bulmalara maruz kalır.
- Korkutulur, aşağılanır ve kapalı kapılar ardında tehdit edilir
- Zorba, iletişimi reddeder, göz kontağından kaçınır (kötü niyetli ilişkinin göstergesi), talimatları, sadece e-posta, notlar ya da sarı etiketler yoluyla verir.

2.3.2. Hedefin sosyal ilişkilerine saldırı

- Hedef sürekli izleme ve gözetlenmeye tabi tutulur.
- Komplo, (diğer personelin hedefle ilgili tuhaf, önemsiz ve haksız şikayetleri desteklenir.)
- Hedef reddedilir, görmezden gelinir ve dışlanarak toplum dışına itilir.
- Olup bitenlerden ve olaylardan izole edilir.
- Hedef ile iyi geçinen diğer personel üstü kapalı tehdit edilir.
- Muhbir olarak ya da kötü haberlerin taşınması için hedefin arkadaşları kullanılır.

2.3.3. Hedefin imajına yönelik saldırılar

- Hedefe karşı asılsız iddialarda ve patolojik yalanlarda bulunulur.
- Karalayıcı açıklamalar, çevresel faktörlerden ziyade hedefin karakterine yöneliktir.
- Bölüm, kurum ve diğer kurumsal ağ içerisinde hedefin damgalanması ve imajının zedelenmesi.
- Hedef, önemsiz ya da yanlış suçlamalara dayalı, haksız disiplin cezalarına tabi tutulur.
- Gerçekler, hedefin üzerine suç atarak, zorbaların kötülük ve haksızlıklarını savunarak çarpıtılır.
- Hedefin dışarıdan alabileceği yardım başvurularına, öfkeli bir şekilde tepki verilir.

2.3.4. Hedefin mesleki kariyerine yönelik saldırılar

- Hedefin başarıları görmezden gelinerek alay edilir, reddedilir ya da görevden alınır.
- Diğerleri kaynak ve olanaklardan daha fazla yararlanırken, hedef mahrum bırakılır.
- Zorba, hedefin üstün çalışmalarını çalar ve kopyalar, kendisi yapmış gibi sunar.
- Hedeye aşırı iş yüklenir, işleri elinde alınır ya da önemsiz işlerle değiştirilir.
- İzin talepleri kabul edilmez, gereksiz ve zor koşullar oluşturulur. Yıllık izin, acil izinler ve hastalık izinleri önceden onaylanmış olsa bile reddedilir.
- Açık iş tanımı yapılmayarak zorba, kasten kişinin rolünü belirsiz hale getirir.
- Cezalandırabilmek için resmi olmayan toplantılara davet edilir.
- Terfi engellenir ve sabote edilir.
- Hedef daha düşük bir pozisyona getirilebilir.
- Haksız ve yersiz, sözlü veya yazılı uyarılara tabi tutulur.
- Genellikle geçmişteki önemsiz olayları kullanarak uydurma bahaneler ya da suçlamalara dayalı sık sık sözlü veya yazılı işten kovulma tehdidi altındadır.
- İsteksiz istifaya ya da erken emekliliğe zorlanır.
- Hedef kurumdan ayrıldıktan sonra bile elde etmiş olduğu hakları verilmeyerek, geçimini temin etmesi için başka bir iş bulması engellenir.

2.3.5. Hedefin fiziksel ve ruhsal sağlığına saldırı

- Hedef aşağılanır, küçük düşürülür, alay edilir.
- Özellikle diğerlerinin önünde aşağılanarak, bağırlır, tehdit edilir, hakir görülür.
- Sadece sözlü iletişimle değil, korkutucu notlar ve e-postalarla taciz edilir.
- Hedefi hatalı olduğuna inandırarak kendisini suçlu hissetmesine neden olur.
- Ruhsal sağlığa zarar verilerek tuzaklar kurulur.

2.4. Psikolojik Yıldırma Aşamaları

Psikolojik yıldırma, bir hastalık ya da bir virüs gibi, sessizce ve sinsice bulaşarak sadece mağduru değil diğerlerini de etkileyen, bir süre içerisinde de çığ gibi büyüyerek yayılan bir süreç olarak adlandırılabilir.

Leymann bu süreci daha detaylı analiz etmek amacıyla 5 evreye ayırarak incelemiştir. Çünkü yıldırma, örgütlerde mağdurlar ve diğerleri tarafından anlaşılması çok karmaşık ve zor bir olgudur.

Psikolojik yıldırma, rahatsız edici davranışlarla başlayan, zaman içerisinde acı veren, olayların sarmal biçimde hızlanarak ilerlediği; Anlaşmazlık, saldırganlık, kurumsal güç, tanımlanma ve işine son verilme gibi aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreçte yıldırma ortaya koyan belirtilerin tanınması oldukça önemlidir. Psikolojik yıldırma ile ilgili Leymann tarafından tespit edilen aşamalar ise şunlardır (Tigrel and Kokalan, 2009:965):

Aşama 1:

Bu aşama henüz yıldırma değildir. Çatışmanın tetiklemeyle yıldırma dönüşebilir. Kritik bir olayla ya da çatışmanın herhangi bir türüyle karakterize edilir. Eğer organizasyon etkili çatışma çözme stratejilerine sahipse o zaman bu çatışma meslektaşların ortak bir noktada buluşarak görüşmeleri ile çözülebilir. Eğer örgüt çatışma çözümünde etkili değilse o zaman; bilinçli bir şekilde, kasten yaratılan çatışmada; örneğin mağdur görevlerini yapmamakla, oyalanmakla, rahatsız etmek ve dikkatsiz olmakla suçlanır. Kısa bir süre içinde diğer arkadaşları da bu kritik sorunu onaylamaya başlarlar ve mağdur hakkında sabit fikirlere sahip olarak bu durumu önlemek için bir şeylerin yapılması gerektiğini düşünürler.

Aşama 2:

Bu aşama da yıldırma dinamikleri çeşitlilik gösterir. Örneğin, mağdur grubun dışına itilir, görevleri geciktirilir ya da iptal edilerek anlamsız, yetersiz veya kafa karıştırıcı görev ve bilgiler verilir. Artan izolasyon ile agresif manipülasyonlar, saldırgan eylemler ve psikolojik suçlar bu aşamada görülür ve belli bir zaman dilimi içinde mağdurun her gün bu eylemlere maruz kaldığı düşünülürse, mağdur üzerindeki olumsuz etkilerini tahmin etmek zor değildir.

Aşama 3:

Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamasına rağmen, durum hakkında tam bilgiye sahip olmaksızın bu aşamada devreye girer. Bu aşamaya kadar geçen süreçte çalışma arkadaşlarının mağdurun suçlu olduğu fikrine katılmalarından dolayı

yönetim durumu yanlış değerlendirerek muhtemelen yanlış kararlar alacaktır. Yönetimin konuya dahil olmasıyla birlikte bu kritik konu önemli bir sorun haline dönüşür. Yönetim suçu mağdura yükleyerek probleminden kurtulma yolunu seçebilir. Yönetim zorbanın yanında olarak mağdur hakkında aldığı negatif kararlar çözümün daha da zorlaşmasına neden olarak çatışmayı zorbanın lehine sonuçlandırır.

Aşama 4:

Bu aşamada mağdur, “zor insan”, “paranoyak kişilik”, “akıl hastası “ gibi tanımlamalarla ve hatta yönetimi yanıltmakla bile suçlanır. Bu süreç daha fazla hız kazanır ve genellikle işten kovulma ya da zorunlu istifa ile sonuçlanır.

Aşama 5:

Mağdur örgütteki herkese gerçekleri kanıtlamasına rağmen bu olumsuz ve rahatsız edici çalışma ortamında kalmak istemez. Mağdur örgütten ayrıldıktan ya da kovulduktan sonra bile psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar yaşamaya devam eder.

Zorba ise kendi kararlarının doğruluğunu meşrulaştırmak ya da haklı göstermek için mağdurların iş gücü piyasasındaki imajını ve itibarını zedeleyerek tacizlerine devam eder.

Yıldırma sürecinde, bireyin kişiliğine, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine yapılan olumsuz saldırılardan, her birey farklı etkilendiği için ciltteki yanık dereceleri gibi etkilenme dereceleri de kendilerine özgü değerlendirilmelidir (Tetik ,2010: 84).

2.5. Psikolojik Yıldırma Dereceleri

Psikolojik yıldırma derecelerini çok çeşitli etmenler belirlemektedir. Psikolojik yıldırmanın şiddeti, süreci ve sıklığına ek olarak, kişilerin ruhsal durumları, yetişme koşulları, yaşam deneyimleri ve genel koşullarda göz önünde bulundurulmaktadır. Psikolojik yıldırma bireyler üzerinde çeşitli etmenlere göre birinci, ikinci ve üçüncü derece olarak tanımlanmaktadır (Çögenli, 2010: 48, 49).

➤ **Birinci Derece Yıldırma;**

İş arkadaşlarının aşağılayıcı ve rahatsız edici davranışlarına şaşırarak mağdur kızabilir ve üzülebilir. Bu iş ortamının itici gelmesiyle başka bir iş aramaya başlayan mağdurda gözlenen belirtiler;

- Alınganlık
- Ağlama
- Uyku bozuklukları
- Konsantrasyon bozukluklarıdır.

Bu safhada arkadaşları ve ailesiyle olan ilişkileri etkilenmeyen mağdura, hobiler edinmek ve yeni faaliyetler bulmakta kalıcı çareler oluşturamaz. Bu negatif durum devam ederse ikinci derece yıldırma oluşabilir.

➤ **İkinci Derece Yıldırma;**

Uzun süre yıldırma maruz kalan mağdurda gözlenen belirtiler;

- Kalıcı uyku bozuklukları
- Ciddi konsantrasyon bozuklukları
- Depresyon
- Yüksek tansiyon
- Mide ve bağırsak sorunları
- Aşırı kilo alımı ve kaybı
- İlaç ve alkol alışkanlığı
- İş yerinden sürekli izin almak ve işe gitmek istememek

Mağdurun arkadaşları ve ailesi olumsuz giden bir şeylerin olduğunu hissetmelerine rağmen bu sorunların üstesinden gelinemeyecek derecede olduğuna inanmayabilirler. Bu safhada psikolojik destek alınması gerekebilir.

➤ **Üçüncü Derece Yıldırma;**

İşe korku, dehşet ve söylenerek giden mağdur artık iş yapamaz hale gelir. Olayların etkili olmasıyla, o çalışma ortamından uzaklaşmak ve kaçmak ister. Gücü tükenen ve koruma mekanizması işlevini yitiren mağdurda şu psikolojik ve fiziksel belirtiler görülebilir;

- Şiddetli depresyon
- Çeşitli kazalar
- Kalp krizleri
- Panik ataklar
- Başka kişilere şiddet uygulama
- İntihar etme düşüncesi ve teşebbüsleri

2.6. Psikolojik Yıldırmanın Türleri

Eğer bir çalışan, örgüt içinde güçlü bir konumdaysa ve bu gücü acımasızca kullanmaya eğilimliyse, bu çalışanın etkin bir yıldırma olma olasılığı yüksektir. Yıldırma sadece yöneticilerin astlarına uyguladıkları eylemler değildir. Gerçekte güç ilişkisinden kaynaklanır ve örgütün her seviyesinde rastlanır. Bu nedenle örgütte yıldırma, astlar, üstler ve aynı seviyedeki iş arkadaşları arasında da görülebilir. Bu bağlamda üstün asta ve astın üstüne yaptığı yıldırma “dikey” veya “hiyerarşik yıldırma” denirken aynı statüde çalışanların birbirlerine uyguladıkları yıldırma “yatay” ya da “fonksiyonel yıldırma” adı verilmektedir (Zonp, 2012;22,23).

2.6.1. Dikey (Hiyerarşik) Psikolojik Yıldırma

Dikey yıldırma, üstün astına doğru “yukarıdan aşağıya” ve tam tersi olarak astın üstüne doğru “aşağıdan yukarıya” yapılabilir. Bu kavramlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

2.6.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Uygulanan Psikolojik Yıldırma

Dikey yıldırma çeşitli nedenlerden dolayı yönetici tarafından direkt olarak mağdura uygulanan son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışlardır. Bir üstün, mesleki konumunun gücünden yararlanarak aşırı davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir yıldırma olgusu söz konusu olabilir. Her ne kadar yetkeci ve sert mizaçlı bir yöneticinin bu tür davranışlara eğilimi olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir yöneticinin de bu tür davranışlarda bulunabileceği düşünülmelidir. Yıldırma, her durumda ve her mizaçtaki kişi tarafından her an uygulanabilir. Buna, bireyin sevilmemesi, ona karşı hissedilen kıskançlık ve çekememezlik gibi çok çeşitli duygular yol açabilir.

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan psikolojik yıldırmanın en yaygın nedenleri şunlardır;

- **Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:**

Yöneticinin kendinden daha fazla çalışan ve daha başarılı olan bir astın varlığı halinde ortaya çıkar. Astın çalışmasını ve etkinliğini engellemeye çalışır. Yönetici mağdurdan daha fazla iş isteyerek onu tembel ve yavaş olmakla suçlayabilir ya da duyduğu kıskançlık ve çekememezlik sebebiyle hain planlar kurar, astın yaptığı işi sahiplenerek, kendi başarısıymış gibi gösterir.

- **Yaş Farkı:**

Kendisinden genç bir astın varlığını tehdit unsuru olarak gören yönetici, bu korkuyla, örgüt içerisinde kendi üstünlüğünü ve vazgeçilmezliğini ispatlama amacıyla, genç astına yıldırma uygulayabilir. Bunun tam tersi olarak, genç yönetici kendini deneyimsiz ve yetersiz görerek komplekse kapılır ve açığını kapamak, üstünlüğünü kanıtlamak amacıyla yaşlı astına karşı zor beğenen, katı bir tutum takınır.

- **Kayıрма:**

Kayırlan kişi ast ya da üst olabilir. Kayırlan kişi yönetici ise arkasında onu destekleyenlerin olduğundan emin olarak gücüne güvenir ve istediklerini yapmakta kendisini özgür hisseder. Yıldırma sürecini başlatırken kurnazlık yaparak, astını koruyucusuna karşı düşmanca bir davranışa yönlendirir ve ikisi arasında hiçbir sorun yokmuş izlenimi yaratır. Bazen de kayırlan kişi ast olabilir bu durumda yıldırma uygulamak için bahanesi hazır olan yönetici, astın bu konum için yetersiz olduğunu ve bu iş için hazır olmadığını gösterecek tüm davranışları sergiler.

- **Politik Nedenler:**

Politik görüşler yıldırma ortamının oluşması için geçerli bir zemin hazırlar. Ast ve üst birbirlerine karşıt ve düşmanca olan politik görüşlerini ortaya koymuşlarsa, yıldırma ortamının oluşması kaçınılmazdır.

2.6.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Uygulanan Psikolojik Yıldırma

Astlar tarafından bir yöneticinin yetkisi tartışılır duruma geldiğinde aşağıdan yukarıya doğru yıldırma ortaya çıkar. Bu olguda yıldırmacıların sayısı genelde birden fazladır. Hatta tüm çalışanlar istemedikleri yöneticilerine karşı ayaklanma gibi bir

yıldırma uygulayabilirler. Astlar yöneticilerinin emirlerine uymayarak, yöneticilerini üst yönetime ihbar amacıyla, bilerek yanlışlar yaparlar, kötü konuşarak, asılsız söylentiler çıkararak işle ilgili gerekli bilgilerden üstlerini haberdar etmezler. Yöneticinin örgüt içerisinde yetersiz ve gereksizliğini hissettirmek amacıyla bir üstüne ulaşırlar. Mağdur yönetici her gün biraz daha dışlanarak tükenir, haklılığının ispatı için girişimlerde bulunsa dahi hiçbir sonuç elde edemez. Ülkemiz gibi işsizlik oranı yüksek olan toplumlarda çalışanların, işlerini kaybetme korkusu, doğrudan üstüne yönelik yıldırma olgusuna kolay kolay olanak vermez.

2.6.2. Yatay (Fonksiyonel) Psikolojik Yıldırma

Yatay yıldırmada mağdur, aynı seviyede bulunan çalışma arkadaşları veya eşdeğerleri arasından seçilmiştir. Aynı statüde bulunanlar genellikle yaptıklarını kabul etmeyerek, bunu karşılıklı bağımlılığın getirdiği bir çekişme ve işlerinin bir parçası olarak görürler. Bunu mağdurun iyiliği, onu uyarmak ve örgüt verimliliğini arttırmak amacıyla yaptıklarını ileri sürerek, davranışlarına haklılık ve geçerlilik kazandırmaya çalışırlar.

Yatay psikolojik yıldırmanın en yaygın nedenleri şunlardır (Tınaz, 2006b;7);

- **Rekabet:**

Rekabet, çalışanlar arasında dünyanın her yerinde, her kültüründe vardır. İnsan doğası birbirinden farklıdır. Bireyin sosyal-psikolojik yapısının bir gereksinimi olan rekabet yapıcı bir gereksinimdir ve her insanda mevcuttur. Bireydeki bu gereksinimi bulunduğu ortamın koşullarına göre bastırılır veya tetiklenir. Mesleğinde yükselme hırsları, belli bir ücret elde ederek özel yaşamlarında, aile içinde, sosyal hayatlarında üst konumlara ulaşma isteği rekabet koşullarının oluşmasına neden olur. Dolayısıyla rekabet gereksinim ve hissini yoğun bir şekilde yaşayan çalışan, iş yaşamında kendisine rakip olabileceğini düşündüğü herhangi bir iş arkadaşına haksız bir yıldırma davranışını başlatarak acımasızca uygulayabilir.

- **Farklı bir bölgeden veya kentten gelmiş olma:**

Bireyler arasında, tüm ilişki seviyelerinde görülen bir coğrafi önyargı şeklindedir. İş yerlerine taşınması son derece zararlı ve tehlikeli durumlar oluşturur. İki bölge

veya kent arasında, ortak yaşanmış iğneleyici hikayeler, nüktedan bir havada, hafif şakalarla başlayan rekabet süreci zaman içerisinde boyut değiştirerek, yerini rahatsız edici ve iğneleyici çekişmelere bırakır. Bireyin geldiği yer ile ilgili olumsuz düşünceler ve onu ait olduğu yerle özdeşleştirme, kişiyi damgalar ve yıldırma başlatır. Bu önyargıların oluşturduğu yıldırma sürecini durdurmak oldukça zordur. Mağdur doğum yerini, lehçesini, öz kültürünü değiştiremez. Bunlar sosyal yaşam süreci içerisinde oluşan özelliklerdir. Mağdur fiziksel olarak o ortamdan uzaklaşmadıkça yıldırma süreci sona ermez.

- **İrkçılık:**

Farklı bir bölgeden gelen bireye karşı uygulanan yıldırma sürecinin temelinde farklı olana karşı tahammülsüzlük yatar. İrkçılıktan kaynaklanan yıldırmada ise, başlangıçtan itibaren ortaya konan davranışlar son derece açık ve gerçek anlamda tehditkardır. İrkçilik sadece ulusal veya kültürel farklılıklarla sınırlı değildir. Renk ve belli bir ırkla sınırlandırılmada, fiziksel farklılıklara da yansıtılan bir olguya sahiptir. Mağdur dışlanır, küçük görülür, onuru kırılarak yok sayılır. Tüm dünyada yaygın bir kavram olan ırkçılık, genetik faktörlere bağlanarak, insanları iç güdüsel olarak kendilerine benzeyenlere bağlanmaya; benzemeyenleri ise reddetmeye iter. İrkçılığın başka bir boyutu olarak, farklı giyimli ya da bakımlı insanların çalıştığı iş yerinde, kendine ve giyimine özen göstermeyen ya da özel hayatı diğerlerinden farklı bir çalışana da iş yerinde arkadaşları tarafından yıldırma uygulanabilir. İrkçılığa bağlı yıldırma, içinde yaşanan toplumun kültürüyle ilişkili olduğu kadar, iş yerinin kültür ve değer yargılarına da bağlı bir kavramdır.

2.7. Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkma Nedenleri

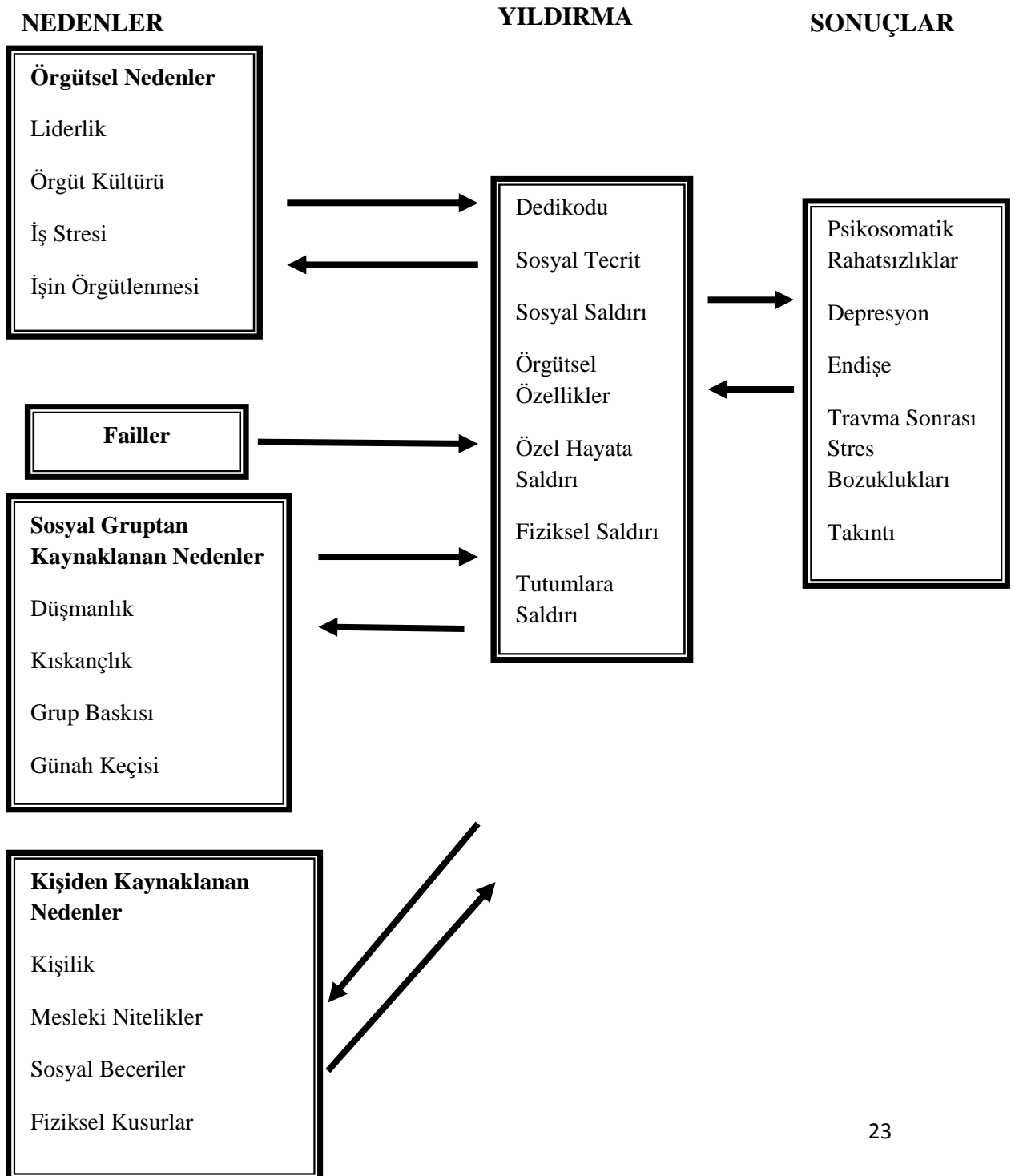
Yıldırma nedenleriyle ilgili farklı görüşler ortaya konmuştur. Medya ve işverenlerin bir bölümü yıldırma sorumlu tutar. Bazı hekim ve klinik psikologları da bu görüşü destekler.

Leymann (1996), yıldırma mağdurları ve örgütsel ağların yanı sıra, karşıt bir görüş sunar. Bu görüş, ağırlıklı olarak örgütsel nedenler, liderlik problemleri ile iş organizasyonundaki sorunların yıldırma neden olduğunu iddia eder. Son olarak Schuster (1996), yıldırmanın potansiyel bir nedeni olarak sosyal dışlanma süreçlerini ve sosyal sistemi işaret etmektedir.

Yıldırmaı tek bir nedene bağlamayarak, birçok nedeni olduğu hesaba katılmalı ve aynı anda birden fazla faktörün yıldırmaya neden olduğu dikkate alınmalıdır.

Yıldırmaya neden olabilecek bu faktörler arasında, kurban ve failin kişilik faktörlerinin yanı sıra örgütsel ve sosyal faktörlerde vardır. Ve bu olgular birbirinden bağımsız değil birbirleriyle etkileşim içindedirler.

Şekil 2.2' de yıldırmmanın neden ve sonuçları gösterilmiştir (Zapf, 1999; 71);



2.7.1. Saldırgandan Kaynaklanan Nedenler

Yıldırma uygulayan bireylerin psikolojisi ile ilgili yapılan deneysel bir araştırma yoktur. Araştırmalar bireylerin yıldırma başvurma nedenleri üzerine yapılarak, saldırganların psikolojileri ve davranışları ele alınmıştır. Sonuç olarak, bireylerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla yıldırma uyguladıkları görülmüştür (Çögenli, 2010;31).

Yıldırmacılar, genellikle övgüye aşırı ihtiyaç duyar, ilgi açlığı çeker ve ben duygusuyla hareket ederler. Bu durum “sosyal beceri eksikliği” olarak tanımlanmaktadır (Çukur, 2012,39). Yıldırmacılar, gerçek kimliklerini maskeleyerek iş yaşamında kusursuz, iyi görünen, normal davranışlar sergileyen bir tablo çizerler. Bu bireyler; mağdurun meslek onurunu ve kişiliğini lekeleyen, aşağılayıcı davranışların kendilerini yücelttiğini, yerlerini sağlamlaştırarak güçlendiklerini düşünürle (Gül, 2009:517).

Leymann, bireylerin yıldırma başvurmasına neden olan dört temel etken gösterir (Çögenli,2010;31);

- **Bireyi grup kurallarını kabul etmeye zorlamak;**

Bir grubun bir araya gelebilmesi için mutlaka belirli kuralların olması gerektiğini düşünerek “kabul etmeyen gitsin” mantığıyla insanlara bu kurallara uyma konusunda baskı uygularlar.

- **Düşmanlıktan haz almak;**

Yıldırmacılar hoşlanmadıkları kişilerden kurtulmak için örgütte hangi konumda olduklarına bakmaksızın yıldırma uygulayabilirler.

- **Can sıkıntısı içinde zevk arayışı;**

Yıldırmacının amacı mağdurdan kurtulmak olmasa da bazen sadece onları huzursuz etmek, eziyet etmek ve onlarla uğraşmak içinde yıldırma başvurabilirler.

- **Önyargıları pekiştirmek;**

Mağdura sosyal konumu ve ırksal nedenlerden ya da etnik bir grubun üyesi olduğu için duyulan önyargı sebebiyle yıldırma uygulanabilir.

Yıldırımacılar; nevroitik, narsist, obsesif, aşırı kontrolcü, hareketlerinde güvensiz, iktidar açlığı içinde, haset dolu, kıskanç ve korkaktırlar. Kontrol etmeye çalıştıkları işleri değil insanlardır. İki yüzlü, saldırgan ve temkinlidirler. Rakiplerine samimi yaklaşarak takip eder ve açıklarını gördüklerinde yöneticilerine şikayet ederler. Görünüşe önem veren, düşünceli, ilgili, sakın ve her şeyi bilen bir görüntü çizerler. Bazen de iş arkadaşlarına karşı gergin ve kaba bir tavır takınarak ilişkilerini resmileştirebilirler.

Yıldırımacıların bu davranışları sergilemelerinde; sağlıksız ve kötü bir çocukluk dönemi geçirmiş olmalarının, toplumda ve ailede baskı görmelerinin yaşadıkları kötü olaylarla başa çıkamamış olmalarının etkili olduğu söylenebilir (Çalışkan ve Tepeci; 2008, 138).

2.7.2. Mağdurdan Kaynaklanan Nedenler

Yıldırma mağdurları üzerinde yapılan araştırmalar kısıtlı olmasına rağmen bu kişilerle yapılan görüşmelerde, belli başlı önemli, ortak ve üstün özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir. Mesleki kariyerlerinde birçok önemli olumlu özellikler taşıyan bu kişiler, kendilerini işlerine adanmış, başarılı, güvenilir, yaratıcı, dürüst ve yeteneklidirler. Örgütlerine bağlıdırlar ve asla politik değillerdir (Çalışkan ve Tepeci, 2008;139).

Mağdurun değiştiremeyeceği özellikleri, örneğin; fiziksel özellikleri, rengi, cinsiyeti, aksanı, inancı, kültürü, doğduğu yer ve değerleri gibi nedenler yıldırma maruz kalmasına yol açabilir (Tutar, 2004;111). Yıldırma mağdurları farklı bir bakış açısıyla dünyayı yorumlayabilen, entelektüel bakış açısına sahip, yeni fikirler üretebilen, eğitilmiş, dış görünüşüne önem veren ya da işe yeni başlamış deneyimsiz genç biri ise bu özellikler rekabetçi ve bencil kişiler tarafından yıldırma nedeni olabilir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009;71).

Mağdurların ayırt edici özellikleri yoktur, çalışanların hepsi psikolojik yıldırma maruz kalabilir. Yapılan araştırmalar kişilik özellikleri, iletişim sorunları ve performans düşüklüğü gibi özelliklerin kesin yıldırma nedeni olarak belirlenmesine rağmen performans yüksekliğinin, bireyin yıldırılmasına neden olduğuna dair yorum ve açıklamalar daha fazladır. Bu yüksek performans gösteren üstün yetenekli bireyler, başarılarından dolayı kıskanılır ve engellenir.

Mağdurun yıldırma uğrama sürecinin devam etmesinin nedeni; iş kaybı korkusundan, çalışanlardan destek görememesinden, çatışma ortamında bulunmak istememesinden ve örgütsel yapılanmadan kaynaklanır (Gül, 2009;517).

2.7.3. Örgütsel Nedenler

Birçok olayında ortaya koyduğu gibi yıldırma günümüzde bir örgüt stratejisi haline gelmiştir. Entegrasyon, küçülme ya da yapısal değişiklikler sırasında örgütler istemedikleri çalışanlardan kurtulmak için yıldırma başvurabilirler. Sonuç olarak işten çıkarmalar ve uzaklaştırmaların tamamen kişilerin kendi sorunlarından kaynaklandığını anlatacak, kamuoyu baskısından kurtularak yasal ve maddi yükümlülüklerinden sıyrılacaklardır.

Diğer bir görüş ise; örgüt yapısındaki değişiminde yıldırmanın ortaya çıkmasında etkili olabileceğini savunur. Geleneksel örgütlerde kesin çizgilerle belirlenen roller, personel ilişkileri, terfiler, babacan yönetici ve beklentilerin düşük olması gibi oluşumlar nedeniyle çalışanlar arasındaki iyi ve kötü ilişkiler daha net ve anlaşılabilir.

Ancak post-modern örgütlerdeki esnek yapı, pazar uyumluluğu ve bilgi çağına geçiş süreci ile çalışanları sürekli yenilenmeye, yapılandırmaya zorlamakta, eğitmekte, kaliteye odaklanmakta, farklı alanlarda yetenek sahibi olmasını isteyerek, performans değerlendirmeleri ile sürekli bir yarış içine sokmaktadır. Gelişmeler iş görenlere yeni fırsatlar tanıyarak memnun etse de küresel rekabet ortamında acımasız yaklaşımlara yol açar (Altuntaş, 2010;3001, 3002).

Örgütlerin yıldırma davranışlarını görmezden gelerek göz yumması, hatta kışkırtması mağduru çok sayıda ve güçlü kişi karşısında çaresiz duruma düşürerek tüm iş yerlerinde yıldırma kaçınılmaz hale getirmektedir.

Yıldırmaı ortaya çıkaran, yönetsel ve örgütsel nedenlerden bazıları şöyledir (Tetik, 2010; 85);

- Aşırı hiyerarşik yapı
- Tacizin örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması
- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi

- Zayıf liderlik
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması
- Kötü yönetim
- Kapalı kapı politikasının uygulanması
- Yoğun stresli işyeri
- Monotonluk
- Yöneticilerin mobbing varlığına inanmamaları veya inkarı
- Ahlak dışı uygulamalar
- Küçülme, yeniden yapılanma vb. nedenler
- Hatalı personel seçim ve işe alım süreci
- Günah keçisi bulma eğiliminin yüksek olması

2.7.4. Sosyal ve Kültürel Nedenler

İnsanlar buldukları toplumun birer yansımasıdır. Toplumun kültürel özelliklerini, normlarını ve değer yargılarını gittikleri yerlere götürerek yaşatırlar. Kültürün bir özelliği olan ben merkezliye, örgüt kültürlerinde de rastlanmaktadır. Bu durumun yaşam şeklimize açıklamalar getirdiğini de söyleyebiliriz (Girgin, 2007;26).

Bir ülkenin felsefi yapısı, inançları, insana verilen değer o ülkede var olan örgütlere de yansır. İnsanı bir sarf malzemesi ve ürün yerine koyan toplumlarda psikolojik yıldırma daha fazladır (Taş, 2011;19).

İş yerlerinde yıldırma oluşturan nedenler; özgüven eksikliği, kişinin işe uygunluğuna önem verilmemesi, hemşeri kayırma, yabancılaşma ve bölgeler arası göçtür. Yıldırma neden olan toplumsal norm ve değerler ise; güçlü olanın zayıf olanı yok etmesi, çalışanlara iş yüklenerek kapasitelerinin zorlanması, değişim ve yenilikleri çalışanların aleyhine kullanarak ortak, çalışma alan ve kültürünün yok sayılmasıdır (Atman, 2012; 165).

Eğitim eksikliği, kötü alışkanlıklar, yaşanan çevrenin kötülüğü gibi ekonomik etkenlere bağlı olarak ortaya çıkan toplumsal şiddet kaynaklı suçların yüksek seviyelere ulaşması, bireylerin hayattan beklentilerini azaltarak şiddetin iş yerlerine yansımaya neden olur. Yaygınlaşan şiddet kültürü medyanın da yardımı ile iş yerlerindeki çalışma ortamını etkileyerek yıldırma oluşturabilir (Çögenli, 2010; 40). Özellikle, batı toplumlarında rastlanan tipik özellikleri yıldırma tetikler.

Bu özelliklerin neden olduğu fiziksel ve duygusal tahribat şöyle açıklanabilir (Yakıcı ve Tütüncüoğlu, 2008; 33, 34, 35);

1.Bireysellik:

Bireyselleşen örgütlerde “ her koyun kendi bacağından asılır” görüşü hakim olmaktadır. Şöyle ki her çalışan kendi davranışından sorumludur, uyum sağlayamıyorsa ayrılmak da kendi sorunudur.

2.Yenilikçilik:

İş yerinde sık ve anlamsız olarak yapılan yenilik ve yönetim değişiklikleri yıldırmaı destekler.

3.Verimlilik:

İş yerlerinde çalışanların verimli olmaları istenir. Bazıları buna uyarken diğerleri işleri olurluna bırakabilir. Çok çalışanlar, az çalışanlar için tehdit olarak algılanır.

4.Rekabet:

İnsanlar ve kurumlar arasındaki acımasız rekabet, çalışanların birbirine kıymasına ve saldırmasına yol açabilir.

5.Sınırsız Özgürlük:

İş gücünü, alınıp satılan, el değıştiren bir nesne olarak gören yöneticiler verimli olmak ve rekabet koşullarında varlık gösterebilmek için, sınırsız özgürlük hissine kapılarak kim ne derse desin bildiklerini okumakta hür olduklarına inanırlar.

2.8. Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları

İş yerinde yıldırma sonucu kişide ciddi hastalıklar, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıkmasıyla kişi artık mağdur değil kurban konumundadır.

Kurbanlar üzerinde, yıldırmanın etkilerini belirleyecek tek bir yöntem bulunmamaktadır. Bununla birlikte araştırmacılar bireysel ve örgütsel sonuçlarını incelemiştir (Gökçe, 2008;70).

2.8.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları

Yıldırmanın olumsuz sonuçlarından en çok zarar gören mağdur bireydir. Sistemli ve kasıtlı olarak yinelenen yıldırmanın etkileri, birey üzerinde zaman içerisinde oluşan birikmiş zararlar olarak ortaya çıkar (Tetik, 2010;86). Yıldırma kişinin özsaygısını sarsar. Birçok insan ‘‘ ben de bir sorun olmalı ‘‘ diye düşünerek kendisini suçlar. Yıldırmaya uğrayan mağdurlar, çaresiz ve güçsüz olduklarını söyleyerek, kendilerini toplumdan izole edilmiş hissedebilirler.

Rayner(1997), örgütlerde yıldırmaı büyük bir stres faktörü olarak görür. İnsanlar stresin yaratmış olduğu hastalıklardan ve yıldırmadan kaynaklanan zararlara maruz kalarak fizyolojik ve psikolojik etkilenirler;

- **Fizyolojik Etkiler;** Baş ağrısı, migren, mide bulantısı, ciltte döküntüler, hassas bağırsak sendromu, kan basıncı artışı.
- **Psikolojik Etkiler;** Kaygı, panik atak, gözyaşı ve depresyon.

2003 yılında iş yeri zorbalığı ve travma enstitüsü tarafından yıldırma mağdurlarına yapılan ankette (Support EERC, 2007;5,6);

- Mağdurların şiddetli kaygı (%76), düzensiz uyku (%71), post-travmatik stres bozukluğu (%39) gibi stres etkilerini yaşadıkları görülmüştür.
- Vakaların %70 inde, zorba sadece, mağdur vazgeçtiğinde ya da işi olurluna bıraktığında durur. Zorba, vakaların sadece %17 sinde, mağdur örgütün bir başka bölümüne alınmasıyla durur.
- Vakaların sadece %13 ünde zorba sonuçlardan muzdarip olur.

Yıldırma sonucu görülen kişilik bozukluğu veya psikosomatik hastalıklar üç şekilde ortaya çıkar (Tutar, 2004;116);

Birinci tür etkide; amaçlarını ve değerlerini kaybeden mağdurlar içinde buldukları anla sınırlı bir yaşam sürerek amaç ve umutlarından uzaklaşırlar. Bu ‘‘ anı yaşama’’ olgusunda anlamlılık ve belirlilik yoktur. Mağdurlar daha önce korudukları ve savundukları örgütsel değerler karşı tepki göstermeye başlayarak kendilerini savunurlar.

İkinci tür etkide; mağdur, örgütsel kültür ve etik kurallara karşı duyarsızlaşır. Mağdurlar, örgütsel amaç ve davranışlarını yönlendiren değerleri kaybederler. Örgüt içerisinde bir gelecek beklentisi kalmayan mağdur gelecek arayışlarını örgüt dışında sürdürür.

Üçüncü tür etkide; mağdur sıkıca bağlı olduğu örgütsel değer ve amaçlarını yitirir. Mağdur, kendini savunacak ve ayaklarını basacak zemini kaybederek bir boşluğa düşer, hiçlik duygusuyla yaşamaya çalışır.

2.8.2. Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Yıldırma örgütün tümünü etkisi altına alarak adlandırılmayan bir huzursuzluk, karmaşa ve çatışma ortamı oluşturur (Gül, 2009;518). Zorbalar düşük moral, korku, öfke ve depresyon ile çalışma ortamını zehirlerler (Support EERC, 2007;6).

WBI (Work Place Bullying Institute), iş verenlerin sadece %1.7 sinin, yıldırmanın olumsuz sonuçlarından mağdurları koruyarak konuyla ilgili adil bir soruşturma yürüttüğünü ortaya çıkarmıştır. Örgütsel değişimle, bu başarısızlığın maliyetlerine yanıt vermek önemlidir. Örgütler, en iyi çalışanlarını kaybetme sıkıntısı yaşarken, yıldırma işletme ve personel ilişkilerine zarar vermeye devam eder. Diğer bir deyişle, yıldırma, işveren için büyük bir yükümlülük nedenidir. Dr. Gary Namie yaptığı araştırmalarda, yıldırma, cinsel tacizden 3 kat daha fazla rastladığını belirtmektedir (Sloan et al., 2010;92).

Yıldırma davranışları sonucunda örgütlerde ortaya çıkan maliyetler aşağıdaki sıralanabilir (Support EERC, 2007;6,7);

- Azalmış etkinlik, verimlilik ve karlılık
- Devamsızlık, hastalık izni ve personel devir artışı
- Kötü moral, çalışanın sadakat ve bağlılığında erozyon
- İşe alım ve eğitim ile ilgili ortak maliyetler
- Artan çalışan tazminat talepleri
- Tazminat ve sigorta masraflarındaki artış
- Arabulucu, danışman gibi dolaylı maliyetlerin artması
- Olumsuz ve kötü imaj
- Güvenli olmayan bir çalışma ortamı, iş sağlığı ve güvenlik mevzuatı ihlali için getirilen cezalar
- Hukuki maliyetler

Psikolojik yıldırmanın psikolojik, fiziksel ve ekonomik sonuçları Tablo 2.3. 'de gösterilmiştir (Mercanlıoğlu, 2011: 41).

Tablo 2.3: Psikolojik Yıldırımın Psikolojik, Fiziksel ve Ekonomik Sonuçları

Etkilediği Alan	Psikolojik ve Fiziksel Sonuçlar		Ekonomik Sonuçlar	
BİREYLER	Stres Kazalar Sakatlıklar Tecrit Edilme Ayrılık Acıları	Duyusal Rahatsızlıklar Fiziksel Rahatsızlıklar Mesleki Kimlik Kaybı Arkadaşlıkların Kaybı İntihar / Cinayet	Terapi İşsizlik İş Arama Taşınma Kaza Masrafları	İlaçla Ayakta Tedavi Doktor, hastane faturaları Avukat Ücretleri Kapasite altı çalıştırılma
AİLELER	Ayrılık / Boşanma Acısı Çocuklara Etkileri	Çaresiz kalma acısı Karmaşa ve çatışmalar	Ailenin gelir kaybı Terapi	Ayrılma / Boşanma masrafları
ÖRGÜTLER	Anlaşmazlıklar Hastalıklı şirket kültürü	Düşük moral Kısıtlanmış Yaratıcılık	Hastalık izinlerinin artması Yüksek işgücü devri Düşük verim Düşük iş kalitesi Uzmanlık kaybı	Çalışanların tazminatı İşsizlik maliyetleri Yasal işlem Erken emeklilik Yükselen personel yönetim maliyetleri
TOPLUM	Mutsuz Bireyler	Politik Kayıtsızlık	Sağlık masrafları Sigorta masrafları İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları	Kamu yardım programlarına talebin artması Zihinsel sağlık programlarına talebin artması Malulen emeklilik taleplerinin artması

2.9. Psikolojik Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri

Yıldırmanın her iş yerinde mevcut olduğu gerçeğini inkar ederek, saklamanın ve yok saymanın faydası olmadığı gibi olanağı da yoktur. İnsanoğlunun var olduğu her yerde tüm davranışlarının izlenmesi doğal kabul edilir. Ancak iş yerinde yıldırmanın çözümsüz bırakılarak göz yumulması ise zararları kanıtlanmış bir gerçekliktir (Arpacıoğlu, 2010). Yıldırmanın oluşturduğu zorluklar nedeniyle bu durumla mücadele etme gerekliliği doğmuştur (Polat, 2011;37).

Tanıımı konusunda dahi anlaşmaya varılamamış, fazla bir araştırma yapılmamış bu durumla ilgili çözüm oluşturmak zordur. İşe yarar sonuçlar elde edebilmek için, bu konudaki farkındalığın artırılarak sorunun tanımlanması öncelik oluşturmaktadır.

Yıldırma ile başa çıkma yöntemleri, bireysel ve örgütsel başa çıkma yöntemleri olarak aşağıda incelenmiştir (Ataman, 2012; 171);

2.9.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

İnsanlar yıldırma mağduru olsalar da yıldırma kader olarak kabullenmeyerek, kasıtlı yapılan yakıştırmaların karşısında durarak, asla ispat kaygısı yaşamamalıdır. Yıldırmanın suç olduğunu bilmeli ve hiçbir suçun cezasız kalmayacağına inanarak yıldırma uygulayanların en ağır cezaları almaları için mücadele etmelidir.

Öncelikle mağdur kendisini olduğu gibi kabul etmeli, kendisiyle barışık olmalı ve bundan rahatsızlık duymamalıdır. Mağdur öğrenilmiş çaresizlik içerisinde olmamalıdır. Bu durum yapılacak hiçbir şey olmadığı duygusunu yaratır. Koşullar ne kadar zorlu olsa da mutlaka bir çıkış noktası olduğunu bilmelidir.(Çukur,2012;45,46) Mağdur yıldırma sürecini başlarken fark ettiyse; özgüvenli ve sağlam bir duruş sergileyerek, yıldırmacıya “Dur ” diyebilmeli. Yeni mücadele stratejileri edinerek, haklarına sahip çıkmalı ve sınırlarını hissettirebilmelidir. Çatışmanın çözümü için destek istemeli, kendi işi dışında verilen işleri yapmak zorunda kalırsa bunu yazılı istemeli. Susup içine atarak onur meselesi haline getirmemeli, üstlerine ve ilgili birimlere başvurmalı.

Mağdurun yıldırmanın farkına varması ileri aşamalarda gerçekleşiyse; kendisinde suç aramayı bırakarak onların yıldırma amacıyla her şeyi yapabileceklerini, bu süreci kazananın onlar olacağını bilmeli. Psikolojik ve bedensel zararlara uğrayarak, beklide iş göremez hale gelebileceğinin farkında olarak, kanıt ve tanık desteği aramalı. Kendisine yeni bir iş imkanı sağlayacak olanakları hazırlamalı.

İşten çıkarılması halinde nelerle karşılaşabileceği konusunda bilgi alarak, yasal haklarını öğrenmeli ve bir terapistten psikolojik destek almalı (Arpacıoğlu, 2008).

Leo Buscaglia'nın da dediği gibi; "Boya kalemlerin senin elinde. Yap bir cennet resmi ve gir içine." İş hayatında en şanslı insanlar bile bu tip zorbalık ve haksızlıklara maruz kalmışlardır. Önemli olan bu zorbalığın ve olayların karşısında dimdik durarak, zamanı ve yeri geldiğinde durumu kendi lehine çevirebilmektir (Çak, 2004).

2.9.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

İşletme sahiplerine ve yöneticilerine, örgütün amacını ve etkinliğini olumsuz etkileyen yıldırma davranışlarıyla mücadelede önemli görevler düşmektedir. Bu kişiler çatışmaların farkında olarak yıldırmaya dönüşümünü engellemek için yapıcı, adil, insani çözümler üreterek çalışanların eğitimine önem vermeleri gerekmektedir. Örgütün kalbinin insan olduğu bilinciyle, örgütün yönetim anlayışını yeniden organize ederek çalışanlarına güvenli bir iş ortamı sağlayabilmelidirler (Arpacıoğlu, 2010).

İş yerlerinde yıldırma hangi aşamada olursa olsun mutlaka bilinçli bir müdahale yapılarak önleyici politikalar oluşturulmalıdır (ÇSGB-2013);

- İş yerlerinde psikolojik yıldırma ile ilgili tehlikeleri anlatan broşürler dağıtılarak çalışan ve yöneticilere yönelik bilgilendirme ve eğitim programları hazırlanmalı
- Her iş yeri, psikolojik yıldırma olaylarının incelenmesi için kendi örgüt yapısına uygun yöntemler geliştirerek yıldırmaya teşebbüs eden çalışanlar için disiplin cezaları ve rehabilitasyon önlemleri almalı
- İş yerleri yıldırma şikayetlerini dikkate alarak adil ve acil çözüm yolları geliştirmeli
- İş yerlerinde yıldırmayı önlemek amaçlı alınan tedbirlerde, iddiaların araştırılma ve soruşturulması sırasında " gizliliğin korunmasına " özel önem verilmeli
- İş yeri yönetmeliklerine veya toplu iş ve iş sözleşmelerine yıldırma ile ilgili hükümler konulmalı

Yıldırmandan korunmak ve kurtulmak için alınabilecek önlemler ve iyileştirici çalışmalar şöyledir (Atman, 2012;171);

- Kurum içi statü ve iş tanımı gibi hassasiyet gösteren konularda belirsizlik ve ikilemlere yer verilmemeli ve yıldırmanın oluşumuna engel olacak bir ortam yaratılmalıdır.
- Yönetimde şeffaflık sağlanmalı, tüm çalışanların alınan kararlarda söz alabileceği bir ortam sağlanmalıdır.
- Örgütte iyi işleyen bir iletişim etkinliğinin sağlanması için dürüstlük temel değer olarak ele alınmalıdır. Dürüstlüğün var olmadığı örgütlerde, asla sağlıklı ve doğru bilgi akışı gerçekleşemez. Buna verilecek önem örgüt içi dedikoduyu da önleyecektir.
- Adaletsizlik olduğu inancına dayalı yıldırma davranışlarının önüne geçebilmek için şikayet ve performans değerlendirme mekanizmalarının sağlıklı çalışmasına büyük özen gösterilmelidir.
- İşe alımlarda adayların yeterliliklerine bakılırken, duygusal zekalarına ve kişilik özelliklerine önem verilmeli, iş ortamında sorun çıkaracak kişilik özelliklerine sahip adaylar elenmelidir.

Yıldırmanın her iş yerinde var olduğu bir gerçektir. Ancak insanoğlunun bulunduğu her yerde insanlık da vardır. Çözümler, onurlu, hoşgörülü, cesur, insanca ve şefkat dolu kalpler tarafından bulunacaktır (Arpacıoğlu, 2010).

Sonuç olarak yıldırma, örgütte önlemler alınmaz ve tedavi edilmezse bulaşıcı bir hastalık gibi örgütün tüm yaşamsal organlarına yayılabilir (Atman, 2012;172).

3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI VE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER İLE İLİŞKİSİ

3.1. Örgüt ve Adalet Kavramları

“Bir elin nesi var, iki elin sesi var ” atasözünde de belirtildiği gibi insanlar tek başlarına fazla bir şey ortaya koyamazlar, amaçlarına ulaşabilmek, biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını giderebilmek için diğer insanlarla bir arada olmak zorundadırlar. Belirli amaçları geliştirmek için oluşturulan gruplar olan örgütler, bu noktada devreye girerek, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işlerin yapılmasını sağlarlar (Kanbur, 2008;387).

Örgüt kavramı, bir işyerindeki işeri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkileri gösteren sosyal bir varlık ve sosyal bir sistemdir (Efil, 1998, 185). Luther Gulick, örgütü “belirli bir amaca varmak için iş bölümünün düzenlenerek, biçimsel yetki mekanizmasının oluşturulduğu birimler” olarak tanımlar (Kanbur, 2008;388).

Dürüst, doğru, düz, dengeli, müstakim, müsavi anlamların çağrıştıran bir kökten çıkan “Adl” kelimesi zamanla “Adalet” şeklini almıştır. Hak, hukuk, iyilik, doğruluk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet kelimesi, düzgünlük, uyumluluk ve bir düzenin doğruluğu anlamlarına da gelen oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010;196).

İnsanoğlu tüm yaşamı boyunca sürekli adalet algısı içinde olmuştur. Sosyal hayatın vazgeçilemeyen bir parçası olan adalet, aynı zamanda sosyal kurumların en önemli erdemlerinden biridir. Adalet herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanır ve insanın yaşadığı her yerde gereksinim duyduğu düzeni ve güvenliliği temin eder (Tetik, 2012;240).

Adaletin tanımı içinde ele alınan “ hak ettiğini alma ” ifadesi, hak etme teorisi çerçevesinde incelendiğinde, bireylerin tüm ilişki ve alışverişlerinde bedel-kazanç eşitliğini gerçekleştirme güdüsü ortaya çıkar. İnsanlar yaşadığı her yer ve durumda, kendisi ve diğerleri için gösterdikleri çaba ve ödedikleri bedelle ilgili olarak bir hak etme değeri belirlerler ve bu değerden az ya da çok kazanç oluştuğunda bu “ adaletsizlik” olarak algılanır (Töremen ve Tan, 2010; 59).

Türk Dil Kurumunu Türkçe sözlüğünde ‘‘adalet’’ kavramı; ‘‘hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine düşeni verme, kendi hakkı olanı verme ‘’ şeklinde açıklanmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010;196).

Rawls’a göre, adalet, sosyal kurumların ilk erdemi ve en önemli özelliğidir. Adaletin iki özelliği vardır. Birincisi; herkes özgürlükler yönünden eşit haklara sahip olmalıdır. İkincisi ise; fırsat eşitliğidir (Rawls, 1999; 3).

3.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Genelde bireyler çevrelerindeki olayların adil olup olmadıklarını değerlendirirler ve karşılaştıkları adaletsizliklere farklı tepkiler verirler. Günlük hayatta adalet algılarının değerlendirildiği en önemli ortamlardan biri, bireylerin zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri iş yerleridir (İçerli, 2010;68).

Örgütsel adalet, örgütte ödüllerin ve cezaların nasıl yönetildiğini, dağıtıldığını, bu kararların ne şekilde alındığını ortaya koyan işlemler ve kişiler arasındaki uygulamalar bütünüdür. Geniş anlamda örgütsel adalet, çalışanlarda oluşan örgütsel uygulamalarla ilgili adalet algısıdır (Tetik, 2012;240,241).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar, Adams’ ın ‘‘Eşitlik Kuramı ‘’ ile başlar. Eşitlik kuramında çalışanların başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik ile ilgilidir. Kurama göre, eşitlik, kişinin başkalarıyla ilişkili olarak kendisine adil davranıldığına inanması, eşitsizlik ise, kişinin başkalarıyla ilişkili olarak kendisine adil davranılmadığına inanmasıdır. Adams’ a göre örgütte, çalışanlar elde ettikleri kazanımlarla, başka örgütlerde aynı konumdakilerin elde ettiği kazanımları kıyaslarlar. Bunun sonucunda, örgütü, yöneticileri ve işleri ile ilgili tutumlar geliştirirler. Bu, kişinin örgütteki adalet algılamasına dayanır (Karaduman, 2012).

Adil algılayışlar, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini değerli ve saygın hissederek, diğer çalışanlar ve yöneticileri ile uyum ve güvene dayalı ilişkiler geliştirerek pozitif davranışlar sergilemelerini sağlar. Adaletsizlikler ise, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını engelleyen hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara sürükler.

Örgütsel adalet, hem örgüt hem de çalışanlar için önemli sonuçları olan bir motivasyon aracıdır. Adalet algısının düşmesi, çalışanlarda moral bozukluklarına yol açarak, çalışanları örgütten ayrılmaya ve hatta örgütle ilgili olumsuz davranışlara sürükleyebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010; 199).

3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Son yıllardaki araştırmalarda, adalet algılarının dört alt boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bu boyutlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin iki boyuta ayrılmasıyla oluşan kişiler arası ilişkide adalet ve bilgisel adalettir.

3.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet teorisinin tohumları, Adams' ın (1965) ‘‘ Eşitlik Teorisi ‘‘ ile ortaya atılmıştır. Bu teoride, ücret ve kazançların dağılımının çalışanlara ahlaki, objektif bakış açısı çerçevesinde, sosyal davranışların etkileri adil olmalı ve bu kurallar dahilinde, eş değer çalışanlara aynı oranda, farklılıklar gösterenlere farklılıklarıyla orantılı olarak davranılmalıdır. Örgütte bireylerin göreceli katkıları esas alınarak, kim daha fazla iş katkısı ve çalışma ortaya koyuyorsa daha yüksek ücret almalıdır (Poole, 2007;728).

Adams'a göre; kazanımların adil olup olmadığını belirlemenin tek yolu, çalışanların örgüte olan katkıları (eğitim, zeka, deneyim) ortaya konularak, girdi-çıkıtı oranı hesaplanır ve daha sonra bu kazanımlar diğerleriyle karşılaştırılarak değerlendirilir (Colquitt, 2001;426).

Örgütsel adalet araştırmalarının ilk dalgası olan bu araştırma, dağıtımsal adalet üzerinde odaklanmıştır. Dağıtımsal adalet, dağıtım kaynaklarının eşitliği ile ilgili algılardan ya da adil kazanımların dürüstlüğünden bahsetmektedir.

1970'lerde dağıtımsal adalet ile ilgili yapılan araştırmalar da göstermiştir ki; dağıtımsal adalet hükümlerinin, uyumsuzluk çözümü ve dağıtımla ilgili sonuçları, memnuniyetin etkili ve yaygın belirleyicisidir. Maaş ve ücretler, başarı ödülü, ofis alanı ve bütçe fonlarının dağıtımı ile ilgili örnek konularda, çalışanlar genellikle dağıtımsal adalet merceğini görmek isterler (Poole, 2007;729).

3.3.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet; ödül ya da kazanç şeklinde çalışanların kazanımlarının değerlendirilmesi için kullanılan, işlem ve yöntemlerin açık ve şeffaf algılanması olarak ifade edilir. Başlangıçta araştırmacılar sadece dağıtımsal adalet odaklanmışlardır. Daha sonra sadece kazanımların adilliğinin algılanmasının, sadece adil davranışların göstergesi olmadığının farkına varmışlardır. Yani dikkat, kazanımların değerlendirilme sürecinin adaletli algılanmasına doğru kaymıştır.

İşlemsel adalet, örgütün çalışanlar arasında ödül dağıtımına hangi yollar vasıtasıyla karar verdiğini gösterir. İşlemsel adalet algısının, örgüte yönelik bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerinin örgütsel bağlılığı etkilemesi muhtemeldir (Mushtaq, et al., 2014;6, 7).

Levental ve arkadaşlarına göre, örgütte işlemsel adalet algılamalarını etkileyen altı temel kural belirlenmiştir (Cropanzano et al., 2007;36);

- **Tutarlılık;** tüm çalışanlara eşit muamele etmek
- **Önyargılı olmamak;** kişi veya gruplara, kötü muamele ve ayrımcılık yapılarak önyargılı olmamak
- **Doğruluk;** kararların doğru bilgilere dayandırılması
- **Temsil edilebilirlik;** kararların verilmesinde, ilgili bütün paydaşların katılımının sağlanması
- **Düzeltilme;** hataların tespit edilerek, düzeltilmesi için, belirli süreçlere ya da başka sistemlere başvurulması
- **Etik;** mesleki ahlak normlar ihlal edilemez

Çalışanlar, örgütteki kazanımlarında, gizli bir adaletsizlik algıladıklarında bu gibi durumlarda, kişilerin iş ve görevlerindeki adaletsizlikler yerine, örgütlerine karşı tepki gösterirler. Örgütsel adalet üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar özellikle dağıtımsal ve işlemsel adalet üzerinde durmuşlardır (Mushtaq, et al., 2014;7).

3.3.3. Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag (1986), kişilerarası davranışların kalitesinin önemime odaklanarak, adaletin bu yönünü “ Etkileşimsel Adalet” olarak ifade etmişlerdir. Daha yakın zamanlarda etkileşimsel adaletin, kişilerarası davranışların iki spesifik türünü içerdiği belirlenmiştir;

İlki, kişiler arası ilişkide adalet; kazanımların belirlenmesine ya da işlemlerin yürütülmesine katılan otoriteler ya da üçüncü şahıslar tarafından, insanlara ne derece nezaket, değer ve saygı gösterildiğidir.

İkincisi ise, bilgisel adalet; çalışanlara, yöntemleri belirlemede nasıl bir yol izlendiği ve kazanımların nasıl dağıtılacağı ile ilgili bilgi aktarımı ve açıklamalardır (Coulquitt, vd, 2001;426, 427).

3.4. Örgütsel Adaletin Çeşitli Değişkenler ile İlişkisi

3.4.1. Örgütsel Adalet ve Stres

“ Adalet, mülkün temelidir.” Bu anlamlı ve güzel söz, bu konuya uyarlanarak maddi ve manevi yönüyle düşünüldüğünde, adaletin kişilerin ruh sağlıklarının da temeli olduğu anlaşılmaktadır. Adaletsizlik, hayatın genelinde, yönetsel ilişkilerin temelinde sarsıcı, yıkıcı ve katlanarak artan etkiler yaratır. Adaletsizliğe maruz kalan birey, haksızlığa uğradığında, adaletin varlığını hissedemediğinde, sıkıntılı bir ruh hali ile uğradığı haksızlıkları çevresinde sık sık dile getirir. Bu durum birey için önemli bir stres kaynağıdır.

Çalışanların, en temel istek ve beklentilerinin başında “ Eşit işe eşit ücret verilmesi” gelir. Ücret eşitsizliği çalışanlarda, küskünlük, işe kapanma ve protesto gibi tepkilere yol açarak stres oluşturur (Sandal, 2007).

Birçok strese karşı koyabilen insanın, tanıklık ettiği veya maruz kaldığı adaletsizlikler karşısında oluşan strese dayanması oldukça zordur. Birikimlerin toplamı, bir dizi kişisel ve toplumsal sorunlara yol açar (Çelikkol, 2003).

3.4.2. Örgütsel Adalet ve Motivasyon/Performans İlişkisi

Motivasyonun dışsal güçlerinden biri olan örgütsel adaletin, çalışanların emeklerinin objektif bir şekilde değerlendirileceğine ve bütün çalışanlara eşit davranılacağına olan inancın, motivasyonu arttıracacağı beklenir. Örgütlerde adaletin algılanması, performansı olumlu etkiler. Çalışanlar arasında elde edilen sonuç, ortaya koyulan çabaya göre oransızlık gösteriyorsa, bu, çalışanlarda memnuniyetsizliğe yol açarak iş performansını etkileyebilmektedir (Sökmen, vd, 2013).

Sav, dünyadaki en iyi şartlara sahip bir işyerinde bile adalet yoksa çalışanların motivasyonunun ve performansının düşeceğine söylemektedir. Adaletsizliğe uğradığını düşünen çalışmada mutsuzluk, etrafındakileri de etkisi altına alır ve bulaşıcı bir hastalık gibi hızla yayılarak, motivasyon ve performans da düşümlere neden olur (Özçelik, 2014).

3.4.3. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi

Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu, yüksek adalet algısının, çalışanların iş tatminini arttırdığı belirlenmiştir. Osborn (1991) a göre çalışanlar, örgüte katkıları ve kazanımları arasında bir denge

algısı sağladıklarında iş tatminine ulaşacaklardır (Yürür, 2008; 299). Fryxell ve Gordon (1989), iş tatmini ile ilişkili olan örgütsel adalet boyutunun özellikle dağıtım adaleti ile daha çok ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Önal, 2013).

3.4.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütlerdeki adalet algıları, çalışanların örgütlerine bağlılıklarına olan etkilerinin belirlenmesinde oldukça büyük önem taşımaktadır. Adaletin işlemediği örgütlerde, çalışanların örgüte bağlılık oranları düşüktür. Kendilerini örgütleriyle özdeşleştiremeyen bireyler her an örgütü terk etmeye hazırdırlar. Bu durum, örgütte çalışan devrinin artmasına, verimliliğin düşmesine yol açar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; 7).

3.4.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgütsel adalet çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkiler. Örgütsel vatandaşlık, çalışanların örgüte fayda sağlamak amacıyla, sosyal ve psikolojik ortama katkıda bulunarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik, gönüllülük esasına dayalı olarak gösterdikleri bireysel davranışlardır (Wikipedia). Örgütsel adalet algılamaları negatif yönde geliştiğinde, iş tanımında belirtilen görevlerin yapılamadığı durumlarda çalışan, ödüllerden yararlanamayacağını bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçer. Bir örgütte vatandaşlık bilincinin oluşması, o örgütte, örgütsel adaletin varlığına bağlıdır (Yavuz, 2010; 303).

3.4.6. Örgütsel Adalet ve Ahlaki Değerler İlişkisi

Prosedürler ve kazanımlar bireyin ahlaki değerleriyle uyumlu olduğunda adil, uyumlu olmadığında ise adaletsizlik şekline algılanır. Çünkü, ahlaki değerlere uymayan davranışlar, bireyin özel ve toplumsal kimliği açısından tehdit oluşturmaktadır.

3.4.7. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi

Değişik kültürlerin, insanların inanç ve değerlerinin, bu bağlamda da davranış ve tutumları üzerinde etkileri olduğu bilinmektedir. Markovsky, bireycilik ve toplulukçuluk, kıdemlilik ve liyakat, hiyerarşi ve otoriteye saygı ve saygısızlık özelliklerinin, adalet algılarını etkilediğini açıklamıştır. Yapılan araştırmalarda kişiler arası adaletin, Asya ülkelerindeki çalışanların adalet algıları, Batı ülkelerindeki çalışanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir (Karaduman, 2012).

4. STRES VE İŞ STRESİ

4.1. Stres Kavramı ve Tanımı

Yaşamın bir gerçeği olan stres, insan hayatının herhangi bir evresinde az ya da çok kendini gösterir.(Demirel,2013;221) Yabancı kökenli bir kelime olmasına rağmen stres, her sosyo-kültürel seviyedeki insan tarafından doğru ya da yanlış olarak içinde buldukları sıkıntılı durumları ifade etmek amacıyla kullanılır. Önemli olan, stresi yönetebilmek ve mücadele etmeyi başarabilmektir (Aydın, 2004;50).

Stres, günümüzün karmaşık kavramlarından biridir ve çağımızın tanımlanması oldukça zor olan bir hastalıktır. Stres kavramı, Latince de "estrectia" olarak ifade edilir. Kavram 17. Yy da musibet, bela, elem, keder, dert, felaket gibi anlamlarda kullanılırken, 18. ve 19. yüzyıllarda baskı, zor, güç gibi anlamlarda nesnelere, kişiye, ruhsal yapıya ve organlara uygulanan zorlama, baskı ve güç anlamında kullanılmıştır (Turunç ve Çelik, 2010;186).

Basit anlatım şekliyle stres, kişinin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan ruhsal ve bedensel gerilim, kaygı, baskı kısaca bireye rahatsızlık veren bir durum ve olaylara verilen tepki olarak tanımlanabilir (Ceylan, 2012; 178).

Selye stresi, vücudun istek ve baskılara karşı gösterdiği belirsiz tepki olarak tanımlamaktadır. İnsan bünyesi olumlu veya olumsuz mutlaka dış beklentilere karşı biyokimyasal tepki verir (Demirel ,2013; 222). Becker'e göre stres, " organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir. " Stres, psikolojik kaynaklı bir kavram olmasına rağmen, belli bir süre sonra fiziksel sonuçlarını ortaya koyar (Demirel, 2013; 222). Lazarus stresi, birey kaynaklı, kişinin dayanma gücü sınırlarını zorlayan, kişiye göre kendisini tehdit eden ilişkiler toplamı olarak tanımlar (Soysal, 2009; 335). Davis, " bir bireyin düşünce sürecinde, duygularında ve fiziki şartlarında, çevresiyle baş edebilme gücünü tehdit eden gerilim durumu " olarak tanımlar (Turunç ve Çelik, 2010;186). Tıp sözlüğü stresi, " genel perspektif içinde olumsuz bir uyarıyı belirleyen " bir terim şeklinde tanımlar (Altuntaş, 2010;2999).

Örgütsel stres olarak da nitelendirilen iş stresi, bireylerin normal durumlarını farklılaştırmaya zorlayan değişimlerin belirlediği, onların işleri ve diğer bireylerle olan etkileşimlerinden kaynaklanan durumdur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005;272).

Stresin bireyi harekete geçiren ve motive eden olumlu özelliği, onun derecesi ve düzeyi ile ilgilidir. Düşük düzeydeki stres, bireye yapıcı enerji vererek yeterlilik

sağlar. Sınava hazırlanan bir kişinin endişeli olması onu daha çok okuyup öğrenmeye ve çalışmaya teşvik eder. Ancak bu düzeyin artışı bireyi kenetler ve başarısızlıklara sürükler (Aktaş, 2001;26, 27).

Yukarıdaki tanımlar dahilinde stresin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Stres, olumsuz özellikleri olduğu gibi olumlu katkıları da olan çok yönlü bir olgudur.
- Stres, çalışanların buldukları sosyal çevre, örgüt yapısı, işleri, arkadaşları, astları ve üstleri, aile ilişkileri, hayat tarzları gibi olumsuz koşulların yanı sıra bazı olumlu koşullarında yol açtığı kaçınılmaz bir durumdur. Yani hayatı paylaşmak, toplum içinde yaşamak bile başlı başına bir stres kaynağıdır.
- Stres, kişinin istediği seviyeye ulaşmasında karşılaştığı kısıtlama ve engellemelerle ilgilidir. Kişi ya da çalışan kendilerinin başarısız olarak değerlendirmedikleri fakat, sistemin başarısızlık olarak değerlendirdiği durumlar karşısında da stresle karşılaşabilirler.
- Stres, performansı ve örgütsel başarıyı etkileyerek, hem özel sektörde hem de kamuda, tüm görev kademelerinde iş faaliyetlerinde, olumsuz etkilere sebebiyet verebilir.
- Stres, bireyleri fiziksel, psikolojik yönden etkileyen bir olgudur. Her birey strese kendi kişisel özelliklerine göre değişik tepkiler verir.

4.2. Stresin Belirtileri

Stres altındayken algıladığı tehlikeli durum nedeniyle; ‘‘savaş ya da kaç ‘‘ emri veren beyin, emri yerine getirmek için vücutta kas gerginliklerine yol açar. Savaş veya kaç emrinin yerine getirilememesi durumunda ortaya çıkan kas gerginliği ve enerji boşalmasının gerçekleşmemesi ile en sık şekliyle baş ağrısı gibi fizyolojik belirtiler ortaya çıkar (Ceylan, 2012; 178).

İnsanoğlunun maruz kaldığı stres beraberinde, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal belirtiler getirmektedir. Bu belirtiler şöyle sıralanabilir (Güçlü, 2001;95);

- **Fiziksel Belirti:** Düzensiz uyku, yorgunluk, baş ağrısı, sırt ve kas ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, döküntü, kabızlık, ishal ve kolit,

hazımsızlık, ülser, iştah değişiklikleri, aşırı terleme, yüksek tansiyon ve kalp krizi, enerji kaybı ve kazalarda artış.

- **Duygusal Belirti:** Ruhsal durumun hızlı ve devamlı değişimi, özgüven azalması, güvensizlik hissi, kolay kırılabilirlik, aşırı hassasiyet, saldırganlık, öfke patlamaları, endişe, asabılık, gerginlik, düşmanlık, tükeniş, depresyon veya çabuk ağlama.
- **Zihinsel Belirtiler:** Konsantrasyon bozukluğu, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, hayal kurmada aşırılık, karar verme güçlüğü, unutkanlık, bir fikir veya düşünceye odaklanarak saplantı haline getirme, iş kalitesinde ve verimlilikte düşüş, hataların artması, muhakeme güçlüğü.
- **Sosyal Belirtiler:** İnsanları suçlamak, güven duygusunu yitirmek, randevulara gecikmek, gitmemek ya da az zaman kala iptal etmek, insanlarda kusur bulmaya çalışarak incitmek, gereğinden fazla savunmacı tutum, çok sayıda kişi ile dargın olmak ve konuşmamak.

4.3. Stresin Sonuçları

Stres oluşumu, çalışanlar ve örgütler üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

4.3.1. Bireysel Sonuç

Stres altındaki kişi uyum bozuklukları yaşar. Örneğin; toplumla uyuşmazlık içine girerek çatışır, gergin, sinirli ve öfkeli bir hal alarak toplumdan uzaklaşır. Bu toplum bireyin içinde bulunduğu aile, işyeri, oturduğu site, yaşadığı şehir hatta ülkesi olabilir. Kişi risk alma davranışları sergileyerek; hızlı araba kullanır, öfkeli ve neşeli olduğunda kolayca silaha sarılır. Bedensel ve ruhsal sağlığını etkileyecek alkol, sigara ve madde kullanımını arttırır. Depresyon, tansiyon gibi bir dizi hastalıklara aday olur.

Toplumunu meydana getiren bu bireylerin yaşadığı uyum bozuklukları ve davranış sorunları toplumda karmaşaya yol açarak diğer toplumlardan geri kalmaya neden olur (Çelikkol; 2003).

4.3.2. Örgütsel Sonuç

Stres, örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini düşüren önemli maddi kayıplara yol açan çok boyutlu bir olgudur. Örgütsel stresin sonuçları iş gücü devir artışından

örgütsel iklimin soğuklaşmasına, iş kazalarının artışından hizmet ve malların kalite düşüklüğüne kadar çok geniş bir yelpazede kendini gösterebilir (Scheter; 1987).

ABD'deki sanayi sektöründeki orta ölçekli bir örgütte, stresin, her çalışan için yıllık ortalama 1700 \$ ı aşan maliyeti olduğunu, Albrecht (1998) ise; 2000 çalışmanı olan, 60 milyon \$ brüt satış hacimli bir örgütte, stres kaynaklı nedenlerin 3,5 milyon \$'lık zarara uğrattığını belirtmiştir (Yılmaz ve Ekici, 2003;7). Stresin örgütler üzerindeki olumsuz özellikleri Tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1 : Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Özellikleri

Örgüte bağlılığın azalması	İş kazaları
İşten tatminsizlik	Uyarı ve cezalarda artış
Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş	Sigorta ödemelerinin miktarında artış
Verimliliğin azalması	Aleyhte açılan davaların sayısında artış
Kararların etkinliğinin zayıflaması	Kariyer durgunluğu
İşgücü devrinin yükselmesi	İşe devamsızlıkta artış
Örgütsel iklimde soğukluk	İş ilişkilerinde gerginlik
Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme	Örgütsel iletişimin zayıflaması
Personel şikayet ve taleplerinin artması	Uzayan yemek ve çay molaları
Hile ve sabotaj	Hesapta olmayan zaman kayıpları
Müşteri şikayetlerinde artış	Personele ödenen tazminatların artması
Bölümler arası iş birliğinin zayıflaması	Örgütün imajının zayıflaması

Kaynak: Yılmaz, Ekici, 2003: 8

Tabloda sıralanan örgütsel etkilerini geniş alanda hissettiren performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve geç gitme, işgücü devri, iş kazaları, çatışma gibi konuların ayrıntıları aşağıda açıklanmıştır;

- **Performans Düşüklüğü:**

Aşırı stresin, örgütler üzerindeki en önemli etkisi performans düşüklüğüdür. Örgütlerin, devamlılıklarını sürdürerek kar edebilmek, yüksek kaliteli mal ve hizmet üretimi yapabilmek için performanslarını en yüksek seviyede tutmaları gerekir. Örneğin, 100 çalışanı olan bir örgütün stres nedeniyle maruz kaldığı performans düşüklüğü oranı %5 olarak düşünüldüğünde, eski performans seviyesine ulaşabilmesi için ek olarak 5 çalışanı işe alması gerekir. Sonuç olarak, performans düşüklüğü, maliyet açısından oldukça önemli bir unsurdur (Yılmaz ve Ekici, 2003;8).

- **İşe Geç Gitme:**

İşe geç gitme, bir bireysel stres etkisi olsa da, çalışanın örgüte doğrudan yansıttığı bir durumdur. Kişiden kişiye değişiklik gösteren bu durumun, kişinin stresten uzak kalmak isteyişinden, geç kalmayı kar bilmesinden ya da evinin işyerine uzaklığından mı kaynaklandığı ciddi şekilde araştırılarak ortaya çıkarılmalıdır. Neden, örgütsel strese dayalıda olabilir (Sökmen, 2005;6).

- **İşe Devamsızlık:**

İşe devamsızlık örgütte, insan kaynaklarının karşılaştığı sorunların başında gelir. Fiziksel rahatsızlıkların yanı sıra stres sonucu da ortaya çıkabilir. Örgütte stresle karşılaşan bireylerin olaylardan ve bu durumdan uzaklaşmak amacıyla devamsızlık yaptıkları düşünülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003;8).

Örgütlerdeki devamsızlığının en az %40 ının stresten kaynaklandığı söylenmektedir (Sabuncuğlu ve Tüz, 2001: 246).

- **İşgücü Devri:**

İş gücü devri, bir işyerinde belli bir dönemde, herhangi bir nedenle işten ayrılan işçi sayısının, o işyerinde çalışan ortalama işçi sayısına bölümüdür.

Albrecht (1988), bir örgütte iş gücü devrinin üçte birinin stres kaynaklı olduğunu, istifa, emeklilik ya da işten çıkarılma gibi nedenlerin geri kalan üçte ikilik kısmı oluşturduğunu belirtir. Fiziksel çalışma koşullarının olumsuzluğu, çalışanın arzuladığı tatmine ulaşamayarak strese girmelerine, zaman içerisinde işlerinden soğuyarak ayrılmalarına yol açar (Yılmaz ve Ekici, 2003;9).

- **İş Kazaları:**

Son yıllarda örgütler, bireysel ve örgütsel maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle iş kazalarının engellenmesi konusuna gereken önemi vermeye başlamıştır. Örgütlerde, iş kazalarının örgütsel stres ile ilişkili olduğunu yapılan araştırmalar ortaya koymuştur.

Ivancevich ve Matteson (1996), iş kazalarının yaklaşık %75 ile %85' inin sebebi, stresle başa çıkma ile ilgili olarak, bireysel ve örgütsel yetersizliklerdir demiştir (Yılmaz ve Ekici, 2003;9).

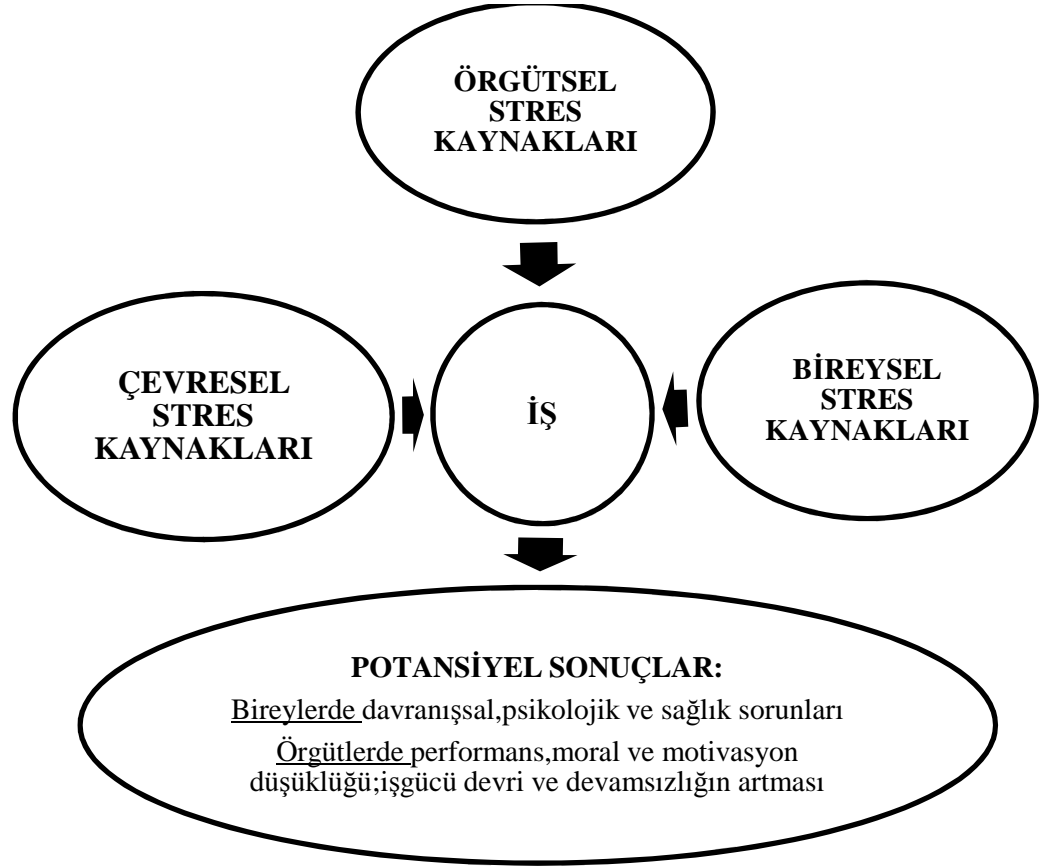
- **Çatışma:**

Örgütlerde çatışmanın iyi yönetilememesi, çalışanlar arasında kavgaya, kargaşaya, düşmanlığa, başarıların engellenmesine, güvensizliğe, çıkarıcılığa ve sonucunda strese neden olabilir (Ceylan, 2012; 181).

4.4. Stres Kaynakları

Stres yaratıcı ortamların oluşumunda, çevresel faktörlerin rolü büyüktür. Günümüzde örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar değişken, belirsiz ve çok rekabetli iş ortamları içerisinde dirler. Yönetici ve çalışanların kontrolü dışında strese neden olan faktörler, onların bu ortamlara uyumlu ve özverili olmalarını zorlaştırır. Yaptıkları plan ve projeleri, kendi istedikleri gibi sonuçlandıramayan ve dış baskılara maruz kalarak değiştirmek zorunda kalan çalışanlar, gerilerek büyük stres yaşarlar.

Strese neden olan faktörleri üç grupta toplayabiliriz (Güçlü, 2001;96);



Şekil4.1: Strese Neden Olan Faktörler

4.4.1. Bireysel Stres Kaynakları

Çalışanın kişiliği de bir örgütsel stres kaynağı olabilir. Bireyin çevresini algılayış şekli, değişimlere ve ilişkilere verdiği tepkiler, bireyin kişiliğini belirler. Çalışanın cinsiyeti, içe veya dışa dönük ya da otokratik yapılı olması, başarı ihtiyacı, kolay incinme ve zorluklar karşısında direnç gösterememe gibi nedenler, örgütsel yapı içinde bir stres kaynağıdır. Bireylerin strese eğilimli olma düzeyleri farklılıklar gösterir (Güçlü, 2001;96).

Strese eğilimleri bakımından çalışanlar A tipi, B tipi ve Karma tip kişilik özellikleri olmak üzere 3 grupta incelenebilir;

- **A Tipi Kişilik Özellikleri:**

Yükselme ve başarı hırısı, yanındakilerin yeterince çalışmadığından yakınmak, kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, planlamayı zaman kaybı saymak, başkalarının sözünü kesmek, otururken ayaklarını oynatarak yerinde durmamak, birden çok işi bir günde yaparak hemen bitirme eğilimi, işkolik olmak, sırada

beklemekten sıkılmak, duygusal, heyecanlı, aceleci ve saldırgan olmak, zamana karşı yarışmak, insani ilişkilerin zayıf oluşu (Sabuncuğlu ve Tüz, 2001: 238).

Örgütler, yöneticilerinden A tipi kişilik özelliklerini benimsemelerini ister. Ve bu özellikleri gösteren kişileri ödüllendirir. Bu yüzden, çalışanların çoğu fiziksel ve zihinsel sağlığını hiçe sayarak bu özellikleri gösterir (Güçlü, 2001;97).

- **B Tipi Kişilik Özellikleri:**

Rekabet ve mücadeleden hoşlanmayan, rahat ve esnek kişiliğe sahip bu bireyler, mükemmeliyetçilikten uzak, sakin davranan, heyecansız ve kaygısız, sorumluluk duygusu genellikle düşük, zamana önem vermeyen, sabırlı, övünmeyi sevmeyen, kazanmak için değil eğlenmek için yaşayan, yumuşak huylu, kendini sıkmayan, acil ve sınırlı zamanlı işleri sevmeyen kişiliktedirler (Avcı ve Kaya, 2010;57, 58).

- **Karma Tip Kişilik Özellikleri:**

A ve B tipi kişilik özelliklerini bir arada gösteren bireyler arasındaki tek fark, stres durumunda verdikleri tepkilerdir. Örneğin, A tipi bir kişi hata yaptığında, şok olarak işinde yetersiz olduğu duygusuna kapılır. B tipi kişilik ise tam tersi bir davranış örneği sergiler. (Gümüştakin ve Öztemiz,2005;277) A ve B tipi kişilerin belirgin özelliklerini Tablo 4.2' deki gibi özetlemek mümkündür (Güçlü, 2001;98).

Tablo 4.2: A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
Sürekli hareket eder.	Zaman ile ilgilenmez.
Hızlı yürür.	Sabırlıdır.
Hızlı yer.	Eğlenmek için oyun oynar.
Hızlı konuşur.	Suçluluk duymadan dinlenir.
Sabırsızdır.	Acelesi yoktur.
İki şeyi aynı anda yapar.	İşi bitirmek için zaman saplantısı yoktur
Başarıyı, miktarı ile ölçer.	
Rekabeti sever.	
Zaman baskısını hisseder.	

4.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Günlük hayatta ve iş yaşamında birçok sorunu beraberinde getiren sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişim ve gelişmeler insanlarda strese yol açmaktadır.

Çalışanları etkileyen çeşitli stres kaynakları vardır. İlgili çalışmalarda stres kaynakları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Gök, 2009;432);

4.4.2.1. İş Yükü Ve Çalışma Koşulları

Aşırı iş yükü, çalışanın ruh ve bedensel sağlığını bozan en önemli stres kaynaklarından biridir. Bir işin sonlandırılması için gereken zamandan daha çok zamana ve güce ihtiyaç olması bireyin yetenek ve beceri düzeyini düşürerek işini gereği gibi yapamamasına, sonuçta strese neden olur.

Gürültü, aşırı sıcak, yetersiz aydınlatma, radyasyon ve hava kirliliği gibi çalışma koşulları ve ortamları, negatif unsurlar içererek strese neden olur. Uzun çalışma saatleri de bireyin performansını düşürerek strese yol açar (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005;274).

4.4.2.2. Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Çelişkili Görev

Rol, insanların buldukları konumda yapabilecekleri veya yapamayacakları şeklinde belirlenmiş davranışlar bütünüdür. Çalışanların yaşadığı rol sorunları onları örgüte güvensiz, isteksiz çalışan, sağlıksız ve mutsuz bireyler haline getirerek strese sokar (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005;274).

Rol belirsizliği, bireyler işverenlerin beklentilerinden emin olmadığında ortaya çıkan bir durumdur. Rol belirsizliği aynı zamanda, çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda kendilerini eğitilmemiş ve yetersiz hissettiklerinde ya da iş performanslarının sonuçları ile ilgili bir belirsizlik olduğunda ortaya çıkar. Yüksek seviyedeki rol belirsizliği çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır (Fisher, 2003;7).

Rol çatışması, bir organizasyonda uygulanan değer sistemi ve normların çelişen faaliyet süreçlerinden dolayı oluşur (Harijanto, 2013;98). Belirsiz iş rolleri ve algılanan talepler arasındaki çatışmalar aynı zamanda tükenmişliğin önemli bir belirleyicisidir (Fisher, 2003;7). Çelişkili görev, bireye uygulanan ve aynı zamanda ortaya çıkan biden çok farklı baskı arasındaki çelişkilerdir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005;274).

4.4.2.3. Kariyer Gelişimi ve Statü

Birey, kariyerinin her aşamasında stresle karşı karşıya kalmaktadır. İş yerinde tarafsız değerlendirmelerin yapıldığından şüphe edilmesi, başarıların standart dışı değerlendirilmesi, terfilerin engellenmesi, hızlı ve yetersiz olması ya da yanlı tutumlar, hırs ve başarıya engel konulması, değerlendirme sistemleri hakkında çalışanlara yeterli bilgi verilmemesi ve bireylerin bu konu ile ilgili inançlarını kaybetmeleri gibi etkenler çalışanlar için stres kaynağıdır.

Performans ve başarı değerlendirmelerinde adil olunmaması, kariyer planlama ve geliştirmede de layık olmayan kişilere öncelik verilmesi çatışma oluşturarak strese yol açar (Soysal, 2009;340).

4.4.2.4. Örgütte Kişilerarası İlişkiler

Astlar, üstler ve aynı konumdakiler arasındaki iletişim ve etkileşim yetersiz ve eksik olduğunda stres oluşur. Çalışanlar ve arkadaşları arasında işle ilgili oluşan heyecan faydalı stresi yaratırken sorunların çözümüne ilgisizlik ve güvensizlik gibi olguların ortaya çıkardığı yetersiz ilişkiler, iş tatminsizliği, kuşku ve güvensizlik oluşturarak örgütte strese ve amaçların gerçekleştirilememesine yol açar (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005;275).

4.4.2.5. Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları

Hiyerarşik düzen içerisinde ast, üst ve girişimcilerin benimsediği yönetim tarzı, iletişim şekli ve örgüt politikaları çalışanlar üzerinde stres yaratan unsurlardır.

Bu unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çelik, 2009; 41);

- Adil olmayan performans değerlendirme sistemi
- Adil olmayan ücret politikaları
- Katı örgüt kuralları ve aşırı merkeziyetçilik
- Düşük terfi imkanı ve kararlara katım engeli
- Bölümler arası çatışma
- Amaçların birbiri ile çatışması veya belirsizliği
- Örgütsel yapı ve örgüt içi iletişimdeki zayıflık çalışanlar üzerinde strese neden olur.

4.4.2.6. Değişim Süreci ve Teknolojiler

Heyecan veren işlerden oluşan bireyler stresten daha az etkilenirler. Ancak kendileri ve çevreleri için değişimin ürkütücü olduğunu düşünüyorlarsa stres kaçınılmazdır.

Değişimin kendisinden çok, değişimin algılanması ve değerlendirilmesi stres kaynağıdır. İşle ilgili değişimlerden çalışanlar haberdar edilerek eğitimleri sağlanmalıdır. Bireyler geleceklerinden emin olamadıklarında değişim onlar için bir stres kaynağı haline gelecektir. Teknolojik ilerlemeler de iş yerlerinde insan gücünü gereksiz kılarak stres yaratmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005;276).

4.4.3. Çevresel Stres Kaynakları

Sosyal ve kültürel değişimler, ekonomik, politik ve hızlı teknolojik değişim ve belirsizlikler, ülkeler ve örgütler için stres kaynağıdır. Bunlar (Kaya ve Kaya, 2007; 49-50);

4.4.3.1. Ekonomik Koşullar

Ülkenin ve örgütün ait olduğu sektörde bazı dönemlerde yaşadığı ekonomik krizler ve belirsizlikler, işletme sahibi ve yöneticilerini maliyet artışı, pazar daralması, ödeme zorlukları, çalışanları ise işsizlik, düşük ücret gibi zorluklarla karşı karşıya bırakarak endişeli bir sürece sürükler. Ekonomik belirsizliklerin neden olduğu bu dönemler bir stres kaynağıdır.

4.4.3.2. Politik Hayat

Ülkelerdeki iktidar değişikliği gibi politik belirsizlikler güvensizlik yaratarak stres nedeni olabilmektedir. Gelişmekte olan bazı ülkelerde, siyaset iş dünyasını fazlasıyla etkisi altına almaktadır. İstikrarsızlığın kronikleşmesi sonucu işletme sahipleri ve yöneticiler stres yaşarlar.

4.4.3.3. Sosyal ve Kültürel Değişimler

Sosyal ve kültürel değişimler çağımızın bir hastalığı olan stres kaynaklarından biridir. Maddi ve manevi yönleriyle kültür, sosyolojik, ideolojik, teknolojik, estetik ve duygusal yönleriyle toplum ilişkilerine ve yapısına belli bir boyut kazandırır. Kırsal kesimden kent yaşamına ve tüketim ekonomisine, aktiflikten hareketsizliğe ya da durağanlıktan hareketliliğe geçiş gibi değişimler strese yol açmaktadır.

Eve gidiş gelişlerdeki ulaşım zorlukları, trafik sıkışıklıkları ve kazaları, fiziksel ve psikolojik tükenmelere, zihinsel ve ruhsal yorgunluklara yol açarak mutsuzluklara neden olur. Kraitner, mutluluk kavramını “ bireyin fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan uyumlu olması ” olarak ifade eder. Uyumlu dengelerin bozulması stresi oluşturur.

4.4.3.4. Doğal Çevre

Bütün canlıların içinde yaşadığı, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel hayatlarını devam ettirdikleri ortamdır. İnsanlar doğadaki varlıklarla ilişkilerini sürdürürken, onlardan yararlanarak yenilerini üretir ve ihtiyaçlarını karşılarlar. İnsanoğlunun ihtiyaçlarını karşılarırken aşırı davranarak doğaya egemen olma arzusu ve tahrip etmesi dengeleri bozarak çevre kirliliği gibi tehlikeli durumlar oluşturur. İnsan sağlığını bozan ve ruhsal sağlığa olumsuz etkileri olan bu durumlar çevreye zarar verme yoluyla hastalıklara ve strese yol açar.

4.5. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Stres kaynaklarının yönetimi başa çıkma, Folkman ve Lazarus’ a göre insanların iç ve dış dünyalarının oluşturduğu gereksinim ve zorlukları kontrol altına alarak azaltmak amacıyla ortaya koydukları bilişsel ve davranışsal çabadır. Kişiyi, fiziksel ve psikolojik olumsuzluklardan koruma ve başa çıkma işlevidir.

Yaşam kalitesini arttırmak ve başa çıkmak amacıyla verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir (Karavardar, 2010;215). Stresin bütününden kaçınmak imkansızdır. Stres yönetiminin amacı; enerji, verimlilik, tetik olmak, doğru, pozitif bir güç yaratarak, ne az ne de çok optimum stres oluşturmaktır (Pehlivan, 1994;803).

İnsanlar yüzyıllardır stresle baş edebilmek için çeşitli ilaçlardan faydalanmışlardır. Sorunlarından bir süre uzak kalabilmek için, Güney Afrikalı yerliler coca bitkisinin yapraklarını, Sibiryalıları kutsal saydıkları mantarları çiğneyerek, Çinliler esrar, Araplar nargile içerek hayatın zor ve acımasız yanlarından kurtularak mutlu olacaklarına inanmışlardır.

Günümüzde de insanlar, stresli oldukları bazı durumlarda alkol, sigara, uyuşturucu ve sakinleştirici gibi ilaçlardan fayda beklemektedirler (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002;25).

Stresle başa çıkma yöntemleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir;

4.5.1. Bireysel Yöntemler

Stres, genellikle kişinin kendisinden kaynaklanan bir olgudur. Bu yüzden daha dikkatli olarak düşük düzeylerde tepki vermeyi öğrenerek stresin oluşmasını engelleyebilirler (Akgemci, 2001;305). Aynı zamanda kişiler, fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapılarını, kişisel alışkanlıklarını kontrol altına alabilmelidirler (Pehlivan; 805).

Aşırı strese karşı alınan önlem ve etkisiz kılma yöntemleri aşağıdaki gibidir (Pandey, 2013; 254);

- Fiziksel egzersiz; yoga, yüzme, koşma, yürüme, oynama
- Dinlenme, meditasyon
- İş-ev değişimi
- Bilişsel terapi
- Ağ iletişimi
- Zaman yönetimi
- Gerçekçi hedef belirleme
- Dua ve ibadet (Pehlivan, 1994)
- Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma
- Masaj
- Toplumsal destek
- Beslenme
- Biyolojik geri besleme

Stresi yönetmeye karar vermek demek, bireyin duygusal, fiziksel ve ruhsal yaşam kalitesini yükseltmeye karar vermesi demektir. Braham'ın geliştirdiği DKBY, bireylerin yaşadıkları stresi kontrol altına almaları, yönetmeleri için geliştirilen dört aşamalı bir modeldir. Hayatın her alanının kontrol altına alınarak, yaşanan stresin zararlı yönlerini olumlu duruma çevirme ile ilgili yöntemlerden oluşur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002; 25, 26).

DKBY modelinin ilk adımı ‘‘ Değiştir’’;

- Strese sokan ortam ve koşulları değiştirme
- Stres kaynağından uzaklaşma
- Başarı için hayatın kontrolünü elinde tutma inancı

İkinci adım ‘‘ Kabul Et’’;

- Değiştirilemeyen koşulların kabul edilmesi
- Kontrol altına alınamayan g¼¼ ve sınırlarının dışında gelişen olaylara olumlu yaklaşımla kabul etme

¼¼nc¼¼ adım ‘‘Boş Ver ‘’;

- Gerçek dışı beklentilerden, boş hayallerden ve evhamdan kurtulma
- Duygusal ve zihinsel bakış a¼ıřıyla olaylara yeni ve farklı yorumlar getirme

D¼¼rd¼¼nc¼¼ adım ‘‘ Yaşam Tarzını Y¼¼net’’;

- ¼¼eřitli egzersiz ve gevşeme y¼¼ntemlerini kullanma
- Stres kaynaklarını ortadan kaldırma ¼¼abası
- Sosyal ve duygusal destek yardımıyla, stres nedenlerini oluşmadan yok etme

4.5.2. Örg¼¼tsel Y¼¼ntemler

Örg¼¼tsel stresle başa ¼¼ıkma y¼¼ntemleri, ¼¼alıřanların iş stresini en d¼¼ř¼¼k seviyeye indirmek veya engellemek için örg¼¼tteki stres nedenlerinin azaltılarak kontrol altına alınması için yapılan y¼¼netsel ¼¼alıřmalardır.

Örg¼¼tte stres kaynaklarını azaltmak ve önlemek için örg¼¼t politikaları, yapılar; fiziksel koşullar, performans değerlendirme ve ödeme planlarının yeterince eşitlenmesinin sağlanması bir önlem olabilir.

Fiziksel koşulların elverişli hale getirilerek g¼¼venlikle ilgili risklerin yok edilmesi, g¼¼r¼¼lt¼¼, ışıklandırma ve ısı durumunu iyileştirilmesi, s¼¼re¼¼te ise; iletişim ve bilgi akışının geliştirilerek belirsiz ama¼¼ların ve ¼¼atıřmalı ortamların ¼¼öz¼¼me ulaştırılması etkili y¼¼ntemlerdir (Pehlivan, 1994;811).

Örgütsel stresle başa çıkma yöntemleri aşağıda belirtilmiştir (Pandey, 2013;254);

- Destekleyici örgütsel iklim
- İş zenginleştirme
- Örgütsel rol belirginliği
- Kariyer planlama ve rehberlik, danışmanlık
- Stres kontrol atölyesi ve çalışan destek programı
- Geliştirilmiş personel seçme ve işe yerleştirme
- Eğitim
- İşlerin yeniden tasarlanması
- Artan çalışan katılımı
- Geliştirilmiş örgütsel iletişim

4.6. Psikolojik Yıldırma ve Stres İlişkisi

Stres, vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği otomatik tepkidir (tr.wikipedia.org). Leymann'a göre örgütlerde zayıf psikososyal koşul ve ilişkilerden kaynaklanan, çalışanlar üzerinde hayal kırıklığına neden olabile, stres belirtileri ortaya çıkabilir. Hayal kırıklığına uğrayan öfkeli çalışanlar, stres kaynaklarını belirlemede zorlandıklarında birbirlerini suçlayarak birbirleri için sosyal stres kaynağı haline geleceklerdir. Bu durum içinden çıkılmaz bir şekil alarak yıldırma yol açabilir ve yıldırma tetikleyebilir (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010;203).

Yapılan birçok araştırmanın sonucunda, yıldırmanın stresin bir sonucumu yoksa nedenimi olduğu konusunda bir netlik yoktur (Leymann, 1996;169). Zapf'a (1996:216) göre, yıldırma, örgütlerde sosyal stresin kaynaklarından biridir.

Sosyal stres kaynakları günlük ve az ya da çok meydana gelir. Yıldırma ise, operasyonel tanımdan hareketle sistematik ve süreklilik gösterir. Sosyal stres iş yerinde eşit ya da eşit olmayan güç yapısından kaynaklanır. Yıldırma ise, genellikle eşit olmayan güç dengelerinden kaynaklanır. Sosyal stres kaynakları iş yerindeki tüm çalışanları etkisi altına alırken, yıldırma sadece belli bir kişiyi hedef alır (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006;149).

Almanya'da yapılan özellikle psikolojik odaklı stres araştırmalarında yıldırma, sosyal stresin daha tehlikeli ve kapsamlı bir türü olarak görülmektedir. Farklı ülkelerde terminolojinin farklı kullanımı teorik bir problemdir (Leymann, 1996;169).

İskandinav araştırmalarında yıldıırma, aşırı stres tarafından tetiklenen bir sosyal olgu olarak görölmekte, bir dizi olumsuz biyolojik ve psikolojik stres reaksiyonlarına neden olmaktadır. Leymann ise; yıldıırmanın, bir stres kaynağı olduğunu belirtmektedir (Leymann, 1996;169). Neumann (2000) yaptığı araştırmalarda stres ve yıldıırma ilişkisini inceleyerek yıldıırma davranışlarının çalışanlarda stres oluşturduğunu ve bununla performans dūřüklüđüne neden olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Diđer bir araştırma sonucuna göre; yıldıırma davranışının stres üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir stres hormonu olan cortisolun seviyeleri ölçölmeye çalışılmış ve yıldıırma davranışına maruz kalan çalışanların tatil günlerinde dahi stres hormonu salgılamaya devam ettikleri kanıtlanmıştır. Sonuç olarak yıldıırma ve stres kavramları birbirinden ayrı dūřünölemeyen iki kavramdır (elik, 2009;45).

5. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Günümüz iş dünyasında başarıya ulaşabilmenin, daha da önemlisi elde edilen bu başarının sürdürülebilirliğinin sağlamanın ve rekabette öne çıkabilmenin en önemli unsurları dinamik bir yapıya sahip olabilmek ve değişimlere hızla ayak uydurabilmektir.

Bu kavramları göz önünde bulunduran işletmeler, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin kaynağının “insan” olduğunun bilincindedirler (Bayram, 2006;47). Bu bağlamda başarı insan kaynaklarının kalitesi ile doğru orantılıdır. İnsan kaynaklarını etkili şekilde yöneterek kullanabilen örgütler, kullanamayanlara göre daha önde ve başarılı olacaktadırlar (Özer, 2009;3).

Yakın zamanda, insan kaynakları ve performans arasındaki ilişki çok tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bunun nedeni, örgütlerde başarının sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla bireysel, grupsal ve örgütsel performansın artırılması gerekliliğidir. Bu bağlamda performans artışının odağındaki temel öge ise örgütteki “insanlar” olarak öne çıkmaktadır (Özmutaf, 2007;41).

5.1. Çalışan Performansının Tanımı ve Kapsamı

Yabancı kökenli bir sözcük olan performans, Türkçe’ye “Edim” olarak çevrilmiştir. Ancak, günlük konuşma ve yazı dilinde “edim” den çok “performans” kelimesi tercih edilmektedir. Performans, sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavram olmasına rağmen insan kaynakları yönetimi alanında sıkça kullanılmaktadır (Çakmak ve Ocaklı, 2006;214). Türk Dil Kurumu performansın karşılığı olarak “başarım” sözcüğünü vermektedir (TDK).

Performans kelimesi, gösteri, temsil, eğlence programı, iş, fiil, amel, yapma, uygulama, yerine getirme gibi anlamlara gelmektedir (RedHouse). Bu kelimenin sanatsal boyutunun olması onu sıradan bir eylem olmaktan çıkarır; icra edenlerin belirli bir alt yapı, ciddiyet, hüner, kalitede sergilendiğini ortaya koyar. Örgüt yönetiminin de sanatsal bir yönü olduğu, yönetim faaliyetlerinin sanatsal boyutta özen gösterilerek gerçekleştirilmesi göz ardı edilmemelidir. Performansın artması ve pozitif yönde etkilenmesi de buna bağlıdır (Özmutaf, 2007;42,43).

Çalışanların verilen görevleri ne ölçüde yapabildiği ve iş görme yeteneklerinin derecelerini belirleme, günümüzde örgütlerde karşılaşılan önemli sorunlardan biridir.

Bu sorun, örgütlerde performans kavramının önemini arttırarak, yöneticiler açısından önemli bir konu haline getirmiştir (Bayram, 2006;47).

Literatürde performans, genellikle çalışan performans ve örgütsel performans olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Dyer ve Reeves'e göre örgütsel performans, etkinlik kapsamında organizasyonun amaçlarını bir araya getirmeyi; Rogers ve Wright'e göre, etkinlik kapsamında amaçların birleştirilmesi için gerekli olan en az kaynağın kullanımı; Philips'e göre, gelişme kapsamlı olarak gelecekteki fırsatları ve üstesinden gelinmesi gerekenleri bir araya toplayacak kapasiteyi geliştirme; Delenay ve Huselid'e göre çalışanlar, müşteriler ve paydaşların memnuniyetini arttırma; Rishardson ve Thompson'a göre, kalite kapsamında, yüksek kalitedeki ürünlerin oranı; Guest'e göre, ürün ve süreçlerde yeniliği ifade etmektedir (Özmutaf, 2007;43).

Temel anlamı ile örgütsel performans, belirli bir zaman sonunda ortaya çıkan sonuca göre, işletme amaç ve görevlerinin yerine getirilme derecesi şeklinde tanımlanır. Genel anlamda ise örgütsel performans, örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini belirlemek amacıyla ölçülmektedir (Erdem, vd, 2011;84).

Örgütsel performansın özünde, örgüt için mükemmeli, en iyiyi yakalama anlayışı yatar. Geçmişe göre daha iyi, gelecekte ise en iyiler sıralamasında yer almayı amaçlayan örgütler, örgüt performanslarının devamlılığını sağlayarak rekabette başarıya ulaşabileceklerdir (Yurttaş, 2010;60).

Çalışan performansı ile ilgili birçok tanımdan bazıları aşağıda açıklanmıştır;

- Çalışanın gereksinimlerinde tatmin olabilmek için, örgütte üstlendiği görev ve sorumluluklar sonucunda, amaçlarına ulaşabilmek için çaba ve zaman harcamasıdır.
- Bir işi yapan kişinin, grubun ya da işletmenin, işle ilgili amaçlarının, hedefe yönelik hangi seviyeye ulaşabildiğinin ve elde ettiği sonucun miktar ve kalite olarak ifadesidir (Uygur, 2007;75).
- Argon ve Erene göre performans, çalışanın işinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur.
- Performans, oluşturulan şartlara göre işin yerine getirilme düzeyi ya da çalışanın davranış biçimidir.

- Performans, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen işleri yerine getirme biçimi ile elde ettiği sonuçlardır (Ada, 2008;1).

5.2. Çalışan Performansının Özellikleri

Performans, çalışanı görevini yaparken yapabileceğinden daha fazlasını yapmaya zorlaması, verilen görevi istenen şartlarda yapabilme yeteneği gerektirmesi, görevin çalışanların kendileri tarafından yapılmasını öngörmesi, örgütleri, çalışanlara bireysel destek verebilecek ve çatışmaları önleyebilecek bir ortam oluşturmaya zorlaması, çalışanları talebin en düşük ve en yüksek olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması gibi özelliklerinden dolayı, günümüzde örgüt yönetimleri tarafından kabul edilen ve şartları yerine getirilmeye çalışılan bir kavramdır (Özer, 2009; 5).

Çalışan performansı, örgütlerin etkiliği, başarısı ve performansı açısından büyük önem taşır. Campell'e göre performans, sadece faaliyetin sonucu değil, faaliyetin kendisidir. Çalışanın örgütsel amaçlara katkı düzeyi göz önüne alınarak ölçülebilen, örgütün amaçlarına uygun olan davranışlardır. Örgütsel amaçlarla bütünleşme isteği, kişisel özellikleri, zihinsel yetenekler, inanç ve değerler çalışanların performans düzeyini belirler (Tutar ve Altınöz, 2010;202).

Çalışan performans davranışları iki başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar, görev performansı ve durumsal performanstır. Görev performansı davranışları; bireyin mesleği ve görevi ile ilgili teknik beceri ve faaliyetleri içerir. Durumsal performans davranışları ise; fazladan çaba sarf etme, meslektaş ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olma ve örgütünü geliştirmeye yönelik öğeleri içerir. Durumsal performans iki yönden örgüt sağlığı açısından önemlidir. İlk olarak; durumsal davranışlar yardımlaşma yolu ile örgütün bütünü için fayda sağlarken, ikinci olarak; bireylerin motivasyonlarının artmasına katkı sağlar (Gül, 2007;324).

Performans, çalışanlar, yöneticiler ve örgütler için temel bir olgudur. Örgütler kurumsal hedeflerine ulaşabilmek ve sektörde rekabet gücü elde edebilmek amacıyla yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duyarlar. İşlerini gerektiği şekilde tamamlayarak yüksek başarı elde etmek, çalışanlar için gurur, beceri ve tatmin kaynağıdır. Yüksek çalışan performansı, bireye sosyal itibar, daha iyi bir kariyer ve yüksek gelir gibi katkılar sağlar (Yelboğa, 2006;200).

Gelecekle ilgili alınan stratejik kararlarda ve geçmiş faaliyetleri değerlendirmede yönetimler, pek çok performans ölçütü kullanmaktalar. En başarılı ve en iyinin ne olduğu, yönetimin performansı hangi boyutta değerlendirdiğine ve performans anlayışına göre değişir.

Performans kavramı çok boyutludur. Bu boyutlar arasındaki kompleks iç ilişkileri sonucu oluşan boyutlar aşağıdaki gibidir (Yurttaş, 2010;65).

- Etkililik ve Etkenlik
- Verimlilik
- Yenilik
- Kalite
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık ve bütçeye uygunluk

5.3. Çalışan Performansına Etki Eden Temel Unsurlar

Çalışan performansını karşılaşılan durumlara göre çeşitli seviyelerde etkileyebilecek temel unsurlar üç grupta toplanabilir. Bunlar; yönetsel unsurlar, bireyden kaynaklanan unsurlar ve diğer unsurlardır.

5.3.1. Yönetimsel Unsurlar

Çalışan performansı ilk bakışta her ne kadar kişi ile ilgili gibi gözükse de aslında örgüt iklimindeki algılanışı, liderliğin uygulanış şekli ve yönetim anlayışı ile ilgili bir gerçekliktir. Diğer bir ifade ile örgütte, çağdaş ve rasyonel bir yönetim süreci uygulamaya konulmuyorsa çalışan ve yöneticilerin performans artışına yönelik uğraşları hiçbir şey ifade etmeyecektir.

Bu nedenle, misyon ve vizyonun belirlenmesi, liderlik, iletişim, katılımcılık, motivasyon, stres yönetimi, stratejilerin belirlenmesi ve performans değerlendirme gibi belli başlı yönetim unsurlarının üst yönetimden başlanarak tüm kademelerde canlandırılarak yaşatılması gereklidir (Özmutaf, 2007;44).

Başlıca yönetim unsurlarının ve çalışan performansı üzerinde etkisi olan bazı temel kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

5.3.1.1.Liderlik Özellikleri ve Çalışan Performansına Etkisi

Liderlik, insanların davranış ve hareketlerine tesir etme sanatı, insanları idare etme kabiliyetidir (Nüvit Osmay, 2010;498).

Örgütlerde, denge sağlayan, yüksek duygusal zekaya sahip özellikteki liderler, olumlu davranışları pekiştirerek, yıldırma sürecini önleme yöntemlerinde başarılı olmaktadır (Kirel, 2007; 326).

Etkin liderler, çalışanların performansını arttıracak sorun ve uygulamalar üzerinde dikkat ve enerjilerini yoğunlaştırmalıdır.

Yönetici, öncelikli olarak psikolojik süreçler ve insan kaynakları konusunda bilgi sahibi olmalı ayrıca insanların davranış ve duygularını anlayabilmelidir. Yöneticiler, çalışanların performans arttırma çabalarının içinde olmalarının örgüt performansında gözle görülür artışlar oluşturacağını unutmamalıdır.

Başarılı liderler, çalışanlarının kararlara katılımları ile ilgili uygun ortamlar hazırlayarak onlara cesaret vermelidir. Olanakların sağlanmaması durumunda, çalışanlar iş tatminsizliği yaşayacak ve bu durum çalışan performansı üzerinde olumsuz etkilere yol açacaktır (Yurttaş, 2010;82).

Liderlik eksikliği, psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasında ve oluşsa da önlenememesinde en önemli etkenlerden biridir. Eksik liderlerin yönettiği örgütlerde, yüksek personel değişimi oranı, düşük verimlilik, daha az yenilik ve bölümler arası çatışma sonucu çalışan sadakatinin azalması sistematik zararlara yol açmaktadır (www.haberler.com). Örgütün yararına bir strateji olarak kullanılması durumunda ise örgütte psikolojik yıldırma tetikleyen bir unsur haline gelmektedir (Altuntaş, 2010;3001).

5.3.1.2. Misyon, Vizyon ve Değerlerin Çalışan Performansına Etkisi

Evrende tüm varlıklar, mutlaka bir misyona sahiptir. Misyonunu tamamlayanlar ise, yok olma misyonunu üstlenirler. Bu durum örgütler içinde geçerlidir. Düşünen ve yaratıcı bir varlık olan insanların oluşturduğu örgütler için bu konu, bilinçli bir rasyonaliteyi içeren bir yapıdadır.

Misyon örgütte kendini tanımlama ve varlık nedenini sorgulama ile ortaya çıkar. Kuruluş misyonu bağlamında gelişerek, gelecekte hangi konumda olmak istediği nokta bu değerlendirme içindedir.

Örgütün her kademesindeki çalışanlar, misyonu ve vizyonu iyi algıladıklarında uygulanacak politikalar, bütçeler ve programlar da beklenen seviyede olacaktır. Çalışanların performans artışları, örgütün misyon, vizyon ve diğer tüm çabalarını sahiplendiklerinde görülecektir (Özmutaf, 2007;44).

5.3.1.3. Güçlendirme ve Çalışan Performansına Etkisi

Erstad'a göre güçlendirme, "çalışanlara görevleri ile ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması veya onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır. "

Thomas ve Tymon, görevlerini nasıl yerine getirebilecekleri konusunda karar verme hakkına sahip çalışanların, diğerlerine göre daha yüksek performans sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

İşlerini anlamlı bulan, işlerinde bilgili ve becerikli, işi ile ilgili konularda söz sahibi olarak, işlerinde bir etkiye sahip olduğunu hisseden çalışanlar, bu konumda olmayanlara göre daha yüksek performans göstereceklerdir (Çöl, 2008;36,39).

5.3.1.4. İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi

İş tatmini, çalışanın işinden istediği ile elde ettiğinin karşılaştırılması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepki; içsel-dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hisleri, yani en basit anlatım şekli ile işinde ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. İş tatmini, çalışanın işine bağlanarak verimli çalışmasını, hatalı ve defolu ürünün azalmasını, iş gücü devir oranının düşmesini sağlar.

İş tatminsizliği, rol çatışması, rol stresi, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, profesyonel gelişim ve kariyer ilerlemesinden kaynaklanabilir. Sonuçta zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar, stres, örgütsel bağlılıkta azalma, yabancılaşma, tesislere zarar verme, devamsızlık, düşük verimlilik ve performans gibi olumsuzluklar yaratmasına ve çalışanın işi sabote ederek işten ayrılabilmesine neden olmaktadır.

İş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük olan çalışanlara oranla daha yüksek performans göstermesi beklenir (Gül, vd, 2008;2).

5.3.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi

Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri olarak tanımlanır. Örgüte bağlılık duyan çalışanlar, örgütleri için değerli ve gerekli bir kaynak konumundadırlar (Gül, vd, 2008;3).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, örgütsel başarıyı yakalamak, çalışanların örgütlerine bağlılık ve sadakatleri ile ilişkilidir. Bağlılık duyan çalışanlar, çalıştıkları örgütte yüksek performans göstererek, başarılı faaliyetlerin ve üretimde kalitenin artmasına katkıda bulunacaklardır (Uygur, 2007;73).

Bugüne kadar performans ve örgütte çalışan bağlılığı ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Ancak Leadership IQ firmasının gerçekleştirdiği çalışmaya göre bu iki veri, aynı çalışmada toplanarak 207 şirketten elde edilen verilerde ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu şirketlerin %42 'sinde en iyi performans gösteren çalışanların örgütlerine bağlılığı en az olarak belirlenmiştir. Orta ve yüksek performanslı çalışanların işlerinden kopuk hissettikleri ve her gün işe gelmeyi istemedikleri vurgulanmıştır.

Çalışmaya göre düşük performanslılar, yüksek performanslılara oranla örgütlerine daha bağlıdır. Düşük performanslılara örgütte daha az, yüksek performanslılara daha çok görev düşmektedir. Düşük performanslıların yapmadığı, üstüne almadığı ya da eksik yaptığı görevleri bitirmek yüksek performanslılara düşmektedir. Bu durum ek iş yükü, stres sonuç olarak da başka işler aramak anlamına gelmektedir (Özçelik, 2014).

5.3.2. Bireyden Kaynaklanan Unsurlar

Çalışan performansını etkileyen bireysel unsurlar; cinsiyet, dil, yaş gibi demografik özellikler ve yetenek gibi rekabet özellikleri ve algılar, arzular, davranışlar ve yönelimler gibi psikolojik özelliklerden oluşmaktadır.

Çalışan performansına etki eden bireysel özelliklerin önemi iş yapısına göre değişiklikler gösterir. Bireylerin kişisel özellikleri arttıkça iş performansları da artış göstermektedir.

Bireyin kişisel özellikleri, özel hayatı ve iş hayatı, aile hayatı, yaşam kalitesi, ekonomik problemleri, iş arkadaşları ya da yöneticileriyle yaşadığı sorunlar, ülke sorunları, psikolojik ve fiziksel sorunlar, engellenmeler, kurallar ve yasalar gibi birçok bireysel, çevresel ve iş dışında meydana gelen durum ve olaylar çalışanlarda baskı yaratarak yaşamlarını etkilemektedir.

Bu durum, çeşitli hastalıklarla ifade edilen bir dizi olumsuzluklara yol açar. Çalışanın örgütsel performans kaybına sebebiyet verir. Diğer yandan, çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen, stres oluşturan bu nedenler arasında oluşan doğrudan ilişki, sonuçlar arasında da benzerlikler gösterir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005;281).

5.3.3. Diğer Unsurlar

Diğer unsurlar arasında sayılan, çalışanın spesifik alanlardaki meslek gruplarında faaliyet göstermesi, dış çevre koşullarına gösterdiği uyumla, gelişen teknolojilerin örgüte yansıtılması, sosyal güvence konusunda eksiklikler, kriz dönemlerinin ağırlaşan şartları, iş yeri ile kalınan yer arasındaki uzaklık ve madde bağımlılığı gibi genel olaylarda, çoğunlukla performans düşüklüğün neden olan unsurlar arasında yer almaktadır (Ergun, 2008;54).

Çalışan performansı, insan davranışlarının diğer yönlerinde de görüldüğü gibi, kişinin sahip olduğu bireysel özellikleri ve içinde bulunduğu durumun ortak bir fonksiyonudur (Yelboğa, 2006;203). Çalışanların gelişimine ve onların ekip içerisine katılımlarına yoğunlaşan insan kaynakları politikalarının örgütler tarafından benimsenmesi, çalışan ve örgüt performansında artışı sağlayabilecektir (Yurttaş, 2010;101).

6. BİR UYGULAMA

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmeler, çalışanlarına değer vererek onlara her açıdan sağlıklı ve güvenli ortamlar yaratmaya çalışmalarına rağmen, son yıllarda çalışanlar için ciddi bir tehdit oluşturan psikolojik yıldırma ve örgütsel adaletsizlik kavramları ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Psikolojik yıldırma ve örgütsel adaletsizlik çalışanların iş stres ve performansını, motivasyon ve örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir unsurdur.

Bu çalışma, araştırma alanına giren iş yerlerinde çalışanların, psikolojik yıldırma ve örgütsel adaletsizlik davranışlarına maruz kalma durumlarına göre bu davranışların yoğunluğunu saptamak, iş stresi ve performanslarını etkileyip etkilemediğini belirlemek ve aralarında nasıl bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Psikolojik yıldırma ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve konular ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. Bu tez çalışmasında, örgütleri yavaş yavaş yok eden psikolojik yıldırma ile mücadelede çalışanları, örgütleri ve kamuoyunu bilinçlendirmek amaçlanmıştır. Psikolojik yıldırmanın yarattığı olumsuzlukların oluşmaması için gereken önlemlerin alınması, oluşması durumunda ise; doğru yöntemler kullanılarak bu etkilerin en aza indirilmesiyle sağlıklı ve verimli çalışma ortamlarının oluşacağı kesindir.

Bu çalışmanın ilgililere yol gösterici olması ve konu ile ilgili yapılacak çalışmalara katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

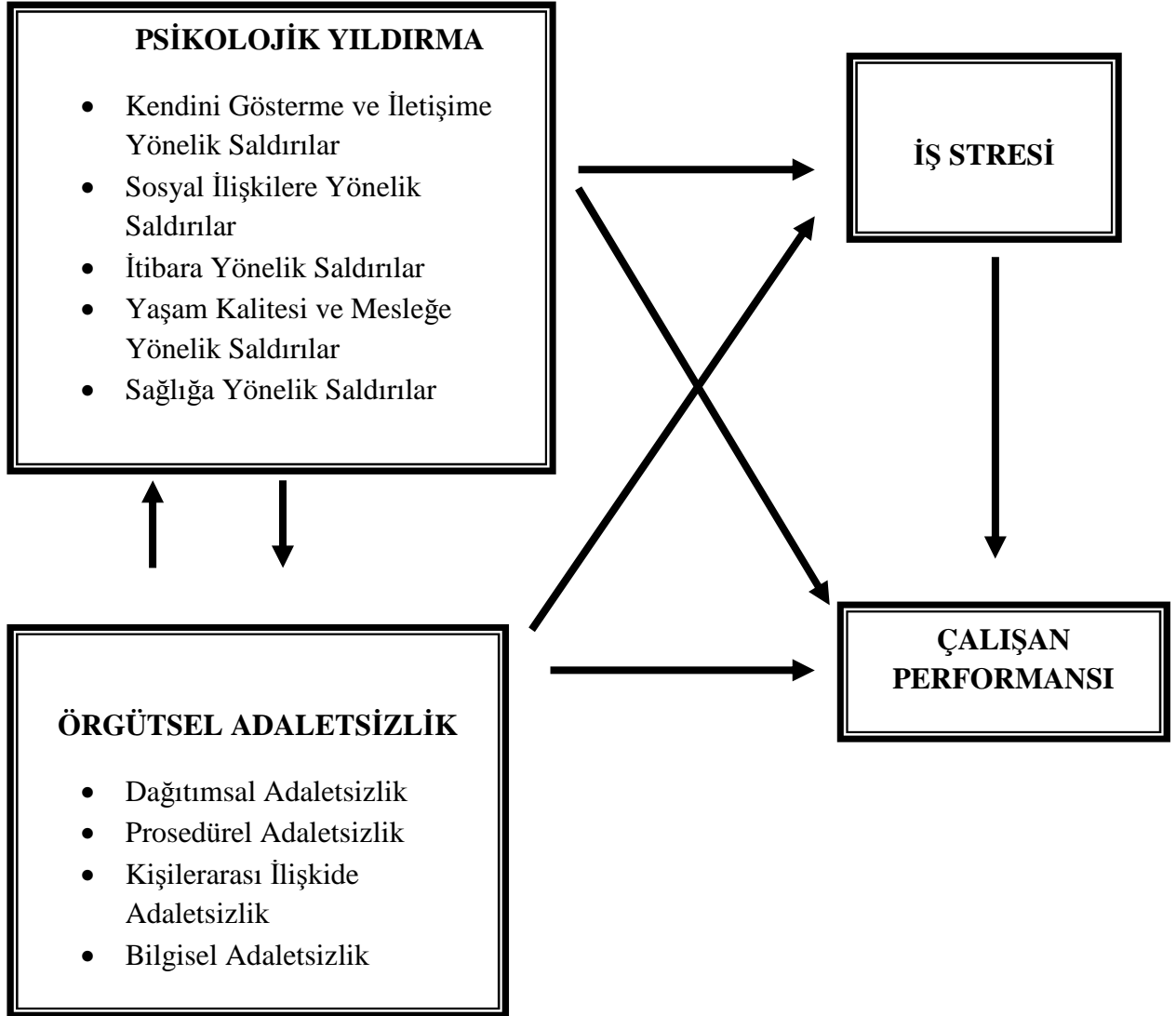
6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren bir firmada farklı hiyerarşik düzeylerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

İşletme çalışanlarının iş yoğunlukları ve kimliklerinin ortaya çıkabileceği düşüncesi ile anketi doldurmak istememesi araştırma sırasında karşılaşılan diğer bir kasıt olmuştur.

6.3. Araştırmanın Modeli

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına uygun olarak kavramsal bir model geliştirilmiş ve bu model üzerinde değişkenler arası ilişkiler şekiller yardımıyla sembolize edilmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 6.1.'de görülmektedir.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

6.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H1: Çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1a: Çalışanların psikolojik yıldırmanın kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1b: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1c: Çalışanların psikolojik yıldırmanın itibara yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1d: Çalışanların psikolojik yıldırmanın yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1e: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sağlığa yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2: Çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.

H2a: Çalışanların psikolojik yıldırmanın kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.

H2b: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.

H2c: Çalışanların psikolojik yıldırmanın itibara yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.

H2d: Çalışanların psikolojik yıldırmanın yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.

H2e: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sağlığa yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.

H3: Psikolojik yıldırma örgütsel adaletsizliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H4: Örgütsel adaletsizlik psikolojik yıldırmaı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H5: Örgütsel adaletsizlik iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H5a: Örgütsel adaletsizliğin dağıtımsal adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H5b: Örgütsel adaletsizliğin prosedürel adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H5c: Örgütsel adaletsizliğin kişilerarası adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H5d: Örgütsel adaletsizliğin bilgisel adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H6: Örgütsel adaletsizlik çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H6a: Örgütsel adaletsizliğin dağıtımsal adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H6b: Örgütsel adaletsizliğin prosedürel adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H6c: Örgütsel adaletsizliğin kişilerarası adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H6d: Örgütsel adaletsizliğin bilgisel adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H7: İş stresi çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

6.5. Evren ve Örneklem

İş yerlerinde psikolojik yıldırma ve örgütsel adaletsizlik uygulamaları ve etkilerine yönelik olarak yapılan bu araştırma kapsamında, Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren X firmasından rastgele seçilen üst, orta kademe yöneticiler ve astlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Anket 238 çalışana dağıtılmış, fakat 46'sında eksik cevaplar olmasından dolayı çalışmaya dahil edilmemiştir. Toplamda 192 anket geçerli sayılmıştır. Katılım oranı % 80 olmuştur.

6.6. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri ve bilgi toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket beş bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerinin (Yaş-Cinsiyet- Eğitim Durumu-Kurumda Çalışma Süresi-Pozisyon) belirlenmesine yönelik ifadelere yer verilmiştir. İkinci bölümünde, psikolojik yıldırma kavramını araştırmaya yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümünde, örgütsel adaletsizlik ile ilgili sorular bulunmaktadır. Dördüncü bölümde iş stresi ve beşinci bölümde de çalışan performansı ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Ankette toplam 71 soru bulunmaktadır. Bu sorularda ilk 5 soru demografik değişkenler ile ilgili soruları, ikinci bölümde yer alan 37 soru iş yerinde psikolojik yıldırma ile ilgili soruları, üçüncü bölümde yer alan 20 soru örgütsel adaletsizlikle ilgili soruları, dördüncü bölümde yer alan 5 soru iş stresi ile ilgili sorular ve son bölümdeki 4 soru ise çalışan performansı ile ilgili soruları kapsamaktadır.

6.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ankette yer verilen tüm değişkenler ile ilgili ölçekler 5’li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, ... 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Araştırma bünyesinde psikolojik yıldırma ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği esas alınarak hazırlanmış olan 37 adet psikolojik yıldırma davranışı kullanılmıştır. Leymann ölçeğinin orijinal sürümü 45 adet yıldırma davranışını içermekteyken, bu araştırmada benzer anlamlar içeren 8 soru anket formundan çıkarılarak soru sayısı 37’ ye indirilmiştir. Psikolojik yıldırma ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir (Özcan, 2011; 112).

Örgütsel adaletsizlik algılarının ölçümünde Colquitt (2001)’in 4 örgütsel adalet boyutunu ele aldığı ölçek kullanılmıştır. İfadeler, direkt olarak adaletsizlik algılarını belirleyebilmek için anket formunda negatif cümleler şeklinde kullanılmıştır.

İş stresini ölçmek için House ve Rizzo (1972)’nun geliştirdiği ölçek uyarlanmıştır (Sulu; 2010).

Çalışan performansı ölçeği; çalışan performansı Sigler ve Pearson (2000)’ın, Kirkman ve Rosen (1999)’dan aldığı ve Çöl’ün 2008 yılında yayınlanan “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri” adlı makalesinde de yer alan

4 ifade ile ölçülmüştür. Ölçek 4 adet sorudan oluşmakta ve tek boyutlu bir ölçektir (Yurttaş, 115;2010).

6.7. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 21.0 (Statistical Program for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, pozisyon) değerlendirilmesinde Frekans ve Yüzde Dağılımı Analiz Teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın yapı geçerliğini belirlemek amacıyla Faktör Analizi Tekniği kullanılmış, güvenilirliğini test etmek için ise madde analizine dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırmanın hipotezlerinin doğruluğunu test etmek için Korelasyon ve Regresyon Analizleri kullanılmıştır. Tüm istatistiksel çözümlerinde .05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır.

7. ARAŞTIRMA BULGULARI

7.1. Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çalışanların yaş dağılımları aşağıda verilmiştir;

Tablo 7.1: Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları

Yaş Aralıkları	Frekanslar	Yüzde %
19 - 29	43	22,4
30 - 40	111	57,8
41 - 51	36	18,8
52 - 62	2	1,0
Total	192	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların % 1' i 52-62 yaş arası, % 18,8' i 41-51 yaş arası, % 57,8' i 30-40 yaş arası ve % 22,4' ü 19-29 yaş arasındır.

Çalışanların cinsiyet dağılımları aşağıda verilmiştir:

Tablo 7.2: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları

Cinsiyet	Frekanslar	Yüzde %
Kadın	33	17,2
Erkek	159	82,8
Total	192	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların % 17,2' si kadınlardan, % 82,8' i erkeklerden oluşmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu dağılımları aşağıda verilmiştir:

Tablo 7.3: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları

Eğitim	Frekanslar	Yüzde %
Lise	119	62,0
Yüksekokul	28	14,6
Lisans	35	18,2
Lisansüstü	10	5,2
Total	192	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %62'si lise, % 14,6'sı yüksek okul, % 18,2'si lisans ve %5,2'si lisansüstü seviyesinde eğitim görmüştür.

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımları aşağıda verilmiştir:

Tablo 7.4: Araştırmaya katılan çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımları

Kıdem (Yıl)	Frekanslar	Yüzde %
1 Yılden az.	4	2,1
1 - 3	28	14,6
4 - 6	49	25,5
7 - 10	55	28,6
10 +	56	29,2
Total	192	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların % 2,1'i 1 yıldan az, % 14,6'sı 1-3 yıl arası, % 25,5'i 4-6 yıl arası, % 28,6'sı 7-10 yıl arası ve % 29,2'si 10 yıldan fazla bir süredir kurum çalışanıdır.

Çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları aşağıda verilmiştir

Tablo 7.5: Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları

Pozisyon	Frekanslar	Yüzde %
Orta Kademe Yönetici	11	5,7
Şef	4	2,1
Uzman	23	12,0
İdari Personel	16	8,3
Teknik Personel	33	17,2
Diğer	105	54,7
Total	192	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların % 5,7'si orta kademe yönetici, % 2,1'i şef, % 12'si uzman, %8,3'ü idari personel, % 17,2'si teknik personel ve % 54,7'si bunların dışında bir unvan sahibidir.

7.2. Faktör Analizi

Ölçeklerin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla faktör analizi tekniği uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett testleri kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda yapılan temel bileşenler analizi ile ölçeğin KMO değeri 0,898, Bartlett testi sonucu 0,000 olarak bulunmuştur. Faktör analizinde KMO ölçütü, 0,80-0,89 arasında bulunduğu çok iyi kabul edilmektedir. Bartlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Aşağıdaki Tablo 7.6. 'da faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7.6 : Faktör Analizi Sonuçları

Sorular/Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kendini Gösterme1	,565										
K2	,612										
K4	,527										
K5	,586										
K6	,686										
K7	,710										
K8	,758										
K9	,677										
Sosyal ilişkiler 2									,679		
S3									,809		
S4									,764		
İtibara Yönelik 1								,806			
İ2								,806			
İ6								,558			
İ7								,576			
İ8								,464			
Yaşam Kalitesi 3											,673
Y4											,724
Y5											,639
Sağlığa Yönelik 1										,781	
SY3										,679	
SY4										,567	
Dağıtımsal adsz1					,830						
D2					,834						
D3					,875						
D4					,849						
Prosedürel adsz 1		,667									
P2		,712									
P3		,722									
P4		,630									
P5		,673									
P6		,616									
P7		,693									
Kişilerarası adsz 1			,801								
KA2			,799								
KA3			,793								
KA4			,666								
Bilgisel adsz 1						,654					
B2						,736					
B3						,745					
B4						,712					
İş stresi 1				,691		,554					
İS2				,792							
İS3				,772							
İS4				,685							
İS5				,748							
Çalışan Perform 1							,868				
ÇP2							,896				
ÇP3							,909				
ÇP4							,907				

7.3. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin Anova ve regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir ölçek içindeki ifadeler arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin en temel göstergeleridir. Tutarlı olması ölçeğin ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan bir ölçeğin dengeli olmasıysa diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir (Özcan, 2011;112, 113).

Bu tez çalışmasında ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak en sık kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir (<http://spsscenter.com/>).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 7.7: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	CRONBACH'S ALPHA
Kendini Gösterme ve İletişim	0,882
Sosyal İlişkiler	0,900
İtibara Saldırı	0,915
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum	0,826
Sağlığa Yönelik Saldırıları	0,834
PSİKOLOJİK YILDIRMA	0,845
Dağıtımsal Adaletsizlik	0,913
Prosedürel Adaletsizlik	0,900
Kişilerarası İlişkide Adaletsizlik	0,972
Bilgisel Adaletsizlik	0,940
ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK	0,810
İş Stresi	0,870
Çalışan Performansı	0,926

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ortaya çıkan alt boyutların ve ölçeklerin tamamının alfa katsayılarına bakılmıştır. Yukarıdaki Tablo...de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir. Tablo7.7' de görüleceği üzere psikolojik yıldırma, örgütsel adaletsizlik davranışları, iş stresi ve çalışan performansı ile ilgili değişkenlerin her birinin ayrı ayrı SPSS'de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.81 ile 0.97 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri Tablo 7.7' de görüldüğü gibi yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

7.4. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemeye yardımcı olan istatistiki yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonu ile iki değişken arasında ilişki olup olmadığına bakılmaktadır. Pearson katsayısı "r" harfiyle sembolize edilmekte ve bu katsayı r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir.

Korelasyon analizi için araştırmanın değişkenleri olan psikolojik yıldırma, örgütsel adaletsizlik alt değişkenleri ve iş stresi, çalışan performansı değişkenlerini temsil eden ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “orta derecede”, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Özcan, 2010; 113).

Tablo 7.8: Psikolojik Yıldırma, Örgütsel Adaletsizlik, İş Stresi ve alışan Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kengösys	1										
Sosilys	,440**	1									
İtibarys	,501**	,610**	1								
Yaskalys	,491**	,564**	,496**	1							
Sağliys	,442**	,574**	,552**	,579**	1						
Dağadsız	,272**	0,047	0,09	0,027	0,108	1					
Proadsız	,531**	,391**	,519**	,416**	,431**	,453**	1				
Kisadsız	,601**	,312**	,433**	,405**	,423**	,359**	,554**	1			
Biladsız	,574**	,294**	,394**	,416**	,443**	,415**	,618**	,743**	1		
Stress	,427**	,143*	,274**	,264**	,320**	,274**	,427**	,588**	,601**	1	
Perf.	0,06	-,149*	-0,092	-0,05	-0,05	0,095	0,101	,122*	,175**	,213**	1

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı; ** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı

Tablo 7.8.’de görüldüğü üzere psikolojik yıldırmanın kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile sağlığa yönelik saldırılardan oluşan beş alt boyutunun her biri birbiri ile ilişkilidir. Bu ilişkinin düzeyi r ; ,442 ile ,501 değerleri arasında değişmekte ve orta derecede bir ilişkiye işaret etmektedir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Psikolojik yıldırmanın kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar boyutu ile örgütsel adaletsizliğin dağıtımsal adaletsizlik alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik yıldırmanın boyutları ile iş stresi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir.

Psikolojik yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik saldırı boyutu ile performans arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Ancak yıldırmanın

diğer dört alt boyutu ile çalışan performansı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel adaletsizliğin dört alt boyutu ile iş stresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Ayrıca örgütsel adaletsizliğin kişilerarası ilişkilerde adaletsizlik ve bilgisel adaletsizlik alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

İş stresi ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

7.5. Regresyon Analizleri

7.5.1. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın İşten Kaynaklanan Strese Etkileri

Tablo 7.9: Psikolojik Yıldırma'nın İşten Kaynaklanan Strese Etkilerini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Kat Sayısı	t Değeri	P(Sig.)
Sabit Değer		9,536	,000
Psikolojik Yıldırma	,361	5,332	,000

R²: ,126; F: 28,428; Durbin-Watson: 1,758

Regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, psikolojik yıldırma işten kaynaklı stresi anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda “ **H1**: Çalışanların psikolojik yıldırmaya maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.”Hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

7.5.2. İşyerinde Psikolojik Yıldırma Boyutlarının İşten Kaynaklanan Strese Etkileri

Tablo 7.10: Psikolojik Yıldırma' nın Beş Boyutunun İşten Kaynaklanan Strese Etkilerini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Kat Sayıları	t Değeri	P(Sig.)
Sabit Değer		7,936	,000
KGİYS	,365	4,602	,000
SİYS	-,212	-2,342	,020
İYS	,084	,940	,348
YKMYS	,042	,478	,633
SYS	,210	2,383	,018

R²: ,206 ; F: 10,895

R² değeri bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R² değeri 0,206 olarak bulunmuştur. Buna göre iş stresini, modeldeki psikolojik yıldırma boyutları ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü % 20,6 düzeyinde açıklayabilmektedir. Durbin-Watson değeri 1,915 çıkmıştır. Otokorelasyon yoktur.

Regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, psikolojik yıldırma boyutlarından kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırı ile sağlığa yönelik saldırı yapıldığı algısı işten kaynaklanan stresi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sosyal ilişkilere yönelik saldırı yapıldığı algısı ise iş stresini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ancak itibara yönelik saldırı ile yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırının iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Bu bağlamda “**H1a:** Çalışanların psikolojik yıldırmanın kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” “**H1b:** Çalışanların psikolojik yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” ve “**H1c:** Çalışanların psikolojik yıldırmanın sağlığa yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. Buna karşın **H1c** ve **H1d** desteklenmemiştir

7.5.3. İşyerinde Psikolojik Yıldırmanın Çalışan Performansına Etkisi

Tablo 7.11: Psikolojik Yıldırmanın Çalışan Performansına Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Kat Sayısı	t Değeri	P(Sig.)
Sabit Değer		18,785	,000
Psikolojik Yıldırma	-,072	-,988	,324

R²: ,000; F: ,977; Durbin-Watson: 2,142

Regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, psikolojik yıldırmanın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu bağlamda, “**H2:** Çalışanların psikolojik yılmaya maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.” Hipotezi desteklenmemiştir.

7.5.4. İşyerinde Psikolojik Yıldırma Boyutlarının Çalışan Performansına Etkisi

Tablo 7.12: Psikolojik Yıldırma'nın Beş Boyutunun Çalışan Performansına Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Kat Sayıları	t Değeri	P (Sig.)
Sabit Değer		16,893	0,000
KGİYS	,171	1,942	,054
SIYS	-,193	-1,916	,057
İYS	-,072	-,728	,468
YKMYS	-,005	-,055	,956
SYS	,027	,279	,781

R²: ,019 ; F: 1,732 ; Durbin-Watson: 2,166

Regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, psikolojik yıldırma boyutlarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Bu bağlamda “**H2a:** Çalışanların psikolojik yıldırmanın kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.” “**H2b:** Çalışanların psikolojik yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.” “**H2c:** Çalışanların psikolojik yıldırmanın itibara yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.” “**H2d:** Çalışanların

psikolojik yıldırmanın yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.” ve “**H2e**: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sağlığa yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.” Hipotezleri desteklenmemiştir.

7.5.5. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Örgütsel Adaletsizliğe Etkisi

Tablo 7.13: Psikolojik Yıldırma'nın Örgütsel Adaletsizliğe Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Kat Sayısı	t Değeri	P (Sig.)
Sabit Değer		8,342	,000
Psikolojik Yıldırma	,558	9,280	,000

R²: ,308; F: 86,112 ; Durbin-Watson: 1,725

Regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, psikolojik yıldırma örgütsel adaletsizliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda “**H3**: Psikolojik yıldırma örgütsel adaletsizliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

7.5.6. İşyerinde Örgütsel Adaletsizliğin Psikolojik Yıldırmaya Etkisi

Tablo 7.14: Örgütsel Adaletsizliğin Psikolojik Yıldırmaya Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Kat Sayısı	t Değeri	P(Sig.)
Sabit Değer		5,559	,000
Örgütsel Adaletsizlik	,558	9,280	,000

R²: ,308; F: 86,112; Durbin-Watson: 1,547

Regresyon analizi şunu ortaya koymaktadır ki, örgütsel adaletsizlik psikolojik yıldırmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda “**H4**: Örgütsel adaletsizlik psikolojik yıldırmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

7.5.7. İşyerinde Örgütsel Adaletsizliğin İş Stresine Etkisi

Tablo 7.15: Örgütsel Adaletsizliğin İşten Kaynaklanan Strese Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Kat Sayısı	t Değeri	P(Sig.)
Sabit Değer		5,873	,000
Örgütsel Adaletsizlik	,598	10,280	,000

R²: ,354; F: 105,680; Durbin-Watson: 2,006

Regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, örgütsel adaletsizlik işten kaynaklanan stresi anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda “**H5:** Örgütsel adaletsizlik iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir.

7.5.8. İşyerinde Örgütsel Adaletsizliğin Boyutlarının İş Stresine Etkisi

Tablo 7.16: Örgütsel Adaletsizliğin Dört Boyutunun İşten Kaynaklanan Strese Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Kat Sayısı	t Değeri	P(Sig.)
Sabit Değer		6,923	,000
Dağadsız	,002	,025	,980
Proadsız	,041	,549	,584
Kısadsız	,307	3,592	,000
Biladsız	,347	3,794	,000

R²: ,394 ; F: 32,087 ; Durbin-Watson: 2,040

Regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, örgütsel adaletsizliğin boyutlarından kişilerarası ilişkilerde adaletsizlik ile bilgisel adaletsizli işten kaynaklanan stresi anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ancak dağıtımsal adaletsizlik ve prosedürel adaletsizlik boyutlarının iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Bu bağlamda “**H5a:** Örgütsel adaletsizliğin dağıtımsal adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.”, ve “**H5b:** Örgütsel adaletsizliğin prosedürel adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” Hipotezleri desteklenmemiştir. Buna karşın “**H5c:** Örgütsel adaletsizliğin

kişilerarası adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.”ve “**H5d**: Örgütsel adaletsizliğin bilgisel adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” Hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

7.5.9. İşyerinde Örgütsel Adaletsizliğin Çalışan Performansına Etkisi

Tablo 7.17: Örgütsel Adaletsizliğin Çalışan Performansına Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Kat Sayısı	t Değeri	P(Sig.)
Sabit Değer		14,591	,000
Örgütsel Adaletsizlik	,155	2,165	,032

R²: ,019; F: 4,687; Durbin-Watson: 2,125

Regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, Örgütsel adaletsizlik çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda “**H6**: Örgütsel adaletsizlik çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir.

7.5.10. İşyerinde Örgütsel Adaletsizlik Boyutlarının Çalışan Performansına Etkisi

Tablo 7.18: Örgütsel Adaletsizliğin Dört Boyutunun Çalışan Performansına Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Standardize Beta Kat Sayısı	t Değeri	P(Sig.)
Sabit Değer		13,486	,000
Dağadsız	,033	,399	,690
Proadsız	-,020	-,210	,834
Kisadsız	-,018	-,163	,871
Biladsız	,188	1,607	,110

R²: ,011; F:1,536 ; Durbin-Watson: 2,116

Regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, örgütsel adaletsizlik boyutlarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu bağlamda “**H6a**: Örgütsel adaletsizliğin dağıtımsal adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” “**H6b**: Örgütsel adaletsizliğin prosedürel

adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” “**H6c**: Örgütsel adaletsizliğin kişilerarası adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” ve “**H6d**:Örgütsel adaletsizliğin bilgisel adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” hipotezleri desteklenmemektedir.

7.5.11. İşten Kaynaklanan stresin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

Tablo 7.19: İş Stresinin Çalışan Performansını Etkilemesini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Standardize Beta Kat Sayısı	t Değeri	P(Sig.)
Sabit Değişken		14,622	,000
Stres	,213	3,010	,003

R²: ,040; F: 9,060 ; Durbin-Watson: 2,116

Regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, işten kaynaklanan stres, çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda “**H7**: İş stresi çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Aşağıda ki Tablo 7.20’de hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

Tablo 7.20: Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H1 : Çalışanların psikolojik yıldırımaya maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL
H1a : Çalışanların psikolojik yıldırmanın kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL
H1b : Çalışanların psikolojik yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL
H1c : Çalışanların psikolojik yıldırmanın itibara yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	RED
H1d : Çalışanların psikolojik yıldırmanın yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	RED

	KABUL VEYA RED DURUMU
H1e: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sağlığa yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL
H2: Çalışanların psikolojik yılmaya maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.	RED
H2a: Çalışanların psikolojik yıldırmanın kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.	RED
H2b: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.	RED
H2c: Çalışanların psikolojik yıldırmanın itibara yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler	RED
H2d: Çalışanların psikolojik yıldırmanın yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.	RED
H2e: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sağlığa yönelik saldırılar boyutuna maruz kalmaları performanslarını anlamlı bir şekilde etkiler.	RED
H3: Psikolojik yıldırma örgütsel adaletsizliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	RED
H4: Örgütsel adaletsizlik psikolojik yıldırmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir	KABUL
H5: Örgütsel adaletsizlik iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL
H5a: Örgütsel adaletsizliğin dağıtımsal adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	RED
H5b: Örgütsel adaletsizliğin prosedürel adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	RED
H5c: Örgütsel adaletsizliğin kişilerarası adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL
H5d: Örgütsel adaletsizliğin bilgisel adaletsizlik boyutu iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL
H6: Örgütsel adaletsizlik çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL

	KABUL VEYA RED DURUMU
H6a: Örgütsel adaletsizliğin dağıtımsal adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	RED
H6b: Örgütsel adaletsizliğin prosedürel adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	RED
H6c: Örgütsel adaletsizliğin kişilerarası adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	RED
H6d: Örgütsel adaletsizliğin bilgisel adaletsizlik boyutu çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	RED
H7: İş stresi çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyasındaki hızlı değişim ve artan rekabet koşullarının yarattığı daha iyiye ulaşma isteğiyle oluşan mücadele ortamları işletmelerde tüm yaşamsal organları etkisi altına alan psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bilgi çağında toplumun ve örgütlerin en değerli kaynağı insandır. Sosyal ve ekonomik yaşamda bu denli değerli bir kaynak haline gelen insana yöneltilen psikolojik yıldırma davranışları ciddi bir tehdit haline gelmiştir. Ve bu davranışlar mağdurla birlikte ailesini, yakın çevresini, toplumu ve hatta ülke ekonomisini de etkileyebilmektedir. Herkes için geçerli bir risk haline gelen bu durum çalışanlarda stres oluşmasına ve performans düşüklüğüne neden olabilmektedir.

Yaptığımız bu çalışmada psikolojik yıldırma konusu incelenerek yıldırma davranışlarının ve örgütsel adaletsizliğin stres ve performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Literatürden elde edilen veriler doğrultusunda psikolojik yıldırma davranışlarının ve örgütsel adaletsizliğin çalışanlarda stres oluşturduğunu ve bunun performans düşüklüğüne yol açtığı ifade edilmektedir. Stresin ise, bireyi harekete geçiren ve motive eden olumlu özelliğinin onun derecesi ve düzeyi ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Orta düzeyde stresin performansı arttırdığı ancak aşırı stresin performansı olumsuz etkilediği görülmektedir.

Yaptığımız araştırmanın sonuçları, çalışanların psikolojik yıldırma algılarının oldukça düşük olduğunu göstermiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, iş yerinde psikolojik yıldırmanın iş stresini ve örgütsel adaletsizliği anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ancak psikolojik yıldırmanın çalışan performansını etkilemediği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte örgütsel adaletsizliğin iş stresini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılırken çalışan performansını etkilemediği görülmüştür. İş stresinin ise çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel bir değerlendirme olarak psikolojik yıldırmanın ve örgütsel adaletsizliğin iş stresi ve çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alınarak mağdur bireylerin ve organizasyonların psikolojik yıldırmaya karşı önlem almaları gerekmektedir. Örgütler, iletişim kanallarını açık tutarak doğru ve sürekli bilgi akışını sağlamalıdır. Yaşanan çatışmaları azaltmak ve verimlilik sağlamak için de etkin çatışma yönetimi ve stres yönetimi uygulanmalıdır.

Bu konuyu özellikle insan kaynakları önemsemeli, farkında olmalı, gözlemlemeli ve kontrol altında bulundurmalıdır. Hatta isimsiz anketler düzenlemeli, “yıldırma nedir ne değildir” konulu bildirimler yayınlamalı, iş içi ve iş dışı saatlerde beraber vakit geçirebilecekleri sosyal aktiviteler düzenlemeli, uzman konuşmacılarla seminerler organize ederek örgüt içinde farkındalık artırma yolunda önemli adımlar atmalıdır.

İşe alımlarda teknik bilgi yanında bireylerin kişisel ve psikolojik özelliklerinin, duygusal zekanın, uyumlu olma, esneklik ve iletişim becerilerinin, liderlik vasıflarının ve ekip çalışmasına yatkınlıklarının dikkate alınması gerekmektedir.

Örgütlerde yöneticiler, önyargılı davranmayarak adil olmalıdırlar. Yeni fikir, görüş ve eleştirilere açık olmalı, psikolojik yıldırma davranışları ile ilgili erken uyarı belirtilerini izlemeli ve gereken önlemleri zamanında almalıdırlar.

Mağdur olan birey kendini asla yalnız hissetmemeli ve sosyal çevresinden yardım istemelidir. Kurum içerisinde ilgi yerlerle iletişime geçerek sorunlarının ortadan kaldırılması için mücadele etmelidir. Sonuç alamazsa, ülkemizde yıldırma ile ilgili yasal düzenlemelerde bir takım eksiklikler olmasına rağmen kişi yasal yollara başvurmalıdır.

İş yerlerinde psikolojik yıldırmanın önlenmesi kapsamında 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi 19.03.2011 tarih ve 27879 nolu sayı ile Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Genelgenin 4. Maddesi gereği işyerinde psikolojik yıldırma ile mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlar yardım ve destek alabilmektedirler.

Bundan sonra yapılacak çalışmaların farklı kurum ve sektörlerde gerçekleştirilmesi, kurumların özelliklerinin ve iş koşullarının farklılıklarından dolayı farklı bakış açılarını ortaya çıkarabilecek ve daha farklı sonuçlara götürebilecektir. Ayrıca bu tür çalışma ve analizlerin belli periyotlar ve bilimsel yöntemlerle yinelenmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Ada B., (2008), ‘‘ Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi ‘‘, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi.

Akgemci T., (2001), ‘‘Örgütlerde Stres Yönetimi’’, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi’’, 301-309.

Aktaş A. M., (2001), ‘‘Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri’’, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 56 (4), 26-42.

Alparşlan A. M., Tunç H., (2009), ‘‘Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi’’, SDÜ Vizyoner Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 146-159.

Altuntaş C., (2010), ‘‘Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma’’, Journal of Yasar University, 18 (5), 2995-3015.

Arpacıoğlu G., (2008), ‘‘Kişi Yıldırma Amaçlı Tacize Uğradığını Anladığında Nasıl Bir Yol İzlemeli?’’, <http://mobbingyardim.wordpress.com/author/energyturkey/>.

Arpacıoğlu G., (2010), ‘‘Mobbing Her İşyerinde, Çözüm Nerede?’’, <http://mobbingyardim.wordpress.com/author/energyturkey/>.

Asunakutlu T., Safran B., (2006), ‘‘Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki’’, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 111-129.

Atman Ü., (2012), ‘‘İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing’’, Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, Sayı 3, 1-174.

Aydın Ş., (2004), ‘‘Örgütsel Stres Yönetimi’’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, 49-74.

Aydoğan Z., (2010), ‘‘Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırma (Mobbing) ve Etkileri’’, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Avcı U., Kaya U., (2010), ‘‘Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma’’, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 51-79.

Bayram L., (2006), ‘‘Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme’’, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayıştay Dergisi, Sayı 62, 47-65.

Ceylan A., (2012), ‘‘ Yönetimde İnsan ve Davranış’’, 8. Baskı, Marka ve Ötesi.

Cihangiroğlu N., Yılmaz A., (2010), ‘‘Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi’’, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 196,213.

Cindiloğlu M., (2010), “Örgütsel Değerlerin Mobbing Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O. L. H., Ng K. Y., (2001), “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, Journal of Applied Psychology, 86 (3), 425-445.

Crawshaw L., (2009), “Workplace Bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a Thousand Definitions”, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 61(3), 263-267

Cropanzano R., Bowen D. E., Gilliland S. W., (2007), “The Management of Organizational Justice”, Academy of Management Perspectives, 34-48.

Çak N., A., (2004), “Mobbing Kabusu”, <http://www.annelergrubu.com>.

Çakıl E., (2011), “Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing’in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.

Çakmak N., Ocaklı E., (2006), “Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?”, <http://kaynak.unak.org.tr/>, (Erişim Tarihi: 01/06/2014).

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

Çelik N., (2009), “Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldırma Davranışları (Mobbing) ve İş Stresi: Mersin İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi.

Çelikkol A., (2003), “Adalet Ruhun Gıdasıdır”, <http://www.radikal.com.tr/>.

Çetin E., (2011), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Problem Çözme Becerileri ile Yıldırma Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Çögenli M. Z., (2010), “Üniversitelerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Maruziyeti ve Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.

Çöl G., (2008), “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46.

Çukur C., (2012), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, www.ceis.org.tr, 34-48.

Demirçivi B. M., (2008), “Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İş Gören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Demirel E. T., (2013), “Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (1), 220-241.

Doğan S., Demiral Ö., (2007), ‘‘Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi’’, Yönetim ve Ekonomi, 14 (1), 209-230.

Efil İ., (1998), ‘‘İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon’’, 5. Baskı, Vipaş A. Ş. .

Erdem B., Gökdeniz A., Met E., (2011), ‘‘Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (2), 77-112.

Ergun G., (2008), ‘‘Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi’’, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Fisher P. M., (2003), ‘‘Strategic Organizational Responses to Workplace Stress, Burnout & Trauma’’, A Workshop Report Prepared for The Conference Board of Canada Council on Workplace Health & Wellness, 1-28.

Girgin B., (2007) ‘‘Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri’’, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Gök S., (2009) ‘‘Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres’’, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 27 (2), 429-448.

Gökçe A. T., (2006), ‘‘İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma’’, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.

Güçlü N., (2001), ‘‘Stres Yönetimi’’, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21 (1), 91-109.

Gül H., (2007), ‘‘İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması’’, <http://dergi.kmu.edu.tr/>, 318-332.

Gül H., Oktay E., Gökçe H., (2008), ‘‘İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama’’, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 15, 1-11.

Gül H., (2009), ‘‘İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma’’, TAF Preventive Medicine Bulletin, 8 (6), 515-520.

Gül H., Özcan N., (2011), ‘‘Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma’’, <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr>, 107-134.

Gümüştekin G. E., Öztemiz B., (2005), ‘‘Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi’’, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), 271-288.

Harijanto D., Nimran U., Sudiro A., Rahayu M., (2013), ‘‘The Influence of Role Ambiguity on The Employee’s Performance Through Commitment and Self-Efficacy (Study on the Nurses at Public Health Service Center of Kabupaten Kediri, East Java)’’, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 8 (1), 98-105.

İçerli L., (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5 (1), 67-92.

İnam A., (2014), “Şiddeti Anlamak”, <http://phil.metu.edu.tr/ahmet-inam/siddeti-anlamak.htm>.

Jelic Z.J., Stoini E., Bunikic S. C., (2005), “The Effect of Mobbing on Medical Staff Performance”, Acta Tlin Croat, 44, 347-352.

Kanbur A., (2008), “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), 387-404.

Karacaoğlu K., Reyhanoğlu M., (2006), “Kıbrıs Türkü ve Türkiyeli Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma: KKTC’deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61 (4), 146-176.

Karaduman S., (2012), “ Örgütsel Adalet”, <http://serkankaraduman.blogspot.com.tr>.

Karaduman S., (2012), “Örgütsel Adaletin Boyutları ve Çeşitli Değişkenler ile İlişkisi”, <http://serkankaraduman.blogspot.com.tr>.

Karavardar G., (2010), “Psikolojik Yıldırma ile Bazı Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki”, e-Journal of New World Sciences Academy, 5 (3), 213-233.

Kaya A., Kaya Y., (2007), “ Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 23, 41-62.

Khoo S. B., (2010), “Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Workplace”, Malaysian Family Physician, 5 (2), 61-67.

Kırel Ç., (2007), “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 317-334.

Leymann H., (1996), “The Content and Development of Mobbing at Work”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), 165-184.

Martin B., Martin F. P. S., (2012), “Mobbing and Suppression: Footprints of Their Relationships”, Social Medicine (www.socialmedicine.info), 6 (4), 217-226.

Mercanlıoğlu Ç., (2010), “Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2), 37-46.

Mushtaq A., Amjad M. S., Bilal, Saeed M. M., (2014), “The Moderating Effect of Perceived Alternative Job Opportunities between Organizational Justice and Job Satisfaction: Evidence from Developing Countries”, East Asian Journal of Business Management, 4 (1), 5-13.

Okutan M., Tengilimoğlu D., (2002), “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, G. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 15-42.

Osmay N., (2010), ‘‘İnsan Mühendisliği Hayat Karşıısında İnsanın Kendisi ve Çevresi’’, 17. Baskı, Alfa Yayınları.

Önal E., (2013), ‘‘Çalışanların Adalet Kavramı ve Bazı İş Davranışları ile İlişkisi’’, Kalkınmada Anahtar Verimlilik, 24/278, 28-33.

Özcan N., (2011), ‘‘Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama’’, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

Özçelik B., (2014), ‘‘Adil Değerlendirme Performansı Artırıyor’’, www.kigem.com

Özer M. A., (2009), ‘‘Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi’’, Sayıştay Dergisi, Sayı 73, 3-29.

Özmutaf N. M., (2007), ‘‘Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma’’, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8 (2), 41-60.

Pandey S., (2013), ‘‘A Study on Work Stress, Causes, Symptoms and Impact on Health’’, International Journal of Innovative Research and Studies, 2 (5), 244-259.

Pedro M. M., Sanchez M. I. S., Navarro M. C. S., Izquierdo M. G., (2008), ‘‘Workplace Mobbing and Effects on Workers’ Health’’, The Spanish Journal of Psychology, 11 (1), 219-227.

Pehlivan İ., (1994), ‘‘Stresle Başa Çıkma Bireysel ve Örgütsel Stratejiler’’, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 27 (2), 804-815.

Polat F., (2011), ‘‘Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi’’, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.

Poole W. L., (2007), ‘‘Organizational Justice as A Framework for Understanding Union Management Relations in Education’’, Canadian Journal of Education, 30 (3), 725-748.

Rawls J., (1999), ‘‘A Theory of Justice’’, Revised Edition, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts.

Redhouse Sözlük.

Sabuncuoğlu Z., Tüz M., (2001), ‘‘Örgütsel Psikoloji’’, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi.

Sandal A., (2007), ‘‘Çalışma Hayatı ve Stres’’, <http://www.kpss.com.tr>.

Sloan L. M., Matyok T., Schmitz L. C., Short C. L. S., (2010), ‘‘A Story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace’’, International Journal of Business and Social Science, 1 (3), 87-97.

Soysal A., (2009), ‘‘Farklı Sektörlerde Çalışan İş Görenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma’’, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (2), 333-359.

Sökmen A., (2005), "Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.

Sökmen A., Bilsel M. A., Erbil C., (2013), "Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), 1-20.

Sulu S., (2010), "Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Support EERC, (2007), "Bullying and Monning in the Workplace", www.organizedmobbing.com, 1-25.

Taş T., (2011), "Psikoşiddete Maruz Kalma ile Psikolojik İhtiyaçlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi.

T. C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, (2013), "İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi", www.csgeb.gov.tr.

Tengilimoğlu D., Akdemir Mansur F., (2009), "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1 (3), 69-84.

Tepper R. J., White C. G., (2011), "Workplace Harassment in the Academic Environment", Saint Louis University Law Journal, 56 (81), 81-110.

Tetik S., (2010), "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (18), 81-89.

Tetik S., (2012), "Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (1), 239-249.

Tigrel Yelgeçen E., Kokalan O., (2009), "Academic Mobbing in Turkey", International Journal of Social, Human Science and Engineering, 3 (7), 312-320.

Tınaz P., (2006a), "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", 13-28.

Tınaz P., (2006b), "Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing", 1-13.

Tınaz P., (2010), "Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele", 58-65.

Töremen F., Tan Ç., (2010), "Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme", Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 14, 58-70.

Turunç Ö., Çelik M., (2010), "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", Yönetim ve Ekonomi, 17 (2), 184-206.

Tutar H., (2004), "İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları", Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2), 102-128.

Tutar H., Altınöz M., (2010), "Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2), 196-218.

Ulusoy Z. D., (2013), "Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi", TBB Dergisi, Sayı 105, 130-170.

Uygur A., (2007), "Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 71-85.

Web 1, (2014), www.wikipedia.org, (Erişim Tarihi: 10/05/2014).

Web 2, (2014), www.mobbing.org, (Erişim Tarihi: 19/01/2014).

Web 3, (2014), www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi: (01/06/2014).

Web 4, (2011), <http://spsscenter.com/AnalyzeResult.html>.

Yakıcı M., Tütüncüoğlu G., (2008), "Mobbing", guldatutuncuogluhukukburosusu.com

Yapıcı N., (2008), "İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.

Yavuz E., (2010), "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11 (2), 302-312.

Yazıcıoğlu İ., Topaloğlu I. G., (2009), "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", İşletme Araştırmaları Dergisi, 1 (1), 3-16.

Yelboğa A., (2006), "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2), 197-211.

Yeşiltaş M., Demirçivi B. M., (2010), "İş Görenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 21 (2), 199-217.

Yılmaz A., Ekici S., (2003), "Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi, 10 (2), 2-19.

Yurttaş B., (2010), "Mobbing'in Çalışanların Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi.

Yürür S., (2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 295-312.

Zaph D., (1999), “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bulying at Work”, International Journal of Manpower, 20 (1/2), 70-85.

Zonp Z., (2012), ‘Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Mobbing Algıları ve İlişkili Faktörler’, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

ÖZGEÇMİŞ

Melike Doğru 1987 Üsküdar doğumludur. 2005 yılında Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. Yüksek Lisans öğretimine 2011 yılında başlamış ve 2015 yılında tamamlamıştır.