

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KİŞİLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA
YILDIRMA DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

ÖZGÜR TUNÇEL

DANIŞMAN

PROF. DR. ERDOĞAN GAVCAR

AĞUSTOS, 2009

MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KİŞİLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA
YILDIRMA DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

ÖZGÜR TUNÇEL

Sosyal Bilimler Enstitüsünde

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 05.08.2009

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Emin UZUN

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Nurgün OKTİK

AĞUSTOS, 2009

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün .15.07./2009. tarih ve 457/9 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, İlahiyat Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Özgür...TUNÇEL... 'in "Kültürel ve Dini Bağlamında Yıkılma Davranışının Psikolojik ve Sosyal Etkileri: Amman Bir Örneği" adlı tezini incelemiş ve aday .05./08./2009. tarihinde saat .11.00. da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 7.0. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin .KABUL... olduğuna .Günlüğü... ile karar verildi.



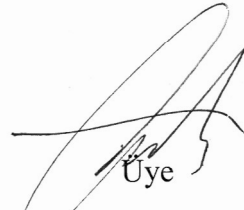
Tez Danışmanı

Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR



Üye

Yrd. Doç. Dr. Emin UZUN



Üye

Yrd. Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



...../...../.....

Özgür TUNÇEL

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : TUNÇEL

Adı : Özgür

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldıрма Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:
Ampirik Bir Çalışma

Y. Dil : In the Context of Personality and Organizational Culture, The Effect of Mobbing Behaviour on
Organizational Commitment: An Empirical Study

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

X

O

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : GAVCAR, Erdoğan

Ünvanı : Prof. Dr.

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Yıldırma
2. Örgütsel bağlılık
3. Kişilik ile Yıldırma Arasındaki İlişkiler
4. Örgüt Kültürü ile Yıldırma Arasındaki İlişkiler
5. Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Yıldırma
2. Örgütsel Bağlılık
3. Kişilik
4. Örgüt Kültürü

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER:

1. Mobbing
2. Organizational Commitment
3. Personality
4. Organizational Culture

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | <input type="radio"/> |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | <input checked="" type="radio"/> |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | <input type="radio"/> |

Yazarın İmzası :



Tarih :/...../.....

ÖNSÖZ

Özellikle bilginin en önemli sermaye haline geldiği yirminci yüzyılın sonunda, işletmeler arasındaki farkı oluşturan en önemli faktör insandır. Artık yirmi birinci yüzyılda insanları yönetmek diye bir kavramın varlığı tartışılmaktadır. Drucker'a göre, "kimse insanları yönetemez, görev insanlara liderlik yapmaktır. Hedef, bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kılmaktır". Bir metaforla ifade etmek gerekirse, modern dönemde; düz ovalarda savaşılan düzenli orduları andıran işletmelerin, düzenli ordu askerleri gibi tek tip eğitime sahip, her adımda emirle hareket eden personelleri, post modern dünyanın, sık ormanları ve bataklıkları andıran piyasası içerisinde rekabet göstermek zorunda olan işletmeleri için yeterli olmamaktadırlar. Artık, her ortamda kendi kişisel çabalarıyla sonuca varabilecek ve birbirinden farklı teçhizata sahip, emir almayı beklemeden inisiyatif kullanabilecek 'rambo' türü personeller gerekmektedir.

Dünya tarihi, kültürlerin tarihidir. Bu tarih boyunca birçok medeniyet gelip geçmiş ve bu medeniyetler arkalarında çok farklı kültürler miras bırakmışlardır. Bugün küreselleşme kavramı, bir yönüyle, dünya kültürlerini ortadan kaldırıp, 'en iyi' kültür, hatta 'tarihin sonu' olarak görülen modern batılı kültüre dönüştürerek homojenleştirme çabasının bir ifadesidir. Oysa daha çok birbirine benzeyen yaşam tarzının daha çok birbirine benzeyen metallerin tüketilmesi anlamında kapitalist bir hedef gözetildiği hissini uyandıran küreselleşme, kültürel zenginliği tehdit etmektedir. Oysa dünyanın küresel anlamda ne zaman hangi tehde maruz kalacağını ve bu tehdidin hangi kültürden kaynaklanan bir çözümle ortadan kaldırılacağını bilmek mümkün değildir. Modern kültür, çözüm üretmekten çok, belki artık küresel tehdit haline gelen tüketim toplumunun kaynağıdır. Bu yüzden, bütün kültürlerin yaşatılmasına dayalı bir çoğulculuk önemsenmelidir.

Nietzsche'ye göre, evrenin bir tek değil sonsuz anlamı vardır. Bu durumda bilginin tek bir gerçekliğin temsilcisi olduğu tezi tutarsızdır. Doğru bilgi görelidir. Gerçeğin temsili diye bir şey olamaz, onun yerine yorumlar vardır. Biyolojik varlıklar olarak insanların güdülleri ve gereksinimleri vardır. Yorumlarını da bu güdüler ve gereksinimler belirler. Her insan kendi güdülerinden kaynaklanan yorumunun diğerleri tarafından bir norm olarak kabul edilmesini istemektedir. İşte bu, yabancılaşmanın, vahşetin ve psikolojik baskının nedenidir.

Çalışma yaşamındaki yıldırma ya da psikolojik terör, bir ya da birkaç kişinin bir kişiye sistematik olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ve düşmanca davranışlardan oluşmakta ve yıldırmaya maruz kalan kişiyi savunmasız ve yardımsız durumda bırakmaktadır. Bu davranışlar, çok yaygın olarak (istatistiki tanımlama: en azından haftada bir kez) ve uzun bir zaman periyodunda (istatistiki tanımlama: en azından altı aylık bir sürede) olmaktadır.

Yıldırma; stres, post- travmatik stres bozukluğu, duygusal rahatsızlıklar, fiziksel rahatsızlıklar tecrit edilme, ayrılık acıları, mesleki kimlik kaybı, arkadaşlıkların kaybı intihar/cinayet olmak üzere kişiler üzerinde çeşitli psikolojik maliyetlere neden olmaktadır. Ayrıca yıldırma; ilaçla ayakta tedavi, terapi masrafları, hastane faturaları, kaza masrafları, sigorta primleri, avukat ücretleri, işsizlik, iş arama ve taşınma olmak üzere çeşitli parasal kayıpları da beraberinde getirmektedir.

Yıldırma; hastalık izinlerinin artması, yüksek personel maliyeti düşük verim düşük iş kalitesi, tazminat ödemeleri, işsizlik maliyetleri, dava masrafları, erken emeklilik yükselen personel yönetim maliyetleri, olmak üzere örgütler açısından parasal kayıplara yol açmaktadır.

Toplumsal açıdan ise yıldırma; sağlık masraflarını arttırmakta, işsizlik olgusunu kronikleştirmekte ve kapasite altı çalıştırılmadan dolayı ağır vergi kayıplarına neden olmaktadır.

Bu çalışma, Muğla ilindeki kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin kişilik özellikleri ve içinde buldukları örgüt kültürü bağlamında maruz kaldıkları yıldırma davranışının, hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışma, özel ve kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin, yıldırmaya maruz kalıp kalmadıklarını, en çok hangi tip yıldırma davranışına maruz kaldıklarını, ne kadar sıklıkla bu yıldırma davranışını yaşadıklarını, yıldırma davranışına maruz kalma nedenlerini, kim ya da kimler tarafından bu davranışa maruz kaldıklarını, yıldırma davranışının kendileri üzerindeki etkilerini, verdikleri tepkileri ve sahip oldukları kişilik özellikleri ve içinde buldukları örgüt kültürü bağlamında araştırmayı da amaçlamaktadır.

Bu çalışma, örgütlerde yaşanan yıldırma olgusuna yöneticilerin, çalışanların ve kamuoyunun dikkatini çekmek ve bilgilendirmek, diğer sektörlerde de yaşanabilecek böyle bir sorunu en aza indirmek ve mevcut çalışanı işletmede uygun

Çalışma koşulları altında, psikolojik baskıya maruz bırakmadan etkin, verimli, huzurlu ve örgüte bağımlı olarak çalışmasını sağlamak, açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu çalışma, yıldırma davranışlarının hangi boyutlarda ve sıklıkta gerçekleştiğine dair bilgiler sağlamayı, yıldırma kavramı ile ilgili benzer çalışmalara temel oluşturmayı, yıldırmanın örgüt ve hükümet yetkilileri tarafından dikkate alınmasına katkıda bulunmayı amaçlaması açısından önemlidir.

Değerli bilim insanı danışman hocam Sayın Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR'a beni yönlendirmesinden ve desteğini esirgememesinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, annem Ayfer TUNÇEL'e ve rahmetli babam Opr. Dr. Metin TUNÇEL'e beni yetiştirdikleri için sonsuz şükranlarımı ve sevgilerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırma, Muğla ilindeki kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin kişilik özellikleri ve içinde buldukları örgüt kültürü bağlamında maruz kaldıkları yıldırma davranışının, hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada, 15 adet hipotez belirlenmiş ve hipotezlerle ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir:

Örgütsel bağlılık üzerine, aynı anda yıldırma ve kişilik değişkenlerinin etkisi varken, örgüt kültürü değişkeninin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir (Hipotez 1)

Yıldırma ve kişilik değişkenlerinin aynı anda örgütsel bağlılık üzerine etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir (Hipotez 2)

Yıldırma ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezimiz kabul edilmiştir (Hipotez 3)

Kişilik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir (Hipotez 4)

Yıldırma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezimiz kabul edilmiştir (Hipotez 5)

Örgütsel bağlılık üzerine, aynı anda yıldırma ve örgüt kültürü değişkenlerinin etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir (Hipotez 6)

Yıldırma ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezimiz kabul edilmiştir (Hipotez 7)

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir (Hipotez 8)

Kişilik değişkeninin örgütsel bağlılık üzerine etkisi varken, örgüt kültürü değişkeninin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir (Hipotez 9)

Örgüt kültürü ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir (Hipotez 10)

Hemşirelerin çalıştığı sektör üzerine; yıldırma, örgüt kültürü, kişilik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir (Hipotez 11)

Yıldırma değişkeni üzerine demografik özelliklerden; cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinin etkisi yokken; yaş, medeni durum, hizmet süresi ve çalışılan sektör değişkenlerinin etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir (Hipotez 12)

Örgüt kültürü üzerine demografik özelliklerden sadece çalışılan sektörün etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** kabul edilmiştir (Hipotez 13)

Kişilik değişkeni üzerine demografik özelliklerden sadece eğitim durumunun etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** kabul edilmiştir (Hipotez 14)

Örgütsel bağlılık üzerine demografik özelliklerin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezi kabul edilmiştir (Hipotez 15)

ABSTRACT

The aim of this research is to manifest in the context of personality traits of nurses and organizational culture, nurses who work in the public and private hospitals of Mugla province, the effect of exposing mobbing behaviour on organizational commitment.

In this study, 15 hypotheses were identified and hypotheses about these results have been obtained:

On organizational commitment, while mobbing and personality variables have an influence, there isn't any effect of organizational culture. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 1)

At the same time, personality traits and mobbing behaviours have an effect on organizational commitment. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 2)

There isn't any significant relationship between mobbing and personality. Consequently, hypotheses of **H₀** has been accepted. (Hypotheses 3)

There is a significant relationship between personality and organizational commitment. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 4)

There isn't any significant relationship between mobbing and organizational commitment. Consequently, hypotheses of **H₀** has been accepted. (Hypotheses 5)

At the same time, mobbing and organizational culture variables have an effect on organizational commitment. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 6)

There isn't any significant relationship between mobbing and organizational culture. Consequently, hypotheses of **H₀** has been accepted. (Hypotheses 7)

There is a significant relationship between organizational culture and organizational commitment. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 8)

On organizational commitment, while personality variable has an influence, there isn't any effect of organizational culture variable. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 9)

There is a significant relationship between organizational culture and personality. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 10)

On the sector of working nurses, mobbing, organizational culture, personality and organizational commitment variables have an impact. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 11)

On mobbing variable, while gender and educational status haven't any impact, there is an effect of age, marital status, service time and working sector. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 12)

Working sector of demographic characteristics has only effect on organizational culture. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 13)

Educational status of demographic characteristics has only effect on personality traits. Consequently, hypotheses of **H₁** has been accepted. (Hypotheses 14)

There isn't any effect of demographic characteristics on organizational commitment. Consequently, hypotheses of **H₀** has been accepted. (Hypotheses 15)

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVIII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIX
EKLER LİSTESİ	XX
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

1.1.PROBLEM	5
1.1.1. Problem Cümlesi.....	9
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	9
1.3. ARAŞTIRMA SORULARI	10
1.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	12
1.5. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI	14
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	15
1.7. TANIMLAR	15

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. YILDIRMA KAVRAMI	17
2.1.1. Yıldırma Olgusunun Tanımı ve Kavramsal Gelişimi	17
2.1.2. Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi	20
2.1.3. Yıldırma Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	22
2.1.4. Yıldırma Kavramının Oluşum Süreci	28
2.1.5. Yıldırma Davranışları Tipolojisi	29

2.1.6. Yıldırma Davranışlarının Sonuçları	32
2.1.6.1. Yıldırma Kurbanına İlişkin Sonuçlar	32
2.1.6.2. Yıldırmanın Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar	36
2.1.6.3. Yıldırmanın Topluma ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçları	39
2.1.7. Yıldırma İle Mücadele Yönetimi	41
2.1.7.1. Bireysel Mücadele.....	41
2.1.7.2. Örgütsel Mücadele	42
2.1.7.3. Toplumsal Mücadele.....	45
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YAPISININ YILDIRMA DAVRANIŞLARI	
ÜZERİNE ETKİLERİ.....	50
2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi	50
2.2.2. Quinn ve Cameron'un Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi	
Değerler Modeli	60
2.2.2.1. Hiyerarşi Kültürü	61
2.2.2.2. Pazar (Piyasa) Kültürü	61
2.2.2.3. Klan Kültürü	61
2.2.2.4. Adhokrasi Kültürü.....	62
2.2.3. Yıldırma Uygulamalarında Örgüt Kültürünün Önemi ve Yıldırma	
Davranışına Neden Olan Örgütsel Faktörler.....	65
2.2.3.1. Kötü Yönetim.....	69
2.2.3.2. Yöneticilerin Yıldırma Varlığına İnanmamaları.....	71
2.2.3.3. Yönetimin Mükemmellik Arayışı	71
2.2.3.4. Yoğun Stresli Örgüt	72
2.2.3.5. Monotonluk.....	72
2.2.3.6. Ahlakdışı Uygulamalar	72
2.2.3.7. Liderlik Davranışları	72
2.2.3.8. Çatışma	73
2.2.3.9. Örgütsel Değişim	75
2.3. KİŞİLİK VE KİŞİSEL FARKLILIKLARIN YILDIRMA	
DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ	78
2.3.1. Kişilik Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi	78

2.3.2. Costa ve McCrae'nın Kişilik Tipleri İle İlgili Beş Faktör Kişilik Modeli	85
.....	85
2.3.2.1. Dışa Dönüklük (Extraversion)	85
2.3.2.2. Uyumluluk (Yumuşak Başlılık/ Agreeableness)	87
2.3.2.3. Sorumluluk (Öz Disiplin/İşine Bağlılık/Conscientiousness)	87
2.3.2.4. Duygusal Dengesizlik (Neuroticism).....	88
2.3.2.5. Açıklık / Gelişime (Deneyime) Açık Olma (Openness / Openness to Experience)	89
2.3.3. Yıldırma Uygulamalarında Kişiliğin Önemi ve Yıldırma Davranışlarına Neden Olan Farklı Kişilik Özellikleri.....	90
2.3.3.1. Yıldırma Davranışlarını Uygulayanların Örgüt İçindeki Yeri ve Kişilik Özellikleri.....	91
2.3.3.2. Kurbanın Kişilik Özelliği.....	99
2.3.4. Kişilik- Örgüt Kültürü İlişkisi.....	102
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	105
2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi	105
2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	114
2.4.2.1. Örgütsel Bağlılık ile Kişilik İlişkisi	114
2.4.2.2. Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürü İlişkisi	119
2.4.3. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	120
2.4.3.1. Duygusal Bağlılık	120
2.4.3.2. Devamlılık Bağlılığı	120
2.4.3.3. Normatif Bağlılık.....	121
2.4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	123

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	125
3.2. ARAŞTIRMA TASARIMI VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ.....	125
3.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ	126
3.3.1. Demografik Değişkenler	127
3.3.2. Yıldırma Değişkeni	127

3.3.3. Örgüt Kültürü Değişkeni.....	127
3.3.4. Kişilik Değişkeni	127
3.3.5. Örgütsel Bağlılık Değişkeni.....	127
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ	128
3.5. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	130
3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİLİĞİ.....	130
3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER.....	131

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR	132
4.2. YILDIRMA BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR	137
4.2.1. Yıldırma Uygulayan Kişiler.....	140
4.2.2. Hemşirelerin Yıldırma Davranışlarına Maruz kalma Nedenleri.....	141
4.2.3. Hemşirelerin, Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarına Karşı Tepkileri	142
4.2.4. Maruz Kalınan Yıldırma Davranışlarının Hemşireler Üzerindeki Etkileri	142
4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	143
4.4. KİŞİLİK BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	146
4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	148
4.6. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR	151
4.6.1. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının, Örgüt Kültürünün Ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	151
4.6.1.1. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının, Örgüt Kültürünün Ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	152
4.6.1.2. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının, Örgüt Kültürünün Ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi	153

4.6.1.3. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının, Örgüt Kültürünün Ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi	154
4.6.2. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	155
4.6.2.1. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	156
4.6.2.2. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi	157
4.6.2.3. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	158
4.6.3. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamaları İle Hemşirelerin Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	159
4.6.4. Hemşirelerin Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	161
4.6.5. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	163
4.6.6. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	165
4.6.6.1. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının Ve Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	165
4.6.6.2. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının Ve Örgüt Kültürünün Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	166
4.6.6.3. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının Ve Örgüt Kültürünün Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi	167
4.6.7. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamaları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	168
4.6.8. Hastanelerdeki Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .	171
4.6.9. Hastanelerdeki Örgüt Kültürünün Ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	172
4.6.10. Hastanelerdeki Örgüt Kültürü İle Hemşirelerin Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	173

4.6.11. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının, Örgüt Kültürünün, Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Ve Örgütsel Bağlılıklarının; Hemşirelerin Çalıştığı Sektöre Etkisi.....	174
4.6.12. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin, Yıldırma Uygulamaları Üzerine Etkisi.....	175
4.6.12.1. Yıldırma Uygulamaları İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki ..	176
4.6.13. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin, Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi	177
4.6.13.1. Örgüt Kültürü İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki	178
4.6.14. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin, Kişilikleri Üzerine Etkisi..	179
4.6.15. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	180
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	181
KAYNAKÇA	201
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yıldırma Olgusunu Açıklamada Kullanılan Terimler ve Tanımları.....	21
Tablo 2. Leymann'ın Yıldırma Davranışları Tipolojisi (LIPT)	30
Tablo 3. DSM-IV Tanı Ölçütleri.....	34
Tablo 4. Yıldırmanın Maliyetleri	40
Tablo 5. Örgüt Kültürü Tartışmalarındaki Teorik Yaklaşımlar	51
Tablo 6. Örgüt Kültürünün Kavramsal Gelişimi.....	53
Tablo 7. Çatışma Ve Yıldırma Aşamaları.....	74
Tablo 8. Örgütsel Değişimin Nedenleri	75
Tablo 9. Örgütsel Değişime Karşı Direncin Nedenleri.....	75
Tablo 10. NEO PI-R Boyutları.....	89
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Tanımları Ve Kullanımları.....	107
Tablo 12. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	108
Tablo 13. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	114
Tablo 14. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Faktörleri.....	121
Tablo 15. Bağlılık Düzeylerinin Bireysel Sonuçları	123
Tablo 16. Bağlılık Düzeylerinin Örgütsel Sonuçları.....	124
Tablo 17. Anket Formunda Yer Alan Değişkenlere İlişkin Madde Sayısı	126
Tablo 18. Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	132
Tablo 19. Hemşirelerin Yaşlarına Göre Dağılımı	133
Tablo 20. Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	134
Tablo 21. Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	134
Tablo 22. Hemşirelerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	135
Tablo 23. Hemşirelerin Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı	136
Tablo 24. Hemşirelerin Yıldırma Boyutuna İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	137

Tablo 25. Hemşirelerin, Yıldırmanın Beş Alt Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama Değerleri	139
Tablo 26. Yıldırma Uygulayan Kişilerin Frekans ve Yüzdesel Dağılımı	141
Tablo 27. Hemşirelerin Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Nedenlerinin Frekans ve Yüzdesel Dağılımı.....	141
Tablo 28. Hemşirelerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarına Karşı Tepkilerinin Frekans ve Yüzdesel Dağılımı	142
Tablo 29. Maruz Kalınan Yıldırma Davranışlarının Hemşireler Üzerindeki Etkilerine Ait Frekans Dağılımı ve Yüzdesel Dağılım	143
Tablo 30. Hemşirelerin, Örgüt Kültürünün Dört Alt Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	143
Tablo 31. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	144
Tablo 32. Hemşirelerin, Duygusal Dengesizlik Kişilik Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	146
Tablo 33. Hemşirelerin, Dışa Dönüklük Kişilik Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	147
Tablo 34. Hemşirelerin, Açıklık Kişilik Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	147
Tablo 35. Hemşirelerin, Uyumluluk Kişilik Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	147
Tablo 36. Hemşirelerin, Sorumluluk Kişilik Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	148
Tablo 37. Hemşirelerin, Kişiliğin Beş Alt Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	148
Tablo 38. Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	149
Tablo 39. Hemşirelerin, Örgütsel Bağlılığın Üç Alt Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	150

Tablo 40. Yıldırma, Örgüt Kültürü ve Kişilik Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	151
Tablo 41. Yıldırma, Örgüt Kültürü ve Kişilik Değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	152
Tablo 42. Yıldırma, Örgüt Kültürü ve Kişilik Değişkenlerinin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	153
Tablo 43. Yıldırma, Örgüt Kültürü ve Kişilik Değişkenlerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	154
Tablo 44. Yıldırma ve Kişilik Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ..	155
Tablo 45. Yıldırma ve Kişilik Değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi..	156
Tablo 46. Yıldırma ve Kişilik Değişkenlerinin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi	157
Tablo 47. Yıldırma ve Kişilik Değişkenlerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi .	158
Tablo 48. Yıldırma ile Kişilik Arasındaki İlişki	159
Tablo 49. İletişime Saldırıları, Sosyal İlişkilere Saldırıları, İtibara Saldırıları, Mesleki Duruma Saldırıları ve Sağlığa Yapılan Saldırıları ile Kişilik Arasındaki İlişki.....	160
Tablo 50. Fiziksel Sağlığa Yapılan Saldırıları ile Kişilik Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi.....	161
Tablo 51. Kişilik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	162
Tablo 52. Kişilik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi	162
Tablo 53. Yıldırma İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	163
Tablo 54. Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık İle Yıldırma Arasındaki İlişkiler.....	163
Tablo 55. Yıldırma İle Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi	164
Tablo 56. Yıldırma Ve Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	165
Tablo 57. Yıldırma Ve Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	166
Tablo 58. Yıldırma Ve Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi	167

Tablo 59. Yıldırma Ve Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi	168
Tablo 60. Yıldırma İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	168
Tablo 61. İletişime Saldırıları, Sosyal İlişkilere Saldırıları, İtibara Saldırıları, Mesleki Duruma Saldırıları ve Sağlığa Yapılan Saldırıları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	169
Tablo 62. Fiziksel Sağlığa Yapılan Saldırıları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi.....	170
Tablo 63. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	171
Tablo 64. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi.....	172
Tablo 65. Örgüt Kültürü ve Kişilik Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	173
Tablo 66. Örgüt Kültürü İle Kişilik Arasındaki İlişki.....	173
Tablo 67. Örgüt Kültürü İle Kişilik Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi.....	174
Tablo 68. Yıldırma, Örgüt Kültürü, Kişilik ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin; Çalışılan Sektör Üzerine Etkisi	175
Tablo 69. Demografik Özelliklerden Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi ve Çalışılan Sektörün; Yıldırma Değişkeni Üzerine Etkisi.....	176
Tablo 70. Yıldırma Uygulamaları İle Çalışılan Sektör İlişkisine Ait t-Testi	177
Tablo 71. Demografik Özelliklerden Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi ve Çalışılan Sektörün; Örgüt Kültürü Değişkeni Üzerine Etkisi	177
Tablo 72. Örgüt Kültürü İle Çalışılan Sektör İlişkisine Ait t-Testi.....	178
Tablo 73. Demografik Özelliklerinden Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi Ve Çalışılan Sektörün; Kişilik Değişkeni Üzerine Etkisi .	179
Tablo 74. Demografik Özelliklerinden Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi Ve Çalışılan Sektörün; Örgütsel Bağlılık Değişkeni Üzerine Etkisi	180

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	64
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	110
Şekil 3. Araştırma Modeli	128
Şekil 4. Araştırma Modelinin Özet Çizimi.....	129

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Yüzdesel Dağılımı.....	132
Grafik 2. Hemşirelerin Yaşlarına Göre Yüzdesel Dağılımı.....	133
Grafik 3. Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Yüzdesel Dağılımı	134
Grafik 4. Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Yüzdesel Dağılımı.....	135
Grafik 5. Hemşirelerin Hizmet Sürelerine Göre Yüzdesel Dağılımı	136
Grafik 6. Hemşirelerin Çalıştıkları Sektöre Göre Yüzdesel Dağılımı	137

EKLER LİSTESİ

EK 1. Anket Formu

EK 2. Yazılı İzinler

GİRİŞ

Bir işyeri düşünün, çalışanların suratı bir karış, dişler gıcırdamakta, karşınızdaki birileri sizleri çileden çıkartacak davranış içinde ve günlerdir ortalıkta şahsınıza yönelik dedikodular egemen. İster alt kademede bir iş gören olun, ister şef, hiç fark etmez, çünkü yıldırma günün birinde her kademedeki insanı hedef gösterecektir. Yıldırmanın temelinde ise, son yıllarda artan işsiz sayısı ve günün birinde işi kaybedebilme endişesi yatmaktadır. Bununla beslenen stres ve insan gücünü aşan beklentinin yarattığı tepki, ister istemez bir günah keçisi arayışı içine girmektedir.

Sürekli eleştirinin, hakaret ya da saldırganlık belirtilerinin, kişiye yönelik fiziksel taciz ve tehditlerin yaygın olduğu düşmanca bir iş çevresinin varlığı, hem kamu hem de özel sektörde çalışan birçok personel için bir gerçektir. Latince “mobile vulgus” sözcüklerinden gelen ve şiddet uygulayan kanunsuz kalabalık (çete) demek olan “mob” fiilinden türetilmiş olan “mobbing” terimi, İskandinavya’da (İsveç, Norveç, Finlandiya) yaygın olarak bir iş görene ya da yöneticiye iş arkadaşlarınca, astlarınca veya üstlerince sistematik ve tekrarlı olarak (en az altı aylık) bir süre boyunca kötü davranıldığı, mağdur edildiği ve hatta şiddet içeren davranışlarda bulunduğu durumları tanımlamak için kullanılmaktadır.

Yıldırma kavramının tarihsel gelişimi ve bu gelişim süresince yapılmış olan tanımlara baktığımızda; yıldırma kavramı, on dokuzuncu yüzyılda biyologlar tarafından, yuvalarını korumak amacıyla saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla kullanılmıştır. Yıldırma kavramı, ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Lorenz tarafından 1960 yılında kullanılmıştır. Lorenz, yıldırma kavramını “büyük bir hayvanın tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı tepkiyi” ifade etmek amacıyla kullanmıştır. Daha sonra ise yıldırma kavramı, Heinemann tarafından Lorenz terminolojisinden ödünç alınarak “küçük bir grubun tek bir çocuğa çok yıkıcı olan davranış”ını ifade etmek amacıyla kullanılmıştır.

Diğer taraftan iş yerindeki kötü davranışlarla ilgili ilk yapıt, Brodsky’ya aittir. Brodsky tacizin beş biçimini şamar oğlanı yapma, lakap takma, fiziksel taciz, iş baskısı ve cinsel taciz şeklinde belirlemiştir. Ancak Leymann, Brodsky’nin doğrudan

doğruya yıldırma olgusunu analiz etmediğini ve bu olayları iş yeri kazalarının, psikolojik stresin ve uzun çalışma saatlerinin ve monoton iş görevlerinin yol açtığı sıkıntı olarak sunduğunu ifade etmiştir.

Leymann, 1984'te İsveç'teki iş yerlerinde yıldırma davranışını ilk defa tanımlarken bu davranışların bir tür "iş yeri terörü" olduğunu vurgulamıştır. Bu terör, bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlardan oluşmaktadır. Bu eylemlerle karşı karşıya kalan kişi, yardımsız ve korunmasız bırakılmaktadır ve bu düşmanca eylemler, uzun süre devam ettirilmektedir. Ayrıca mobbing konusundaki ilk kitap Leymann tarafından yayınlamıştır.

Daha sonra ise çok sayıda ülkede bu konudaki araştırmalar birbirini izlemiştir. Bu yapılan araştırmalar, iş yerlerindeki yıldırma aktörleri tarafından yapılan yıldırma davranışlarının yarattığı mağduriyete dünya çapında dikkat çekmiştir. Bu konudaki önemli araştırmalar arasında; Norveç (Einarsen ve Raknes, 1991), (Kihle, 1990), Matthiesen, (Raknes ve Rökkum, 1989), Finlandiya (Björkqvist ve diğ., 1994), (Paanen ve Vartia, 1991), Almanya (Becker 1993), (Knorz ve Zapf, 1996), (Zapf ve diğ., 1996), Avusturya (Niedl, 1995), Macaristan (Kaucsek ve Simon, 1995) ve Avustralya'da (Mc Carthy ve diğ., 1995), (Tooley, 1991) sonrasında ise, Hollanda, İngiltere, Fransa ve İtalya'da yapılan çeşitli araştırmalar yer almıştır.

Bu araştırmaların yanı sıra Berlin Film Festivali'nde jüri özel ödülüne layık görülen bir film bile yapılmıştır. Yönetmenliğini Francesca Comencini'nin üstlendiği, bir kadının iş yerinde uğradığı şiddete karşı ısrarlı direnişini anlatan İtalyan yapımı "Çalışmayı Seviyorum-Mi piace Lavorare-Mobbing" adlı film dünyada büyük yankı uyandırmıştır.

Şüphesiz ki bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı sahip olduğu insan kaynağının değerine bağlıdır. Bu nedenle, geleneksel personel yönetimi yaklaşımının terk edilerek insan kaynakları yönetimi yaklaşımının esas alındığı günümüzde bu değerli kaynağı cezbetmek, örgüte kazandırmak ve örgütte kalmasını sağlamak kadar olumsuz örgütsel davranışları ortaya çıkaran etkenleri saptamak ve ortadan kaldırmak da önemli hale gelmiştir.

Bu bağlamda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi de çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin ve örgüt üyeliğini sürdürme isteğinin derecesini belirleyen bir kavramdır. Bağlılık, örgütten ayrılabilme engelleri ile kişiyi örgüte bağlayan seçenekler arasında bir tercihi gösterir.

Çalışanın örgütle ilgili tutumlarını yansıtan örgütsel bağlılığın işe gelmeme, işe geç gelme, işten ayrılma, işi yavaşlatma, düşük iş performansı sergileme gibi olumsuz iş davranışlarını azaltırken örgütsel performansı artırdığı ileri sürülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır. 2001 Şubatı'nda ülkemizde yaşanan ekonomik kriz büyüklü küçüklü pek çok işletmenin işçi çıkarmalarına, küçülmelerine ve hatta kapanmalarına sebep olmuştur. Böyle bir ortamda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olan örgütsel bağlılık faktörleri daha fazla önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak, örgüt içerisinde yaşanan ve birey açısından yıkıcı etkilerinin olduğu gözlenen yıldırma sürecinin gerek yıldırmaya maruz kalan çalışanlar için, gerekse örgüt kültürünün devamlılığı açısından onarılması zor hasarlar yarattığı düşünülmektedir. Hâlihazırda tutulan personele karşı yöneltilen engelleyici davranışlar, kısa süre içerisinde çalışanın örgütsel bağlılığının zamanla azalmasına neden olacaktır. İlerleyen durumlarda ise çalışanlarda psikolojik problemlerin baş göstermesine zemin hazırlarken işletme açısından da maddi ve manevi kayıpları

beraberinde getirecektir. Bu durum ise örgüt kültürünün gücünü yitirmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle yıldırma adı verilen bu psiko-terörün yarattığı hasarlar onarılmaz hale gelmeden önce hem hükümet hem de yönetim tarafından müdahale edilmesi gerekir.

Bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın problemi, alt problemleri, amaç ve önemi, sayıtlıları, soruları, hipotezleri, sınırlılıkları ile tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde ise yıldırma, örgüt kültürü, kişilik ve örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal çerçeve yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın kapsamı, tasarımı, modeli, veri toplama tekniği, değişkenleri, evren ve örneklem, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği ile araştırmada kullanılan istatistiki analizlerin nasıl yapılacağına gösterildiği araştırma metodolojisi yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise araştırma bulguları ve bulguların değerlendirilmesi yer almakta ve sonuç-öneriler kısmı ile tez sonlandırılmaktadır.

BÖLÜM I

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

1.1. PROBLEM

Şiddet, bir kişilik özelliği midir, yoksa topluma kişi üzerinden mi yansır? Hayvanları öldürmeyi bir tür yamyamlık sayan Amazon'daki Piarolar insanları büyü yoluyla öldürmeyi yeğliyorlar. Avustralya'daki yerliler bir hayat tarzı olarak sık sık meydan kavgasına karışmadan edemiyorlar. Japonya'da aşıkların birlikte ölmesi cinsel doyumun en üst biçimi sayılıyor. Ünlü İspanyol Şairi Lorca "İspanya, ölümün ulus bayramı olduğu tek ülkedir" diyerek boğa güreşinin şiddet içerdiği suçlamasına "en medeni seyir" diye şiddetle karşı çıkıyor. Uğruna şiddete başvurulmaktan hiç çekinilmeyen "şeref" ise bütün Akdeniz ülkelerinin ortak özelliğidir. Batı merkezli uygarlığın kavramları arasında çoktan mahkum edilen şiddet, neden siyasi muhalefet hareketlerinin başvurduğu vazgeçilmez bir araç durumunda? Avrupalı için otomobilden bir şey çalmak, birini dua ederken ya da sanat eseri seyrederken rahatsız etmekten daha ağır bir suç. Afrikalı için ise tersine. Neden?" (Riches, 1989).

Yıldırma kavramının iş dünyası sorunlarından biri olarak 1980'li yıllarda gündeme girmesi ve ele alınması bir tesadüf değildir. Bu yıllar Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ve insan kaynağının etkin yönetimi için gerekli koşulların oluşturulmasına yönelik çabaların hız kazandığı yıllardır. Dolayısıyla çalışan performansını etkileyen her türlü iş ortamı koşullarının ve iş yeri davranışlarının mercek altına alındığı bu dönemde işyerindeki "yıldırma" ya da "psikolojik baskı"lar da inceleme konusu olmuştur. Çalışmalar gösterdi ki bu hemen her tür ülkede ya da sektörde çalışanların derinden derine çok da farkında olmadan yaşadıkları ciddi bir sorun. Ciddi bir sorun çünkü sadece çalışan performansını değil aynı zamanda ve daha da kötüsü çalışanın psikolojik ve fizyolojik sağlığını tehdit etmektedir. Yakından bakıldığında yıldırma; adı konulmadan önce de iş dünyasında var olan ve çalışanların sıklıkla yaşadığı sorunlardan biri olarak göze çarpmaktadır. İnsan kaynağının değerinin anlaşılmasıyla ve insan kaynağının sağlığını ve dolayısıyla performansını etkileyen sorunlardan biri olarak gün ışığına çıkarıldı. Bu yıldırma

olgusunun önemli besin kaynakları arasında rekabet, yönetim felsefesi, yönetsel uygulamalar ve işsizlik oranının yüksekliği yer almaktadır (Özçer, 2007: 59).

Yıldırma olgusuna rekabet açısından yaklaşacak olursak: İletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan devrim ile gündemimize giren küreselleşme ile dünyanın küçülmesi, yükselen bilgi ekonomisi rekabet koşullarını değiştirmiştir. Söz konusu değişim ve gelişmeler dünyanın hem organizasyonlar hem de bireyler için eskisine oranla çok daha fazla talepkar olmasıyla sonuçlandı. Bütün bu oluşumlar sadece organizasyonlararası rekabetin değil, aynı zamanda bireylerarası rekabetin de dozunu artırdı. Aşırı rekabetçi iş ortamları, hızlı çalışma temposu, artan stres “çalışma” alanlarının adeta bir “mücadele” ortamına dönüşmesine elverişli koşullar yaratıyor. Bu koşullar iş ilişkilerinin ve işyeri davranış biçimlerinin giderek daha yarışmacı, daha saygıdan ve birtakım değerlerden yoksun dinamikler çerçevesinde işlemesi sonucunu getirebiliyor. Toplumsal ve dolayısıyla örgütsel kültürün niteliğindeki değişimler, yükselen “değerlerin” nitelik değiştirmesi neredeyse “Başarıya giden her yolun mübah olduğu” bir anlayışın yaygınlaşmasına neden olmaya başlaması, işyerindeki psikolojik şiddeti besleyecek bir oluşum olarak nitelenebilir.

Yöneticilerin mevcut pozisyonlarını koruma amaçlarına, beklenen yetkinlikler doğrultusunda kendilerini geliştirmek yerine, üst yönetimin gözündeki değerlerini başka inisiyatifler ile korumaya çalışmayı tercih etmeleri, ya da tamamen yönetim felsefelerinin niteliği nedeniyle uyguladıkları yönetim tarzları en önemli yıldırma nedenlerinden biri olabilmektedir; çalışanların başarılarını kendilerine mal etme, başarılı çalışanların potansiyel tehlike olarak görülerek başarılarının hasıraltı edilmesi ve görünmez kılınması, “gerekli bilgilerin tekeli” olmanın güç kaynağı olarak algılanarak çalışanlara bilgi aktarımının sınırlanması, geribildirim verilmemesi, çalışan görüşlerine değer verilmeyerek çalışan katılımıcılığının ve fikir üretiminin gücendirilmesi, çabaların görmezden gelinerek tanınma ve takdir uygulamalarının kısıtlanması ve çalışanın bir anlamda emeğinin katkısının ve bir bütün olarak kişiliğinin yok sayılması gibi yönetsel davranış ve uygulamalar sıklıkla yaşanabilmektedir.

Bir şekilde bulunmuş olunan işini kaybetme korkusu özellikle hiyerarşinin alt kademelerinde bulunanlara, bu koşullara dayanma ve sineye çekme dışında bir seçenek bırakmamaktadır. “İşine gelmeyen gider!” biçimindeki her türlü davranışın

kabulünü dayatan yönetim yaklaşımı bireylerin her gün değersizlik duygusu ve işini kaybetme korkusu yaşamasına neden olmaktadır (Özçer, 2007: 60).

Örgütlerde yaşanan yıldırma olgusu küresel bir olguya dönüşmüştür. 1996 da 15 Avrupa birliği üye ülkesinde yapılan 15.800 görüşme göstermiştir ki 1995'te çalışanların %4'ü (6 milyon) fiziksel şiddete maruz kalmıştır. Diğer bir çalışmada ise çalışanların %2'si (3 milyon çalışan) cinsel baskı %8'i ise (12 milyon çalışan)'si korkutma ve zorbalığa maruz kalmıştır. Bu verilerden en önemlisi, erken yaşlar ve bölümlerdeki kapalı iletişimle güvensiz iş ortamı arasında özel risklerin bulunduğunu gösteriyor. Ayrıca veriler genç kadınların sıradan çalışanların çalıştığı sektörlerle kıyasla daha güvensiz iş olarak kabul edilen otel endüstrisi ve sağlık sektöründe cinsel baskı gibi birçok muhtemel riske karşı korunmasız olduğunu belirtmektedir (Chappell ve Di Martino, 1998: 1).

National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre, Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin, 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır (Chappell ve Di Martino, 1998: 6).

Sağlık sektörü açısından yıldırma davranışı önemli tahribatlara yol açmıştır. Sağlık sektörü dünyada ve ülkemizde diğer mesleklere oranla kadın çalışanların çokluğuyla dikkat çekmektedir. Hemşirelerin bayanlardan seçilmesi, çocuk, göz, kadın doğum psikiyatri gibi bazı tıp branşlarının bayan doktorlar tarafından tercih edilmesi bu artışta önemli rol oynamaktadır. Bütün bunların yanı sıra bazı koşullarda doktor ve hemşireler 48 saat süreyle nöbet tutmak durumunda kalmaktadır. Bu koşullarda uygulanan baskıcı yıldırıcı saf dışı bırakıcı yaklaşımlar yıldırma davranışını doğurmaktadır. Zaten günlük sıkıntılar nöbetler aşırı hasta yükü ve araştırmalardan bunalan genç doktor ve hemşireler yoğun stresin ardından nevroitik kişilik sahibi yöneticiler tarafından yıldırma sendromuyla karşı karşıya bırakılmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 76).

Kamuya ait bir hastanede sağlık personeli üzerine uygulanan bir çalışmada, örgütsel düzeyde yıldırma algısı ile genel olarak kontrol odağı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, bireylerin iç veya dış kontrol odağına sahip olmasının yıldırma mağduru olmaları üzerinde etkili olup olmadığına yönelik bulgular elde edilmiştir. Bunun yanı sıra bullying davranışlarının işe devamsızlık ve işten ayrılma davranışları üzerindeki etkileriyle ilgili sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca, bullyingin çalışanların sağlığı üzerindeki etkileri ve mağdurların tepkileri araştırma kapsamında incelenmiştir (Asunakutlu ve Safran, 2006).

Hastane çalışanları üzerine yapılan başka bir çalışmada ise, hastane çalışanlarının psikolojik iş yeri terörü davranışlarına maruz kalmaya ilişkin endişelilik düzeyleri ve bu davranışlarla karşılaşma sıklıkları araştırılmıştır. İş yerinde şiddetin herhangi bir türüyle karşılaşma konusunda yüksek öğrenim ve lisansüstü mezunlarının, ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha fazla endişeli olduklarını göstermektedir. Kadınlar erkeklere göre daha endişelidir. Ayrıca endişe düzeyi üst düzey yöneticilerde diğer personele oranla daha yüksektir. Üstelik psikolojik terör yaşadıklarını belirten ankete katılanların %47'si yaşadıkları olayı kimseye bildirmediklerini çünkü bunun faydasız olacağını belirtmişlerdir (Genç ve Pamukoğlu, 2006).

Samsun Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi'nde yapılan bir araştırmada, çalışan hekim ve hemşirelerde şiddete maruz kalma sıklığı ve şiddete maruz kalma sıklığının çalışanların kaygı düzeylerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Şiddete maruz kalma ile yakın ilişkide olduğu saptanan yüksek kaygı düzeylerinin aşağı çekilmesinde sağlık personeline yönelik eğitim verilmesinin, hastaların yanı sıra çalışanların da güvenliği için örgütsel bir yapılanma oluşturmanın sorunların çözümünde katkı sağlayacağı sonucuna varılmıştır (Gökçe ve Dündar, 2008).

Sonuç olarak, örgütlerde yaşanan yıldırma birey ve organizasyon açısından çalışma ilişkilerinin bozulmasından, performansın düşmesine, örgütsel bağlılığın azalmasına ve maliyetlerin artmasına kadar ağır ve onarılamaz ekonomik, sosyal ve psikolojik sonuçları beraberinde getirmektedir. Örgütlerdeki uygulamaların sistem ve kurallara bağlı olarak yürütülmesi, çalışanların özellikle geleceğini ilgilendiren konularda objektif kriterlerin oluşturulması ve uygulanması, alınan kararların, ulaşılan sonuçların ve iletişimin şeffaflaştırılması. Bir anlamda kişiye özel,

ayrımcılık temelindeki uygulamaların, yaygın ifadesiyle çifte standardın kaldırılması, yasal koruma sağlanması, çalışanların ve yöneticilerin konuya ilişkin bilinç düzeylerinin geliştirilmesi sorunun çözümünde etkili olabilecek önemli adımlar olacaktır (Özçer, 2007: 6).

1.1.1. Problem Cümlesi

“Muğla’daki kamu ve özel hastane çalışanların kişilik özellikleri ve içinde buldukları örgüt kültürü bağlamında maruz kalınan yıldırma davranışının hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi var mıdır? “ Sorusu araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma, Muğla ilindeki kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin kişilik özellikleri ve içinde buldukları örgüt kültürü bağlamında maruz kaldıkları yıldırma davranışının, hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışma, özel ve kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin, yıldırma maruz kalıp kalmadıklarını, en çok hangi tip yıldırma davranışına maruz kaldıklarını, ne kadar sıklıkla bu yıldırma davranışını yaşadıklarını, yıldırma davranışına maruz kalma nedenlerini, kim ya da kimler tarafından bu davranışa maruz kaldıklarını, yıldırma davranışının kendileri üzerindeki etkilerini, verdikleri tepkileri ve sahip oldukları kişilik özellikleri ve içinde buldukları örgüt kültürü bağlamında araştırmayı da amaçlamaktadır

Örtülü doğası nedeniyle çoğunlukla kolay farkına varılamayan yıldırma olgusu resmi verilere göre, insanı hasta etmekte ve bu yüzden gerek ekonomiye gerek sağlık sistemine yıllık 21.500 milyon Euro düzeyinde zarar vermektedir. Tüm çalışanların yüzde 8’inin geçtiğimiz çalışma yılında en azından bir kez yıldırma ile karşı karşıya kaldığı söylenmektedir. Bu 12 milyon insanın, aynı sorunla karşı karşıya bulunması anlamına gelmesidir. Şüphesiz ki örgütlerde yaşanan yıldırma davranışı; örgütsel bağlılığın azalması, personel devir hızının yüksek oluşu ve işe devamsızlık gibi olumsuzlukların pek çoğunun da sorumlusu olarak görülmektedir.

Bu çalışma, örgütlerde yaşanan yıldırma olgusuna yöneticilerin, çalışanların ve kamuoyunun dikkatini çekmek ve bilgilendirmek, diğer sektörlerde de

yaşanabilecek böyle bir sorunu en aza indirmek ve mevcut çalışanı işletmede uygun çalışma koşulları altında, psikolojik baskıya maruz bırakmadan etkin, verimli, huzurlu ve örgüte bağımlı olarak çalışmasını sağlamak, açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu çalışma, yıldırma davranışlarının hangi boyutlarda ve sıklıkta gerçekleştiğine dair bilgiler sağlamayı, yıldırma kavramı ile ilgili benzer çalışmalara temel oluşturmayı ve yıldırmanın örgüt ve hükümet yetkilileri tarafından dikkate alınmasına katkıda bulunmayı amaçlaması açısından önemlidir.

Avrupa ve ABD’de önemli araştırmalara kaynaklık eden yıldırma konusunda Türkiye’de çok az akademik çalışma bulunmaktadır. Türkçe literatürdeki bu akademik çalışmalar arasında kişilik ve örgüt kültürü boyutları ile birlikte yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürdeki bir çalışmada ise işyerinde zorbalığın, denetçilerin, meslektaşların duygusal bağlılıklarının tatmin düzeyine etkilerinin araştırıldığı çalışmada zorbalık ve tatminin yanı sıra örgütsel bağlılık boyutlarından yalnızca duygusal bağlılık boyutu ölçülmüştür (Mc Cormack, Casimir, Djurkovic, Yang, 2006).

Ancak bu çalışmamız; çalışanların maruz kaldıkları yıldırma davranışları ile örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlaması, Muğla’da böyle bir çalışma yapılmamış olması, kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin maruz kaldıkları yıldırma davranışları arasındaki farklılık durumunun ortaya konması, yıldırma davranışı sıklığının, nedenlerinin, etkilerinin ve verilen tepkilerin irdelenmesi ve Türkçe literatürdeki bu boşluğu gidermek açısından önemlidir.

1.3. ARAŞTIRMA SORULARI

1. Hemşireler hangi *tür* yıldırma davranışına ve ne kadar *sıklıkla* maruz kalmaktadır?
2. Yıldırma davranışı, hemşirelere *kimler* tarafından uygulanmaktadır?
3. Hemşireler, yıldırma davranışlarına *neden* maruz kalmaktadır?
4. Hemşireler, maruz kaldıkları yıldırma davranışlarına karşı ne tür bir *tepki* göstermiştir?

5. Maruz kalınan yıldırma davranışlarının hemşireler üzerindeki *etkileri* neler olmuştur?
6. Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin *örgütsel bağlılık* üzerine etkisi var mıdır?
7. Hastanelerdeki hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin, *yıldırma* uygulamalarının; *örgütsel bağlılık* üzerine etkisi var mıdır?
8. Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile hemşirelerin *kişilik* özellikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
9. Hastanelerdeki hemşirelerin *kişilik* özellikleri ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
10. Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
11. Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve *örgüt kültürünün*; *örgütsel bağlılık* üzerine etkisi var mıdır?
12. Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile *örgüt kültürü* arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
13. Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
14. Hastanelerdeki *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin; *örgütsel bağlılık* üzerine etkisi var mıdır?
15. Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile hemşirelerin *kişilik* özellikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
16. Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
17. Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin ve *örgütsel bağlılıklarının*; hastanelerin sektörel durumuna etkisi var mıdır?
18. Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile hemşirelerin *demografik özellikleri* arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
19. Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile hemşirelerin *demografik özellikleri* arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

20. Hastanelerdeki hemşirelerin *kişilik özellikleri* ile hemşirelerin *demografik özellikleri* arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

21. Hastanelerdeki *örgütsel bağlılık* ile hemşirelerin *demografik özellikleri* arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

HİPOTEZ 1

- **H₀**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi vardır.

HİPOTEZ 2

- **H₀**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi vardır.

HİPOTEZ 3

- **H₀**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile hemşirelerin *kişilik* özellikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile hemşirelerin *kişilik* özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 4

- **H₀**: Hastanelerdeki hemşirelerin *kişilik* özellikleri ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁**: Hastanelerdeki hemşirelerin *kişilik* özellikleri ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 5

- **H₀**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 6

- **H₀**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkisi vardır.

HİPOTEZ 7

- **H₀**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile *örgüt kültürü* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile *örgüt kültürü* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 8

- **H₀**: Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁**: Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 9

- **H₀**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki örgüt kültürünün ve hemşirelerin kişilik özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki örgüt kültürünün ve hemşirelerin kişilik özelliklerinin etkisi vardır.

HİPOTEZ 10

- **H₀**: Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile hemşirelerin *kişilik* özellikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁**: Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile hemşirelerin *kişilik* özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 11

- **H₀**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün*, hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin ve *örgütsel bağlılıklarının*; hemşirelerin çalıştığı sektöre etkisi yoktur.

- **H₁**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün*, hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin ve *örgütsel bağlılıklarının*; hemşirelerin çalıştığı sektöre etkisi vardır.

HİPOTEZ 12

- **H₀**: Yıldırma uygulamaları üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi yoktur.
- **H₁**: Yıldırma uygulamaları üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi vardır.

HİPOTEZ 13

- **H₀**: Örgüt kültürü üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgüt kültürü üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi vardır.

HİPOTEZ 14

- **H₀**: Hemşirelerin kişilik özellikleri üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi yoktur.
- **H₁**: Hemşirelerin kişilik özellikleri üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi vardır.

HİPOTEZ 15

- **H₀**: Örgütsel bağlılık üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgütsel bağlılık üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi vardır.

1.5. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

1. Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
2. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.
3. Denekler anketteki tüm sorulara doğru ve yansız cevap vermişlerdir.
4. Araştırmaya katılan çalışanların tamamı, anket sorularını özgür iradeleriyle ve hiçbir baskı altında kalmaksızın yanıtlamışlardır.

1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma, Muğla'daki kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerden oluşturulan araştırma evreni ile sınırlıdır. Hastane yöneticileri, doktorlar, laborantlar, teknisyenler, hastalar araştırmaya dahil edilmemiştir.

2. Araştırma, veri toplama tekniklerinden yalnızca anket tekniğinin kullanılmasıyla sınırlıdır.

3. Çalışma, araştırma soruları ile sınırlandırılmıştır.

1.7. TANIMLAR

Şiddet: Fiziksel gücün ya da kuvvetin; tehdit yoluyla ya da fiziksel zarar, ölüm, psikolojik zarar, gelişme engeli ya da yoksunluğa neden olacak şekilde; kendisine, bir başkasına, bir gruba ya da bir topluma karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır (WHO, 2002: 5).

Yıldırma: Çalışma yaşamındaki yıldırma ya da psikolojik terör, bir ya da birkaç kişinin bir kişiye sistematik olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ve düşmanca davranışlardan oluşmakta ve yıldırmaya maruz kalan kişiyi savunmasız ve yardımsız durumda bırakmaktadır. Bu davranışlar, çok yaygın olarak (istatistiki tanımlama: en azından haftada bir kez) ve uzun bir zaman periyodunda (istatistiki tanımlama: en azından altı aylık bir sürede) olmaktadır. Düşmanca davranışın uzun süreli ve yüksek yaygınlığından dolayı, bu kötü davranış büyük ölçüde psikolojik, psikomatik ve sosyal ıstırap ile sonuçlanmaktadır (Leymann, 1996: 168).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürünü bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, saygılılar, değerler, ideolojiler, felsefeler örgütte gözlenen, elle tutulabilen tüm durumların arkasındaki gizli güçtür (Kilmann vd., 1988: AKT: Şişman, 1994: 59).

Kişilik: Allport'a göre kişilik; kişinin kendine özgü düşünce, davranış ve his kalıbını üreten psikolojik sistemin insan içindeki dinamik bir organizasyonudur (Carver ve Scheier, 1996: 5).

Örgütsel Bağlılık: Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile, belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan

değişim ilişkisi örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması sürecidir (Balay, 2000: 15-16).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. YILDIRMA KAVRAMI

Bu bölümde, yıldırma olgusunun tanımı ve kavramsal gelişimi, tarihsel gelişimi, ilgili araştırmalar, oluşum süreci, yıldırma davranışları tipolojisi, yıldırmanın sonuçları ve yıldırma ile mücadele yöntemleri üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Yıldırma Olgusunun Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Literatürü incelediğimizde, yıldırma kavramına ilişkin çeşitli tanımların bulunduğu ve kabul edilmiş ortak bir tanımının mevcut olmadığı görülmektedir. Buna karşın özellikle yıldırmanın süresi ve sıklığı gibi parametrelerde araştırmacıların fikir birliği içerisinde olduğu söylenebilmektedir (Hoel, Rayner ve Cooper, 1999: 190).

Yapılan tanımların çeşitliliği bu alanda yapılan araştırmaların amaçlarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Söz konusu araştırmaları; (1) İşyerinde kötü muameleden dolayı ciddi travma yaşayan kişiler üzerinde yapılan çalışmalar (2) Özel olarak yıldırma maruz kalmış çalışanlar yerine genel anlamda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar (3) Örnek olaylar üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996: 216).

Tanım çeşitliliğinin yanında, yıldırma olgusunu açıklamak için araştırmacılar tarafından farklı terimlerin kullanıldığı da göze çarpmaktadır.

Yıldırma isimlendirmede psikolojik terör (Leymann,1996), bullying (Zapf ve diğerleri, 1996; Adams, 1992; Akt: Einarsen, 2000: 381), duygusal suistimal (emotional abuse) (Keashly, 1988), taciz (harassment) (Björkqvist ve diğerleri, 1994; Bradosky, 1976), zorbalık (bullying) (Einarsen ve Skogstad, 1996; Rayner, 1997; Vartia, 1996), kötü muamele (mistreatment) (Spratlen, 1995) ve kurban etme (victimisation) (Einarsen ve Raknes, 1997; Olweus, 1994, Akt: Einarsen, 2000: 381), nezaketsizlik, iş yerinde zorbalık (incivility, bullying in the workplace) (Namie, 2003), günah keçiliği (scapegoating) (Thylefors, 1987 Akt: Einarsen, 2000: 381), sağlığı tehlikeye atan liderlik (health endangering leadership) (Kile, 1990, Akt: 2000: 381), iş istismarı (work abuse) (Bassmann, 1992, Akt.: Einarsen, 2000: 381), zorbalık (bullying) (Adams, 1992b, Akt: Einarsen, 2000: 382) kurban etme

(victimization), workplace trauma (iş yeri travması), (çalışanı suistimal) employee abuse (Einarsen, 2000: 380-381), petty tyranny (adi zorbalık) (Ashforth, Akt: Einarsen, 2000: 381) ifadelerinden yararlanılmıştır.

Mob” sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalığı ifade etmektedir. Latince’de “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden gelen “mob” fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamındadır (Davenport vd., 2003: 3). Genellikle konu ile ilgili çalışmalarda mobbing teriminin kullanılması tercih edilmekle birlikte “mobbing” ile eşanlamlı olarak “bullying” terimi de sıklıkla kullanılmaktadır

Leymann ise İngiliz ve Avustralyalı araştırmacıların zorbalık kavramını, Amerikalıların ise yıldırma kavramını kullandıklarını belirtmektedir ve bu iki kavram arasındaki ayrımı şu şekilde yapmaktadır: Zorbalık, fiziksel saldırı ve tehdit anlamına gelmektedir. Aslında, okuldaki zorbalık fiziksel saldırgan davranışlar adı altında tanımlanmaktadır. Ancak fiziksel şiddet nadiren örgütte yıldırma davranışı olarak belirtilmektedir. Daha doğrusu, yıldırma örneğın kurbanın sosyal izolasyonu gibi daha karmaşık davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Leymann, okullarda çocuklar ve gençler arasındaki düşmanca davranışlar için zorbalık kelimesinin, örgütlerde çalışan yetişkinler arasındaki düşmanca davranışlar için ise yıldırma kelimesinin kullanılmasını önermektedir (Leymann, 1996: 167).

Crawford, aslında herkesin hayatında en az bir kere yıldırmaya maruz kaldığını veya bir şekilde yıldırıcı davrandığını iddia eder Bazı işlerin doğası gereği yıldırıcı davranmayı içinde barındırdığını da ekler (Crawford, 1997: 221). Örneğın telefonla bir hizmet satma, kapıdan satışlar hatta genel olarak satışlar, potansiyel müşterinin izni ile yıldırma arasında belirsiz sınırları olan işlerdir. İnsanlar bazen istemedikleri bir şeyi almaya zorlanır. Bu durumda bile yıldırma söz konusu olabilir. Caddede yürürken saldırgan veya mağdur olunabilir, dilenci yıldırabilir, yolda yürürken kişinin kenara çekilmesine neden olan kalabalık yıldırıcı olabilir. Taksi sürücüsünün bir davranışı da yıldırıcı olabilir. Garson veya yönetici, kişinin hayatındakiler, onu zaman zaman bir şekilde yıldırma mağduru haline getirebilir. Yani aslında yıldırma, insanların hayatında her yerde ve her zaman karşılaşılabileceğı bir durumdur. Günlük hayatın akışında, bir yerlerde, otoriteyi ellerinde bulunduranlar, yanlarında çalışanları suistimal edebilir. Bu arada, yıldırmayı yapan

saldırgan, kadın veya erkek, yıldırmanın yapıldığı yerdeki güç sahibi tarafından korunuyor olabilir (Crawford, 1997: 221). Birçok örgüt kendi yapısında yıldırma barındıran ögelere sahip olabilir. Örneğin yöneticinin hoş olmayan ama örgüt için yapılması gerektiğini düşündüğü işlerini yapan birileri her zaman örgüt hayatının parçası olmuştur.

Olweus'a göre, bireyin işyerinde, karşısında kendini savunmasız hissettiği olumsuz davranışlara sürekli ve düzenli bir şekilde maruz kalması durumunda duygusal taciz ortaya çıkmaktadır. Olweus yıldırma kavramını açıklarken, duygusal taciz uygulayan ve duygusal tacize maruz kalan kişiler arasında fiilen mevcut ya da algılanan "güç" farklılıkları olduğunu ifade etmektedir (Olweus, 1993: 8).

Davenport, Schwartz ve Elliott; yıldırmanın, birini yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek veya ondan tepki almak amacıyla tekrarlı ve sürekli yapılan girişimler olduğunu iddia eder. Onlara göre bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için, o davranışın sürekli olarak diğer kişiyi kışkırtması, korkutması, yıldırması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırmaması gerekir (Davenport vd., 2003: 4).

Einarsen ve Skogstad'ın tanımına göre yıldırma "işyerinde devamlı olarak olumsuz davranışlara maruz kalmak"tır. Buna rağmen bireyin mağdur olarak tanımlanabilmesi için böyle bir durumla karşı karşıya kalmış olması ve kendini savunurken aşağılanmış hissine kapılmış olması gerekmektedir. Genellikle kötü muameleye ve kabadayılığa maruz kalan bir kişi sataşma, aşağılanma, üstüne gitme gibi durumlarla karşılaşmakta ve misillemeye yönelik herhangi bir girişimde bulunmamaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996: 186).

Tanımlardan da görüldüğü gibi yıldırma davranışlarının kapsamı konusunda da bir tartışma yaşanmaktadır. Cusack (2000: 2118), yıldırma anlamak için, yapılan tanımlarda bulunan ortak 3 noktaya dikkat çekmiştir. Bu 3 noktaya dikkat edilirse, yıldırma teşhisini koymak biraz olsun kolaylaşmaktadır. Bunlar:

1. Yıldırma uygulayan kişinin uyguladığı eylemin, kurban üzerinde bıraktığı etkiler,
2. Bu etkilerin, mağdura zarar vermesi,
3. Yıldırma eylemine devam edilmesi konusundaki ısrarlı davranıştır.

Bu maddeler, yıldırma eylemlerinin gerçekte ne olduğunu daha kolay anlaşılacaktır. Aynı zamanda sergilenen bir davranışta, bu üç noktanın bir arada

olmasına ya da olmamasına dikkatlice bakıldığında, sergilenen davranışın yıldırma davranışı olup olmadığını da anlamak kolaylaşmaktadır.

2.1.2. Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yıldırma kavramının tarihsel gelişimi ve bu gelişim süresince yapılmış olan tanımlara baktığımızda; yıldırma kavramı, on dokuzuncu yüzyılda biyologlar tarafından, yuvalarını korumak amacıyla saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla kullanılmıştır. Yıldırma, ilk kez hayvanların grup halindeki davranışlarını inceleyen Lorenz tarafından 1960 yılında kullanılmıştır. Lorenz, büyük bir hayvanın tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırılara yıldırma adını vermiştir. Daha sonra, ders saatlerinde çocukların birbirlerine ne yaptıkları ile ilgilenen Heinemann; Lorenz terminolojisinden ödünç aldığı yıldırma'yı küçük çocuk gruplarının tek bir çocuğa karşı zarar verici davranışı olarak tanımlamıştır (Lorenz, 1991, Heinemann, 1972, Akt: Leymann, 1996: 167).

Brodsky 1976 yılında ilk kez yıldırma ile ilgili tipik olayları araştırmıştır. Yıldırma yerine taciz kavramını kullanmıştır. Ancak, Leymann'a göre Brodsky bu olayları doğrudan doğruya analiz etmemiştir. Çünkü bu olaylar monoton iş görevlerinin, uzun çalışma saatlerinin neden olduğu yorgunluk, psikolojik stres ve işyeri kazaları olaylarıdır (Leymann, 1996: 167).

Leymann, 1984'te İsveç'teki iş yerlerinde örgütlerdeki yıldırma davranışını ilk defa tanımlarken bu davranışların bir tür "iş yeri terörü" olduğunu vurgulamıştır (Leymann, 1996: 168).

Adams 1988 yılında, özel bir televizyon kanalında yapılan programlarda İngiltere'deki örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarına kamuoyunun dikkatini çekmiştir. Daha sonra yaptığı çalışmalarını 1992'de çıkardığı kitabında yayınlamıştır. Adams, bullying (zorbalık) terimini "sürekli kusur bulma" ve "bireyleri küçük düşürme" anlamında kullanmaktadır. Bu eylem biçimlerini ise genellikle böyle bir ortama sessiz kalan bir yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmektedir. Daha sonra 1997'de "bullying" kurbanlarına yardım amacıyla bir örgüt kurmuştur. Bu kuruluş, iş yerlerinde e-mail yoluyla taciz edilenleri ve bullying kapsamındaki araştırmaları yapma görevini üstlenmiştir. Sonrasında, örgütlerde yıldırma konusuna basın ve yayın organları oldukça ilgi göstermiştir. (Davenport vd., 2003: 5).

Tablo 1. Yıldırma Olgusunu Açıklamada Kullanılan Terimler Ve Tanımları

Brodsky (1976)	Harassment (Taciz)	Bir kişinin diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlanan ve ısrarlı girişimlerdir. Bu girişimler, insanları kışkırtan, korkutan, rahatsız eden, insanlar üzerinde baskı kuran davranışlardır.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah Keçisi)	Bir veya birden fazla kişinin bir süre boyunca bir veya daha fazla sayıda kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz kalması
Matthiesen, Raknes & Rrokkum (1989)	Mobbing (Yıldırma)	Bir/daha fazla kişinin, çalışma gruplarındaki kişi/kişileri hedef alan, sürekli, tekrarlayan negatif davranışları ya da temasları
Leymann (1996)	Mobbing/Psikolojik Terör	Bir ya da daha fazla kişi tarafında sistematik bir biçimde genelde hedeflenen bir kişiye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişim
Kile (1990)	Health Endangering Leadership (Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik)	Bir üst tarafından açık veya üstü kapalı olarak, uzun süre boyunca sergilenen sürekli küçük düşürücü ya da taciz edici eylemler
Wilson (1991)	Workplace Trauma (İşyeri Travması)	Yöneticinin, sürekli ve kasıtlı olarak yaptığı rahatsız edici davranışları sonucunda, bir çalışanın kişiliğinin, karakterinin bozulması
Vartia (1993)	Harassment (Taciz)	Bir kimsenin bir başkasına tekrarlayan ve zamana yayılan negatif davranışlarda bulunması
Björkqvist, Österman & Helt-Back (1994)	İşyerinde Taciz	Kendilerini koruyamayacak durumda olan, bir ya da daha fazla kişiye yöneltilen ve bu kişilere zihinsel bazen de fiziksel acı veren, devamlı tekrarlanan davranışlardır.
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	Kamu ya da özel sektörde, kişiyi küçük düşüren ya da alçaltan, sürekli eleştiri ve kişisel taciz/saldırı içeren davranışlardır

Kaynak: (Einarsen, 2000: 382)

2.1.3. Yıldırma Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

İngiltere’de çalışanların %53’ünün yıldırma mağduru olduğunu, %78’inin ise yıldırma tanık olduğunu belirtmiştir. Söz konusu raporda şiddeti ifade eden ‘gang up’ (saldırma) teriminin yıldırma (mobbing) ile aynı anlamda kullanıldığı belirtilmiştir. Raporda ayrıca yıldırmanın Avustralya, Avusturya, Danimarka, Almanya, İsviçre, İngiltere ve Birleşik Devletler’de gittikçe büyüyen bir sorun olduğuna değinilmiştir. Ayrıca İsviçre’de yaşanan intiharların nedeninin %10-15’inin yıldırma olduğuna da yer verilmiştir (Chappell ve Martino, 1998: 3-4).

Yıldırma davranışına maruz kalan çalışanların, bu davranışa maruz kalma sıklığını tespit etmek amacıyla, 1990’da İsveç’te nüfusu temsilen yapılan epidemiyolojik istatistiklere göre toplam çalışanların %3,5 i yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu da 4,4 milyonluk çalışan nüfus içindeki 154,000 kadın ve erkek çalışanın yıldırma maruz kaldıkları anlamına gelmektedir. Bu çalışmaya dayandırılan epidemiyolojik hesaplamalar her yıl yeni gelenlerden 120,000 kişide yıldırmanın tekrarlandığını göstermektedir. İşgücü piyasası içindeki 30 yılın ortalamasında çalışanların %25 inin iş hayatları boyunca en az yarım yıl yıldırma maruz kalma riskiyle karşı karşıya kaldıkları tahmin edilmektedir (Leymann, 1996: 175).

Avrupa Birliği’ne bağlı Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfının her beş yılda bir hazırladığı Avrupa Çalışma Koşulları Anketi, 1990 yılından beri iş kalitesi konularına ilişkin değerli bir öngörü sağlamaktadır. Bu 4. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi, çalışanların çalışma düzeni, çalışma zamanı, fırsat eşitliği, eğitim, sağlık ve refah ile işten duyulan tatmin ve şiddet, taciz ve sataşma gibi pek çok konu hakkındaki görüşlerini sunmaktadır. Görüşmeler 2005’in sonlarında, 31 ülkeden (AB25, katılmakta olan iki ülke Bulgaristan ve Romanya’nın yanı sıra Hırvatistan, Türkiye, İsviçre ve Norveç) yaklaşık 30.000 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Anketin gerçekleştirilme aşamasında, bu 31 ülkede yaklaşık 225 milyon kişi istihdamda bulunmaktaydı (<http://www.eurofound.europa.eu>).

Sataşma veya taciz, şiddet veya şiddet tehdidi ile farklı ayrımcılık şekilleri gibi tüm faktörler psikolojik sorunlara ve strese yol açmaktadır. Çalışanların yaklaşık % 5’i, önceki 12 aylık dönem içerisinde, işyerinde şiddet, sataşma veya tacizin bir biçimine maruz kaldıklarını belirtmiştir. Ülkeden ülkeye görülen farklılıkların,

yaygınlık oranlarındaki farkların yanı sıra, konuya ilişkin bilinç düzeyini ve rapor etme arzusunu da yansıtabileceği dikkate alınmalıdır.

Genellikle, şiddete ve şiddet tehditlerine maruz kalma olayları kuzey Avrupa'da daha yaygındır: Hollanda (% 10), Fransa ve İngiltere (% 9) ve İrlanda'da (% 8) ortalamanın üzerinde maruz kalma düzeyleri rapor edilmektedir. Türkiye'de ise her 100 işçiden 4,7'si şiddete veya şiddet tehdidine maruz kalıyor. İşyerinde şiddet Avrupa'nın kuzeyinde fazla güneyinde düşük görüldü.

Rapor edilen işyerinde taciz ya da sataşma vakaları Finlandiya'da % 17 ve Hollanda'da % 12'den İtalya ve Bulgaristan'da % 2'ye kadar düşmektedir. Türkiye'de ise bu oran %7'dir.

Rapor edilen fiziksel şiddet düzeyinde küçük bir artış meydana gelmiştir: (AB15 için) 1995-2005 dönemindeki % 4'e karşın, 2005 yılında % 6'dır.

Genç kadınlar başta olmak üzere, kadınlar sataşma ya da tacize erkeklerden daha çok maruz kalmaktadır: örneğin, istenmeyen cinsel alakadan muzdarip kadınların oranı erkeklerin üç katıdır. Kadınlar Çek Cumhuriyeti'nde yüzde 10, Norveç'te yüzde 7, Türkiye ve Hırvatistan'da yüzde 6, Danimarka, İsveç, Litvanya ve İngiltere'de yüzde 5 oranlarında bu olaylardan en çok etkilenmektedirler. Bazı güney Avrupa ülkelerinde bu olgu güçlükle rapor edilebilmiştir. İtalya, İspanya, Malta, Kıbrıs'ta yüzde 1'in altında olay elde edilmiştir (<http://www.eurofound.europa.eu>).

Anket işyerinde şiddet ve taciz konusunda birçok sektörde fiziksel risklerin yüksek olduğunu belirtirken, ziraat, inşaat ve üretim sektörlerinde daha az olay rapor edildiğini bildirdi. Ankette, bunun karşıtının da doğru olduğu belirtilerek şöyle denildi Sağlık sektöründe çalışanların üretim sektöründe çalışanlara göre fiziksel şiddet tehdidi yaşamaları sekiz kez daha olasıdır. Eğitim ve sağlık sektörlerinde olduğu kadar kamu yönetiminde de şiddet ve tacize uğrama riski büyük iken, risk ulaşım, iletişim, otel ve restoran sektörlerinde düşük olmakla birlikte ortalama düzeyin hala önemli ölçüde üzerindedir. Bu nedenle hayat bilimleri ve sağlık profesyonelleri ve yardımcılarının da (mesleki kategori olarak örneğin, doktorlar, dişçiler, hemşireler, diş teknisyeni ve benzerlerini kapsar) yüksek düzeyde şiddete maruz kaldıkları rapor edilmiştir." Burada anlamda mesleki vasfın ya da

uzmanlaşmanın bir korunma sağlamadığı da kaydedildi (<http://www.eurofound.europa.eu>).

Demografik özelliklerden cinsiyet değişkeninin yıldırma davranışları üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmalarda, bayan çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırma davranışına uğramaktadır (Di Martino vd., 2003: 35). Salin araştırmalarında bunun; kadınların farklı bakış açılarına ve yeteneklere sahip olmaları, işyerlerindeki sorunları evlerine taşımaları ve kadınlar arasındaki rekabetin erkek çalışanlardan daha fazla olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır (Salin, 2003: 40).

Beswick (2004), mevcut literatürde belirtilen yıldırma nedenlerinin kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler olarak üç farklı kategoride ele alınabileceğini belirtmektedir. Kişisel nedenler olarak; yıldırma uygulayıcısının ve kurbanın kişilik özellikleri, sosyal nedenler olarak; düşmanca örgüt kültürü ve iklimi ile modern kültürün güçlükleri ; örgütsel nedenler olarak ise; işteki değişimler (yönetici veya yönetimin değişimi, geniş örgütsel değişim), rol çatışması, rol belirsizliği, liderin kalitesi (liderin düşük iş tatminine neden olması, umursamaz liderlik tarzı, otokratik liderlik tarzı), negatif iş çevresi, kontrol ve otonomiden yoksunluk şeklinde sıralanmıştır (Beswick vd., 2004: 19-20).

Zapf (1999), yıldırmaya neden olarak örgütü (yetersiz liderlik, örgüt yapısı ve örgüt kültürü), sosyal grupları (kıskançlık, saldırgan davranışlar, baskı, ve günah keçisi arayışı) ve mağdurun sahip olduğu özellikleri (kişilik özellikleri, sosyal becerileri) belirlemiş ve çalışması sonucunda yıldırma kurbanlarında depresyon, anksiyete, stres bozukluğu ve obsesyon gibi rahatsızlıkların mağdur olmayanlara göre daha fazla görüldüğünü ortaya koymuştur (Zapf, 1999: 70-85).

Vartia (2003), yıldırma nedenlerine yönelik araştırmalarında; örgüt yapısı, işin özellikleri, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve grup süreçleri gibi faktörlerin yıldırma ile ilişkisi olduğuna dair bulgular elde etmiş ve yıldırma kurbanlarında iş tatminsizliği, stres belirtileri, psikosomatik şikayetler, depresyon, kardiyovasküler bozukluklar, post travmatik stres bozukluğu, işe gelmeme, uyku ilacı ve sedatif kullanımının artması gibi rahatsızlıkların oluştuğunu tespit etmiştir (Vartia, 200: 28). Field (2002), yaptığı araştırmada mobbingin nedenlerini araştırmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır: Mobbing eksik ve yetersiz yönetimlerde, yönetim olarak dikkatli olunmadığında, düşük iş tatmininin oluşması durumunda, çalışanlar arasındaki

moralsizliğin artması halinde, çalışanlara yetki verilmediğinde, örgütsel sağlık azaldığında, işyerlerindeki monotonluk arttığında, işyerlerinde zaman ve enerji ekonomik şekilde kullanılmadığında, çalışanların işyerinden soğutulması durumlarında, kültürel yoksunluklarda ve sürekli çatışmalar sonucu oluşan kötü örgüt ikliminde ortaya çıkmaktadır (Field, 2002).

Hoel ve Cooper (2000), yıldırma davranışlarına neden olan yönetim tarzlarının karakteristik özelliklerini ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; otokratik yönetim tarzı, anlaşmazlık yaratan yönetim tarzı, umursamaz yönetim tarzı ve cezalandırıcı yönetim tarzlarıdır. Bu çalışmada pozitif ve katılımcı yönetim tarzlarında yıldırma davranışlarının oluşmayacağı görüşü savunulmaktadır (Hoel ve Cooper, 2000: 19-20).

Archer (1999), yıldırma davranışlarının daha çok askeri, sağlık ve polis örgütleri gibi aşırı hiyerarşik yapılı ve köklü kültüre ve geleneğe sahip örgütlerde görüldüğünü belirlemiştir. Archer, bu tür örgütlerdeki yönetim tarzlarının otokratik ve hiyerarşik olması nedeniyle çalışanların eğitimlerinin çok sıkı, cezalandırıcı ve baskıyla olmasının mobbinge neden olduğunu ortaya çıkarmıştır (Archer, 1999: 94-105).

Yıldırma ile kişilik ilişkisini saptamayı amaçlayan araştırmalarda Leymann, yıldırma ve kişilik yakınlığı tartışmasına tamamen karşıyken Aquine ve arkadaşları (1999), kişilik konusunda iki tür hipotez ortaya atmışlardır: itaatkar (submissive) kişilik ve kışkırtıcı (proaktif) kişilik. Coyne ve arkadaşları (2003), yaptıkları araştırmada proaktif kişilik özelliklerini taşıyan mağdurların daha yüksek bilinç düzeyine sahip, çok geleneksel ve ahlaklı olduklarını saptamıştır (Salin, 2003a: 12). Vartia ise itaatkar kişilik (submissive) ve yıldırma arasında istatistiki açıdan pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Vartia, 1996: 203-214).

Wornhamm (2003), yıldırma mağdurları ile ilgili araştırmasında yıldırma mağdurlarının, genellikle aşırı hassas, şüpheli, sınırlı, ileri görüşlü ve düşük özgüven özellikleri sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır (Wornhamm, 2003: 29-40).

Zapf ve Einarsen'e göre yıldırma davranışlarının oluşmasında rol alan mağdurların kişilik özellikleri şunlardır (Zapf ve Einarsen, 2003: 165 – 184):

- Mağdurun savunmasızlığı.
- Mağdurdaki sosyal beceri eksikliği ve kendine olan özgüven eksikliği.

- Aşırı başarılı olması ve grup normlarına uymaması.

Zapf ve Einarsen'e göre, mobbing davranışlarını uygulayanların temel kişilik özellikleri şunlardır (Zapf ve Einarsen, 2003: 165 – 184):

- Özgüvenleri yüksektir.
- Sosyal becerileri azdır.
- Küçük çıkarları için politik oyunlarla mobbing uygulamaktadırlar

Yıldırma uygulayıcıları aynı zamanda narsist kişilik özelliği de taşımaktadırlar. Kendilerini yüceltmek, kendilerini daha üstün görmek ve göstermek için başkalarını kullanırlar. Başkalarının duygu ve düşüncelerine, gereksinimlerine empati göstermezler. Diğer bir patolojik kişilik özelliği de paranoid kişilik özelliğidir. Paranoid kişilikler; kuşkuculuk, aşırı kıskançlık, alınganlık, aşırı gururluluk, geçimsizlik, kindarlık, kendini üstün görme gibi paranoid eğilimleri taşırlar (Tutar, 2004: 46). Mobbing davranışlarını uygulayan kişiyi sosyopat olarak nitelendiren Vickers, sosyopatin temel amacının karşısındaki kişinin moralini sabote etmek, üretkenliğini ve örgütsel bağlılığını azaltmak ve kişinin kendisini yetenekli bir çalışan olarak görmesini engellemek olarak vurgulamaktadır. Başlıca engelleme davranışları şöyle sıralanmaktadır; dışlama, bir iyi bir kötü davranma, önemli kimlik detaylarını hiçe sayma, ismini sürekli yanlış söyleme, kabalık, tutulmamış sözler, önemsenmeme, kişiyi nedensiz bekletme ve nankörlük olarak ifade etmektedir (Vickers, 2001: 205-217).

Ülkemizde ise, ÖnerToy'un çevirmiş olduğu Davenport, Schwartz ve Elliot'ın (1999), kitabı yıldırma üzerine yapılmış ilk yayındır (Davenport vd., 2003). Bunu 2005 yılından itibaren, Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz'ın kitapları takip etmiştir. İş yerinde yıldırma kavramı Türkiye için yeni bir kavramdır ve ülkemizde konuyla ilgili literatür ve araştırma son derece sınırlıdır. Ülkemizde yapılan araştırmaları şu şekilde özetlenebilir:

Kamuya ait bir hastanede sağlık personeli üzerine uygulanan bir çalışmada, örgütsel düzeyde yıldırma algısı ile genel olarak kontrol odağı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, bireylerin iç veya dış kontrol odağına sahip olmasının yıldırma mağduru olmaları üzerinde etkili olup olmadığına yönelik bulgular elde edilmiştir. Bunun yanı sıra bullying davranışlarının işe devamsızlık ve

işten ayrılma davranışları üzerindeki etkileriyle ilgili sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca, bullyingin çalışanların sağlığı üzerindeki etkileri ve mağdurların tepkileri araştırma kapsamında incelenmiştir (Asunakutlu ve Safran, 2006: 315-318).

Hastane çalışanları üzerine yapılan başka bir çalışmada ise, hastane çalışanlarının psikolojik iş yeri terörü (yıldırma) davranışlarına maruz kalmaya ilişkin endişelilik düzeyleri ve bu davranışlarla karşılaşma sıklıkları araştırılmıştır. İş yerinde şiddetin herhangi bir türüyle karşılaşma konusunda yüksek öğrenim ve lisansüstü mezunlarının, ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha fazla endişeli olduklarını göstermektedir. Kadınlar erkeklere göre daha endişelidir. Ayrıca endişe düzeyi üst düzey yöneticilerde diğer personele oranla daha yüksektir. Üstelik psikolojik terör yaşadıklarını belirten ankete katılanların %47'si yaşadıkları olayı kimseye bildirmediklerini çünkü bunun faydasız olacağını belirtmişlerdir (Genç ve Pamukoğlu, 2006: 319-329).

Erzurum'da faaliyet gösteren üç hastanede, hemşirelerin algıladıkları ve karşılaştıkları cinsel taciz düzeyleri ile çalıştıkları örgüte olan bağlılık dereceleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuç olarak çalışanların büyük bir çoğunluğu cinsel taciz ile karşılaşmakta ve bundan olumsuz olarak etkilenmektedir. Zira deneklerin, %82.4'ü, sıklık düzeyi düşük olsa bile, cinsel taciz olarak algıladıkları bir davranışla karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, cinsel tacizdeki artışın, duygusal ve normatif bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Bingöl ve Naktiyok, 2002: 224-236).

Bir kamu kuruluşunda yapılan araştırmada, yıldırma ile çatışma arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kurumda yaşanan yıldırma olaylarıyla çatışmada tarafların izledikleri stratejiler arasındaki ilişkiler şu şekildedir: Şu an çalıştığı kurumda yıldırma olaylarının çok sık yaşandığını ifade eden çalışanların yarısı, çatışmada tarafların mücadeleyi kaybetmektense, her iki tarafın da kaybetmesini yine çok sık tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yıldırma olaylarının oldukça sık yaşandığını belirten çalışanların %62'si ise tarafların aynı stratejiyi oldukça sık izlediklerini ifade etmişlerdir. Buna karşılık, kurumunda yıldırma olaylarının az yaşandığını belirten çalışanların yarısına ulaşan büyük bir kısmı, çatışmada tarafların kaybet-kaybet stratejisine de az başvurduğunu düşünmektedir. Buradan yola çıkarak araştırmaya konu olan kurumdaki uygulamalarıyla çatışmada

tarafların izledikleri stratejiler arasında bir ilişki olabileceği düşünebilir. Yıldırma uygulamaları arttıkça çatışmada tarafların, her iki tarafında da kaybedeceği alternatiflere yönelmekte olabileceği ileri sürülebilir (Asunakutlu ve Safran, 2005: 333-337).

Belediye çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların psikolojik şiddet algılamaları ölçülmeye çalışılmış; tükenmişliğin üç alt boyutu olan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutu ile duygusal saldırı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri düşük, kişisel başarı düzeyleri yüksek olarak bulunmuştur. Buradan hareketle, genel olarak, örneklemin tükenmişlik düzeyleri düşük çıkmıştır (Sürgevil, vd., 2007: 36-58).

Pamukkale Üniversitesi İİBF öğrencileri üzerine yapılan bir araştırmada, fakülte yönetiminin, öğretim üyelerinin, öğretim üye yardımcılarının öğrenciler üzerindeki ve öğrencilerin kendi aralarındaki algıladıkları yıldırma davranışlarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Sonuç olarak, ankete katılan öğrencilerin büyük bir kısmı öğretim üyelerini oldukça teşvik edici bulurken, fakülte yöneticilerini ve üniversite yöneticilerini yeterince teşvik edici bulmamaktadır. Ancak öğrenciler fakülte ve üniversite yönetimini yeterince baskıcı olarak da algılamamıştır. Öğrencilerin büyük bir çoğunluğu fakülte ve üniversite yönetimini ne teşvik edici ne de baskıcı algılamaktadır. Yapılan mülakatlar göstermiştir ki aslında öğrenciler fakülte ve üniversite yöneticilerini tanımamaktadırlar, hatta bir kısmı yüzlerini bile görmediklerini ifade etmektedir (Akça ve İrmış, 2006: 181-189).

2.1.4. Yıldırma Kavramının Oluşum Süreci

Yıldırmanın aşamaları örgütün sosyal yapısındaki değişikliklere göre zamanla değişir. İskandinav, Avusturyalı ve Finlandiyalı araştırmacılar yıldırmanın aşamaları üzerinde hemfikirdir. Bu aşamalar (Leymann, 1996: 171-172):

Kritik olaylar: Örgütte çatışmayı tetikleyici bir durum vardır. Bu yüzden yıldırma kışkırtılan bir çatışma gibi gözükebilir. Yıldırma durumunu oluşturan bir çatışmanın nasıl geliştiği tam olarak bilinmemektedir. Varsayıma dayanarak, ilk yıldırma safhası (henüz yıldırma değildir fakat yıldırmaya dönüşebilir) çok kısa olabilmektedir.

Yıldırma ve küçük düşürme (damgalama): Yıldırma davranışları, zorunlu olarak saldırıya uğrama ya da işten çıkarılma olmasa da normal etkileşim içindeki yıldırma davranışlarının sayısı oldukça fazladır. Ancak, bu davranışlara, hemen hemen her gün ve uzun bir süre maruz kalındığı takdirde bu davranışlar içeriğini değiştirebilir ve söz konusu kişinin küçük düşürülmesinde bu davranışlar kullanılır. Aslında, bütün gözlemlenen davranışlar, normal günlük iletişimdeki normal anlamlarının dışında temel amaç kişiyi cezalandırmaktır. Bu yüzden, bu olayların ana özelliği saldırgan manipülasyondur.

Personel yönetimi: Yönetim bu aşamada resmen olayın içine girmektedir. Önceki küçük düşürme aşamasından dolayı kurbanın herhangi bir hatasını göz önünde bulundurularak, kolaylıkla onun hakkında yanlış hüküm verme eğilimine girilmektedir.

İşine son verme: Örgütteki yıldırma senaryosunun son aşamasına gelince, yıldırmaya maruz kalan kişi, ya emekli olarak ya da işten çıkarılarak işten uzaklaşır. Bu durum, kurbanda önemli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmakta ve kişinin normal yaşamına dönebilmesi için mutlaka tıbbi ya da psikolojik yardım almasını gerektirmektedir.

2.1.5. Yıldırma Davranışları Tipolojisi

Yıldırma sürecinin yapısını mümkün olduğu ölçüde kavramak için düşmanca davranış değişkenlerini tanımlamak gerekmektedir. Bu kavramlaştırmadan dolayı, davranışlar tipolojisi kurban üzerindeki etkilerine bağlı olarak geliştirilmiş ve alt bölümlere ayrılmış beş kategori halinde incelenmiştir. Bunlar (Leymann, 1996: 170):

- **Kurbanın iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılar:** Yönetim iletişim kurma olanaklarınızı kısıtlar, susturulursunuz, işteki görevlerinizle ilgili sözlü saldırılara maruz kalırsınız, sözlü tehditler, sizi reddetmek için sözlü davranışlar; vb)
- **Kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar:** Meslektaşlarınız uzun süre sizinle konuşmaz ya da sizin meslektaşlarınızla konuşmanız yönetim tarafından yasaklanır, size diğerlerin uzakta ayrılmış bir oda verilir, dışlanırsınız; vb).

- **Kurbanın itibarına yapılan saldırılar:** (sizin hakkınızda dedikodu çıkarılır, diğer çalışanlar sizinle alay eder, bir özrünüzle alay edilir, etnik kökeniniz ya da yürüyüşünüz ve konuşmanızla alay edilir; vb)
- **Mesleki durumunuza yapılan saldırılar:** (size hiçbir görev verilmez, anlamsız görevleri yapmanız istenir; vb)
- **Kurbanın fiziksel sağlığına yapılan saldırılar:** (tehlikeli görevler verilir, diğer çalışanlar fiziksel olarak sizi tehdit eder ya da fiziksel saldırıya maruz kalırsınız, doğrudan cinsel tacize uğrarsınız; vb)

Tablo 2. Leymann'ın Yıldırma Davranışları Tipolojisi (LIPT)

A	KURBANIN İLETİŞİM KURMA OLANAKLARINA YAPILAN SALDIRILAR
1	Yıldırma davranışını yapan kişi, iletişim kurma olanaklarınızı kısıtlar.
2	Sürekli sözünüz kesilir.
3	Meslektaşlarınız, iletişim kurma olanaklarınızı engeller.
4	Meslektaşlarınız, size bağırr.
5	İşinizle ilgili olarak sözlü saldırılara maruz kalırsınız.
6	Özel yaşamınızla ilgili olarak sözlü saldırılara maruz kalırsınız.
7	Telefonla rahatsız edilirsiniz.
8	Sözlü tehditlere maruz kalırsınız.
9	Yazılı tehditlere maruz kalırsınız.
10	Örgütteki çalışanlar, sizinle ilişki kurmayı reddeder.
11	Varlığınız önemsenmez.
B	KURBANIN SOSYAL İLİŞKİLERİNİ SÜRDÜRME OLANAKLARINA YAPILAN SALDIRILAR
12	Yıldırma davranışını yapan kişi, sizinle konuşmaz.
13	Sizin, yıldırma davranışını yapan kişiyle konuşmanız yasaklanır.
14	Size diğerlerinden ayrılmış bir oda verilir. (Diğer çalışanlardan izole edirsiniz)
15	Meslektaşlarınızın, sizinle konuşması yasaklanır.
16	Fiziksel varlığınız yadsınır. (Sanki orda değilmişsiniz gibi davranılır)
C	KURBANIN İTİBARINA YAPILAN SALDIRILAR
17	Çalıştığınız örgütte size iftira ve yalan atılır.
18	Hakkınızda dedikodu yapılır.

19	Alaya alınırsınız.
20	Size akıl hastasıymış gibi davranılır.
21	Psikiyatrik muayene geçirmeye zorlanırsınız
22	Hasta olduğunuza inanılır.
23	Sesiniz, el kol hareketleriniz ve yürüyüşünüz taklit edilir.
24	Politik ve dini inançlarınızla ilgili sözlü saldırılara maruz kalırsınız.
25	Özel yaşamınızla alay edilir.
26	Milliyetinizle alay edilir.
27	Küçük düşürücü işler yapmaya zorlanırsınız.
28	Kontrol edirsiniz ve iş performansınız haksız bir şekilde değerlendirilir.
29	Kararlarınız sorgulanır.
30	Size açık saçık küfredilir ya da küçük düşürücü isimlerle çağırılırsınız.
31	Cinsel olarak rahatsız edirsiniz.
D	KURBANIN MESLEKİ DURUMUNA YAPILAN SALDIRILAR
32	Size önemli görevler verilmez.
33	Örgütte yapacağınız işler kısıtlanır.
34	Size anlamsız görevler verilir.
35	Yeteneklerinizden bir hayli düşük görevler verilir.
36	Sürekli yeni görevler verilir.
37	Küçük düşürücü görevler verilir.
38	Yeteneklerinizde bir hayli yüksek görevler verilir.
E	KURBANIN FİZİKSEL SAĞLIĞINI ETKİLEYEN SALDIRILAR
39	Size tehlikeli görevler verilir.
40	Fiziksel olarak tehdit edirsiniz.
41	Fiziksel saldırı tehdidi yapılır.
42	Doğrudan sağlığınızı etkileyecek fiziksel saldırıya maruz kalırsınız.
43	Büyük paralar ödemek zorunda bırakılırsınız.
44	Evinize ya da çalıştığınız örgüte hasar verilir.
45	Cinsel olarak saldırıya uğrarsınız.

Kaynak: (Leymann, 1990) , (Carnero vd., 2006: 15-16)

2.1.6. Yıldırma Davranışlarının Sonuçları

2.1.6.1. Yıldırma Kurbanına İlişkin Sonuçlar

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar (Tınaz, 2006: 153-155). Yıldırmanın mağdurlar üzerinde yaptığı zararları, ekonomik, sosyal, fiziksel ve ruhsal olmak üzere dört grupta ele almak gerekir.

Ekonomik sonuçlar: Konuya ekonomik açıdan yaklaşıldığında, git gide yitirilmekte olan önce ruhsal ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla doktorlara, ilaçlara, belki de tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur.

Sosyal sonuçlar: Bireyin sosyal imajı zedelenmiştir. Kurbanın depressif bir tarzda konuşması ve davranmasından sıkılan iş arkadaşları veya özel arkadaşları, yavaş yavaş onu terk etmektedir. Çevresindeki kişiler, artık onu “başarısız, elindekileri kaçırmış birey” olarak değerlendirmektedirler. İş yerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, artık sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir.

Kurbanın fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde yarattığı sonuçlar: Ruhsal ve fiziksel sonuçlar, ortaya çıkan ve gözlenmesi mümkün ekonomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu tablodan çok daha vahimdir. Sistemli uygulanan psikolojik terörün, yıldırma kurbanının sağlığı üzerinde yapmış olduğu etkilerin acımasız sonuçları, günden güne daha belirgin bir şekilde kendini gösterir. Depresyon, panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, taşikardi, dikkati toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, yersiz sıcak basma veya üşüme duygusu, boğazda düğüm veya hava açlığı hissetme baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağırsık sisteminde düşüş, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, terk edilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar, vb. Görüldüğü gibi son derece ağır semptomlarla kendini gösteren bir sağlık tablosunun, bireyi etkisi altına alması kaçınılmazdır.

Travma sonrası stres bozukluğu/ Post-Travmatik Stres Bozukluğu: (TSSB) / (PTSB)

Daha az sıklıkta rastlanan ve daha ağır olgularda, yıldırımaya maruz kalmış bireylerde travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkabilir. Stres yapıcı olgunun ortadan kalkmasına rağmen, bireyin duygusal dünyasında, özel yaşamında hissedilen bozuklukla birlikte, bireyde izlenen rahatsızlıkların kronikleştiği görülür (Tınaz, 2006: 155-156).

Trafik ve uçak kazaları, deprem, sel gibi doğal afetler, ağır dayak, işkence altında kalmak, zorla ırzına geçilmek, terörist elinde rehin tutulmak, çok olumsuz koşullarda toplama kampında kalmak, savaşta uzun süre siperde ya da bombardıman altında kalmak gibi herkes için ağır stres sayılacak durumlarda ortaya çıkan bir bozukluktur. Çoğu kez travmatik olaydan birkaç saat, birkaç gün, daha seyrek olarak da birkaç hafta, birkaç ay sonra ortaya çıkar.

II. Dünya Savaşı ve 1941 yılındaki ünlü “Coconut Grove” gece kulübü yangınından sonra görülen ve psişik bir travmaya bağlanan bu semptomlar önemli bir akıl hastalığı olarak kabul edilmiş ve 1952’de yayımlanan DSM-I’de yer almıştır. DSM-I’de travmatik stres cevabına ayrı bir kategori olarak yer verilirken sivil ve asker alt tipleri olduğu belirtilmiştir. DSM-II’de erişkin yaşamda uyum bozukluğu başlığı altına yerleştirilmiştir. 1980’de yayımlanan DSM-III’te ise 1970’ler boyunca süren çatışmaların ve Vietnam Savaşı’nın deneyimlerinden faydalanılmış ve “Posttravmatik Stres Bozukluğu” (PTSB) adı verilen yeni bir kategoride ele alınmıştır

Travma DSM-IV’te “kişinin gerçek bir ölüm ya da ölüm tehdidi, ağır bir yaralanma ya da kişinin fiziksel bütünlüğüne bir tehdit olayını yaşaması ya da başka bir kişinin ölümüne veya ölüm tehdidi altında kalmasına, yaralanmasına ya da fizik bütünlüğüne bir tehdit oluşturan bir olaya tanıklık etme veya ailesinden birinin ya da başka bir yakının beklenmedik ölümünü veya şiddete maruz kalarak öldürülmesini, ağır yaralanmasını, ölüm ya da yaralanma tehdidi altında kaldığını öğrenmesi ve kişinin yoğun korku, çaresizlik ya da dehşet ile tepki vermesi” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.egm.gov.tr>).

Tablo 3. DSM-IV Tanı Ölçütleri

A	KİŞİ AŞAĞIDAKİ HER İKİ DURUMU DA İÇEREN TRAVMATİK OLAYA MARUZ KALMIŞTIR
1	Kişi gerçek ölüm veya ölüm tehdidi, veya ciddi yaralanma, veya kendi veya başkalarının beden bütünlüğünü tehdit eden tehlikeli bir olay veya olaylar yaşamış, şahit olmuş veya karşılaşmıştır.
2	Kişi yoğun korku, çaresizlik veya dehşet duyguları yaşamıştır.
B	TRAVMATİK OLAY AŞAĞIDAKİ BİR YA DA DAHA ÇOK YOLLA SÜREKLİ YENİDEN YAŞANMIŞTIR
3	Olayın düşünceler, şekiller, anımsamalar ile tekrarlayıcı, zorlayıcı ve acı veren şekilde hatırlanması. Not: Küçük çocuklarda travmanın çeşitli yönlerini ve temalarını içeren tekrarlanan oyunlar olabilir.
4	Olayın acı veren tekrarlayan rüyalarla görülmesi. Not: Çocuklarda, tanımlanamayan içerikli korkutucu rüyalar olabilir.
5	Travmatik olay tekrarlıymuş gibi davranma veya hissetme (olayı yeniden yaşama duygusu, illüzyonlar, halusinasyonlar, uyanırken veya alkollüyken olanlar da dahil dissosiyatif feedback atakları). Not: Küçük çocuklarda travmaya özel reenactment yeniden yaşanma görülebilir.
6	Travmatik olayı sembolize eden veya temsil eden iç veya dış uyaranlarla karşılaşıldığında yoğun psikolojik sıkıntı çekilmesi
7	Travmatik olayı sembolize eden veya temsil eden iç veya dış uyaranlarla karşılaşıldığında fizyolojik tepki gösterme
C	AŞAĞIDAKİLERDEN EN AZ ÜÇÜYLE TANIMLANAN, TRAVMAYLA İLİŞKİLİ UYARILARDAN VE (TRAVMADAN ÖNCE OLMAYAN) BİR GENEL YANITSIZLIK VE HİSSİZLİK DURUMU
8	Düşünceler, duygular, veya travmayla ilgili konuşmalardan kaçınma
9	Travmayı anımsatıcı aktiviteler, yerler, insanlardan uzak durma çabası,
10	Travmanın önemli bir bölümünü Anımsayamama
11	Belirli aktivitelere katılımında ilginin belirgin azalması
12	Diğer insanlardan uzaklaşma, yabancılaşma
13	Duygusal kısıtlılık (örn. Sevgi duygularının hissedilmemesi)
14	Geleceğinin kısıtlandığı duygusu (gelecek, evlilik, çocuk veya normal hayat sürdürme umudunun olmayışı)

D	(TRAVMADAN ÖNCE VAR OLMAYAN) SÜREKLİ AŞIRI UYARILMA DURUMUNDAN İKİ VEYA DAHA FAZLASININ BULUNMASI
15	Uykuya dalmada veya sürdürmede güçlük
16	İrritabilite veya öfke patlamaları
17	Konsantrasyon güçlüğü
18	Tetikte olma
19	Abartılı irkilme yanıtı
E	B, C, D TANI ÖLÇÜTLERİNDEKİ SEMPTOMLARIN 1 AYDAN FAZLA SÜRMESİ
F	BU BOZUKLUK, KLİNİK AÇIDAN BELİRGİN BİR SIKINTIYA YA DA TOPLUMSAL, MESLEKİ ALANLARDA YA DA İŞLEVSELLİĞİN ÖNEMLİ OLDUĞU DİĞER ALANLARDA BOZULMAYA NEDEN OLUR

Kaynak: (<http://www.halksagligi.med.ege.edu.tr>)

Danimarka'da 118 zorbalık mağduru ile yapılan bir araştırmada, mağdurların %76'sının TSSB sendromlarını gösterdikleri açığa çıkmıştır. Bu %76'lık oranın, %29'unun yukarıdaki tablo 3'de verilmiş olan tüm DSM-IV-TR kriterlerini yaşadıkları, diğer %47'nin ise yalnızca A1 kriterlerini yaşamadıkları, yani zorbalık olayları esnasında fiziksel bütünlüklerine yönelik ciddi yaralanmalar ve tehditlere maruz kalmadıklarını rapor ettiklerini, bunun dışında diğer kriterleri yaşadıkları belirtilmiştir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002: 87-11).

Finlandiya'da 338 üniversite çalışanı arasında yapılan bir araştırmada, tacizin çalışılan iş yerlerinde genel olduğu; 19 taciz kurbanı çalışanın ise içlerinde buldukları durumla başa çıkabilmeleri için klinik yardım ve desteğe ihtiyaçları oldukları anlaşılmış ve bu kişilerle yapılan röportajlarda kişilerin aşırı derecede stres, uykusuzluk, kaygı, depresyon, saldırganlık, melankoli, apati (ilgisizlik), konsantrasyon kaybı ve sosyal fobiler yaşıyor olduklarını belirtmeleri, araştırmacıların bu kişilerin travma sonrası stres bozukluğunu anımsatan semptomlar sergiledikleri sonucuna varmalarına neden olmuştur (Björkqvist vd., 1994: 173-184).

Bu sendromun en ağır sonucu, bireyin öz güvenini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli

etkinlikleri yapamaz hale gelir. Alışverişe çıkamaz, bankaya gidemez, bir yerden bir yere gitmek için taşıta binemez; kısaca tek başına adeta sokağa çıkamaz hale gelir. Her şeyin sebebi kendisi olduğuna dair vardığı kararda, çok daha önce yitirmiş olduğu öz güveninin yanında öz saygısını da yitirir. Zihinsel düzeyde kimyasal dengelerinde oluşan değişikliklerle birlikte çok alıngan bir kişi haline gelir. Böyle bir durumda bulunan bireyin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve uygun ilaç tedavisine gereksinimi vardır. Ayrıca bireyin işyerinde kurban seçilerek kendisine uygulanan yıldırma süreci sonucunda düşürülmüş olduğu bu durumun, hukuki açıdan da incelenmesi ve konunun uzmanı bir hukukçu tarafından gerekli girişimlerin yapılarak kurbanın haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir (Tınaz, 2006: 157).

2.1.6.2. Yıldırmanın Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar

➤ **Örgüt Kültürü:** Yıldırmanın yol açtığı örgütsel anomi sonucunda, örgütün kültürel ve amaçsal değerler ile kurbanın söz konusu amaç, değer ve kurallara uygun olarak yaşama isteği arasında belirgin bir farklılaşma ortaya çıkar. Ayrıca örgütsel ilişkileri düzenleyen kural ve değerlerin aşınmasının doğurduğu karmaşa ve kuralsızlık durumu, kurbanı örgütsel anomiyeye götürür. Kurban ait olduğu örgütün kültürel değerlerine ve rol dağılımına karşı ilgisini kaybeder (Tutar, 2004: 61).

➤ **Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003:27). Bireyler kendilerini örgütlerine ait hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi taktirde, her an o işletmeden uzaklaşmak için arayış halinde olacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003: 113).

Çeşitli araştırmalar yıldırmanın örgütsel bağlılık boyutları içerisinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Yıldırmaya maruz kalan kişinin örgüte bağlılığı azalacak, işe devamsızlığı artacak, performansı düşecek ve istifa etmeyi düşünecektir. Örgütsel bağlılığın güçlü olması durumunda ise, işgücü devir oranı düşer. Buna ilaveten örgüte bağlılık bireylerin performanslarının yükselmesine, işe

devamsızlıkları ve işe geç kalma davranışlarının azalmasına neden olur (Gellatly, 1995: 471).

➤ **İşe Devamsızlık:** Geç kalma, her defasında birkaç dakikadan birkaç saate kadar değişen oranlarda kısa süreli bir yokluk tipidir ve organizasyona aktif katılım olmadan geri çekilmenin bir başka yoludur. İş arkadaşlarıyla verimli ilişkileri yıkabilir ve işi tam zamanında bitirmeye engel olabilir. Bu gibi olumsuz çalışan davranışı işletmelerin işleyişi üzerinde olumsuz etkiye sahiptir (Davis, 1989: 183).

Yıldırmanın çalışanların sağlığı üzerindeki etkileri onların sık sık hastalık izinleri kullanmasına neden olmaktadır. Sık ve uzun hastalık izinleri işyeri için maliyetlidir ve verimliliği de düşürür. Ayrıca kurban ile birlikte, işyerindeki atmosferden kaçmak isteyen diğer çalışanlar da hastalık izni kullanmaya başlayabilirler. Böylece kişinin yapacağı işler zamanında yapılmakta ve diğer çalışanların işleri üzerinde de zincirleme bir verim düşüklüğüne neden olmaktadır.

İsveç, Finlandiya ve Norveç'te, çalışanların zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklı bir ortamda çalışma hakkı yasal olarak kabul edilmiştir. İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu, bu yasalastırmayı desteklemek amacıyla, birisi özellikle yıldırma ile ilgili olan üç yasayı onaylamıştır. Bunlardan biri, işvereni, erken aşamada önlem alabilmek amacıyla düzenli bir iç denetim uygulamakla yükümlü kılmaktadır. İkincisi, işyerinde yıldırma olması halinde doğrudan müdahaleyi gerektirmektedir. Üçüncüsü, yıl içinde çok sık veya bir kerede bir ay veya daha fazla hastalık izni alan işgörenlerin mesleki rehabilitasyonundan işvereni yükümlü tutmaktadır (Davenport vd., 1999: 158).

➤ **Sınırlandırılmış Üretim Sorunu:** Eski üyelerin, örgüte yeni giren üyelere grup tarafından sınırlandırılan üretim miktarlarını aşmamalarını tembih ettikleri görülmüştür. İşçi grupları, üretim standardına uymayan ve belirlenen sınırı aşan üyelerini yola getirmek için çeşitli yıldırma güçlerini kullanmışlardır. Örneğin; hakaret etme, alaya alma, iş aletlerini saklama veya sabote etme, arkadaş gruplarına sokmama, yalnız ve mutsuz bırakma, kendi tecrübeleriyle öğrendikleri bazı çalışma ve üretim kolaylıklarını açıklamama vb yıldırma yöntemlerine başvurmuşlardır.

Çalışma grubu içindeki ilişkiler ne kadar samimi ve üyenin bir iş ve arkadaş grubuna ait olma ihtiyacı ne kadar şiddetli ise, grubun ortaya çıkardığı sınırlandırılmış üretim standartlarına uyum da o kadar belirlidir.

Çalışanlar sınırlandırılmış üretim seviyesi aşıldığı takdirde; asgari üretim standartlarının yönetim tarafından yeniden yükseltileceğini, iş arkadaşlarının dostluğunun kaybedileceğini parça başına ücretin düşürüleceğini, fiziksel bakımdan yıpranacaklarını, işsizliğin artacağını düşünmektedir.

Görülüyor ki, sınırlandırılmış üretim sorunu, üstün kişisel verimliliklerin ortaya çıkmasını dolayısıyla kişisel farklılıkların işletmenin ve yönetimin başarısı lehine kullanılmasını engelleyen sosyal bir hastalıktır. Yüksek üretim olanaklarını ortaya çıkararak tek çare, yönetimin işçilerin belirsiz ve güvensiz tutumunu ortadan kaldıracak bir politika izlemesidir. Çalışanların, işletmenin amaç ve politikalarını bilmesi, kararlara katılma olanaklarına kavuşmaları, yönetime güven duygusunu arttıracak ve işletme aleyhine oluşacak sosyal tutumları engelleyecektir (Eren, 2007: 111-112).

➤ **İşten Ayrılma Niyeti ve Tazminatlar:** İşten ayrılma niyeti, işgörenin o örgütteki üyeliğini devam ettirmeme eğiliminin derecesini gösterir. Ayrılma niyeti bir işgörenin davranışsal niyetlerine işaret eder ve gerçekten işten ayrılma üzerinde güçlü bir negatif etkisi olduğu görülmüştür (Currivan, 1999: 495-524). İşletmeler açısından şüphesiz en önemli konulardan biri işgücü maliyetlerinin düşük tutulmasıdır. Bu bağlamda işgücü devrinin düşük olması büyük önem taşımaktadır. Bağlılığın tanımı gereği, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütte daha fazla kalmayı isteyeceklerdir ve bu bireylerin normal şartlarda ayrılma olasılıkları düşüktür.

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Aven, 1993: 63-73). Başka bir araştırmanın verilerine göre örgütsel bağlılık ne kadar kuvvetli ise işgücü dönüşümü ve işe devamsızlık oranları o kadar düşmektedir (Gellatly, 1995: 469-485). İşgücü dönüşümünün nedenleri olarak iş güvenliği algısı, sendika üyeliği, tazminat düzeyi, iş tatmini, örgüt kıdemi, yaş, cinsiyet, eğitim, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı gibi demografik değişkenlerle; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, bireylerin bir iş bulma beklentileri, başka iş araştırma niyeti gibi değişik unsurlar gösterilmektedir (Huselid, 1995: 635-872).

Amerika'da yapılan çeşitli araştırmaların sonuçlarına göre cinsel tacize uğrayan çoğu kadın çalışan başlayacağı yeni bir işi olmamasına rağmen işten

ayrılmaktadır. Namie'nin gerçekleştirdiği araştırma sonuçları mobbinge maruz kalan çalışanların %70'inin işlerini kaybettiğini ortaya koymaktadır. Bu kişilerin %37'si işinden kovulmuş, %33'ü istifa etmiş, %17'si aynı işyerinde farklı bir pozisyona geçmiştir (Namie, 2003: 3). Bunun önemli bir nedeninin yönetimin mobbinge maruz kalan çalışana yeterince destek olmaması olduğu düşünülebilir.

Avustralya'da hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada işyerinde katılımcıların %80'i işyeri tacizinin korku, çaresizlik, öfke, depresyon, uyku problemleri, baş ağrısı, mide sorunları, kendine güven eksikliği, ağlama nöbetleri gibi sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Tüm bunların onların ev yaşamları, sosyal ilişkileri üzerinde de negatif etkilere neden olduğu ve sonunda %60'ının tazminatını alarak ya da almayarak işlerinden ayrıldıkları belirlenmiştir (Jacqueline, 2002: 109-116).

Öte yandan mobbinge uğrayan kişiler gerek kendi istekleri ile işten ayrılmış olsunlar gerekse haksız yere işten çıkarılmış olsunlar çalıştıkları şirketi dava ederek şirketin maddi anlamda zararına neden olabilmektedir. ABD'nin çeşitli eyaletlerinde iş ile ilgili zihinsel gerginliğin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için çalışanların yasal tazminat hakları vardır. California Worker's Compensation Institute'un 1994'te yayınladığı çalışmalarda, strese bağlı tazminat talep dosyalarının sayısının giderek arttığı görülmektedir (Davenport vd.,1999:114). Ülkemizde ise yıldırma kavramının yeterince bilinmemesi nedeniyle ilgili tazminat davalarının yaygınlık kazandığını söylemek güçtür.

2.1.6.3. Yıldırmanın Toplum ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçları

National Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre, Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin, 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır (Chappell ve Di Martino, 1998: 6).

Tablo 4. Yıldırımın Maliyetleri

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
BİREYLER	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stres ➤ Duygusal rahatsızlıklar ➤ Fiziksel rahatsızlıklar ➤ Kazalar ➤ Sakatlıklar ➤ Tecrit edilme ➤ Ayrılık acıları ➤ Mesleki kimlik kaybı ➤ Arkadaşlıkların kaybı ➤ İntihar/Cinayet 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İlaçla ayakta tedavi ➤ Terapi masrafları ➤ Doktor faturaları ➤ Hastane faturaları ➤ Kaza masrafları ➤ Sigorta primleri ➤ Avukat ücretleri ➤ İşsizlik ➤ Kapasite altı çalıştırılma ➤ İş arama, Taşınma
AİLELER	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çaresiz kalma acısı ve çocuklara etkileri ➤ Karmaşa ve çatışmalar ➤ Ayrılık veya boşanma acısı 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ailenin gelir kaybı ➤ Boşanma masrafları ➤ Terapi masrafları
ÖRGÜTLER	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anlaşmazlıklar ➤ Hastalıklı Şirket Kültürü ➤ Düşük moral ➤ Kısıtlanmış yaratıcılık 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hastalık izinlerinin artması ➤ Yüksek personel maliyeti ➤ Düşük verim ➤ Düşük iş kalitesi ➤ Uzmanlık kaybı ➤ Ödenen tazminatlar ➤ İşsizlik maliyetleri ➤ Yasal işlem/dava masrafları ➤ Erken emeklilik ➤ Yükselen personel yönetim maliyetleri

<p>TOPLUM/TOPLULUK</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mutsuz bireyler ➤ Politik kayıtsızlık 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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
-------------------------------	--	--

Kaynak: (Davenport vd., 2003: 146-148)

2.1.7. Yıldırma İle Mücadele Yönetimi

2.1.7.1. Bireysel Mücadele

Withey ve Cooper'ın (1989) exit (çıkış), voice (dile getirme), loyalty (bağlılık/sadakat), neglect (umursamama/ihmal etme/göz ardı etme) (EVLN) modeline göre, mağdurların yıldırıcı davranışlarla başa çıkmada kullandıkları stratejiler şu şekilde sıralanır (Niedl, 1996, 244):

- *Çıkış:* Örgütü terk etme
- *Dile getirme:* Sorunu dile getirme/aktif sorun çözme
- *Bağlılık:* Örgüt içinde kalma ve örgütü bağlılıkla destekleme/pasif olarak sorunun çözümünü bekleme
- *Göz Ardı Etme:* İş ile ilgili olmayan konularla meşgul olma/ bağlılığın azalması

EVLN modelinde yer alan stratejiler, aktif ve pasif veya yapıcı ve yıkıcı stratejiler biçiminde gruplandırılır. Bu gruplandırmaya göre, örgütü terk etme, aktif fakat yıkıcı; sorunu dile getirme, aktif ve yapıcı; örgüte bağlı kalma, pasif fakat yapıcı; son olarak da sorunu göz ardı etme, pasif ve yıkıcı bir sorun çözme stratejisidir. Bu modele göre, işinden memnun olmayan bir çalışan, maliyeti düşük

ama bir o kadar da etkili olan bu stratejilerden kendine uygun olanı seçer (Zapf ve Gross, 2001: 504-505).

Çalışanlar iş tatmini elde ettiği ve örgütüne yaptığı yatırım miktarı yüksek olduğu durumda 'dile getirme' ve 'sadakət' tepkilerini, daha fazla iş olanağı bulunduğunda ise 'dile getirme' ve 'ayrılma' tepkilerini ortaya koymaktadır.

Araştırmalar, çalışanların 'ayrılma' ve 'dile getirme' tepkisini, bu tepkilerin bedellerinin düşük olduğunu düşündüklerinde kullandıklarını ortaya koymuştur. Çalışan, örgütsel bağlılığı düşük olduğunda veya daha fazla iş olanaklarına sahip olduğuna inandığında, 'ayrılma' tepkisini verir.

Çalışanlar 'dile getirme' tepkisini, bunun bedelinin düşük olduğunu düşündüklerinde, koşulların düzeleceğine inandıklarında ve örgüte bağlılıkları yüksek olduğunda göstermektedir (Withey ve Cooper, 1989, Akt: Solmuş, 2004: 207).

İşten ayrılmanın beraberinde neleri getireceğinin bilinmediği ve dile getirmenin bedelinin yüksek olduğu, genel iş tatminin düşük olduğu, koşulların düzeleceğine inanılmadığı ve örgütsel bağlılığın da düşük olduğu durumlarda, çalışanlar 'sadakət' tepkisini ortaya koymaktadır.

Çalışanı 'önemsememe' tepkisini vermeye de 'sadakət' tepkisini doğuran nedenler yöneltmekte, ancak 'önemsememe' tepkisini başka iş olanaklarının olduğuna inanan çalışanlar ortaya koymaktadır (Withey ve Cooper, 1989, Akt: Solmuş, 2004: 207).

2.1.7.2. Örgütsel Mücadele

Örgütsel Çatışma Yönetimi:

Organizasyonlarda çe itli düzeylerde ve çe itli taraflar arasındaki çatı maların yönetiminde yöneticiler; *kaçınma ve bağlanmama, problem çözme, yumu atma, güç kullanma, daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme, taviz verme çatı maya taraf olan ki ileri de i tirme, örgütsel ili kileri de i tirme, ço unluk oyu ve çatı ma kayna ının ortadan kaldırılması* gibi de i ik yollar izleyebilirler (Koçel, 2003: 674-676).

Leymann 1982'den bu yana sürdürdüğü çeşitli çalışmalarında, yıldırmanın çatışmanın abartılmış bir hali olarak görüldüğünü; ancak yıldırmanın, çatışmadan hemen sonra, bazen de haftalar veya aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunur (Tınaz, 2006: 29).

Yıldırmadaki çözümlenmemiş çatışma, kendi iç dinamiklerini yaratmaya eğilimlidir. Eğilimde süren çatışma yoğunlaşmakta ve baş edilemez boyutlara ulaşmaktadır. Bir konu eylem ve tepkilerle karmaşık birkaç konuya dönüşmektedir.

Bu süreç içinde ilk çatışmanın ne olduğu unutulmakta ve yıldırma süreci harekete geçmektedir. Çözülmemiş çatışma, verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan hastalık izinlerine yol açmaktadır. Bu aşamadan sonra yıldırma kurbanının davranışları yöneticisine ya da üst düzey yöneticisine onu eleştirme gerekçesi sunmakta ve yıldırma sürecini tetiklemektedir (Davenport vd., 2003: 132).

Örgütsel Bağlılık: Birçok örgüt, kurumlarına bağlı ve sadık çalışanlar yaratabilmek için uzun uğraşlar vermektedir. Örgütsel bağlılık, ancak tüm örgüt çalışanlarınca benimsenmiş ortak amaç ve hedeflerin başarılmasıyla kazanılmaktadır. Örgütsel bağlılık yaratabilmek için aşırı disiplinci bir tutum izlemek ve astların kendilerine söyleneni yaptıkları bir zihniyet oluşturmaya çalışmak, psikolojik şiddete sınırsız bir özgürlük tanımak ile eş anlamlıdır.

Aslında pek çok insan, çalıştığı kuruluşa örgütsel bir bağ ile değil, kuruluşa “geçimsel” (hayatını sürdürebilmek için) bir araç olarak değerlendirerek bağlanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık yaratmak için (her ne kadar göz ardı edilse de) maddi beklentilerin de hiç olmazsa belli bir düzeyde karşılanması gerekmektedir. Ancak bu beklentilerin bilinçsizce, çalışanları sömürmeye yönelik kullanılması, psikolojik şiddete zemin hazırlamaktadır (Crawford, 1999: 91).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha iyi çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.

Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve

takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikililikler önlenir.

Sonuç olarak, örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ve güç dağılımdan doğan çatışmalar vb.) örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir (Eren, 2007: 168-169).

Örgütsel İletişim: Örgüt içinde kurulan etkili bir iletişim, örgütün yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımı, yetki akışını, çalışanların davranışını ve performansını da etkiler. Yönetici işi çalışanlarla birlikte yapmaktadır ve bu süreçte çalışanlarla kurulan iletişim kalitesi performans üzerinde de etkilidir. Etkin ve açık iletişim, her zaman daha iyi bir performansı beraberinde getirmektedir (Vural, 2003: 142).

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütsel iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında denge kurulmasını sağlamaktır. Örgütsel iletişimin diğer amaçları şunlardır (Tutar, 2003: 118-119).

- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması, anlatılması ve böylece dedikodu ve söylentilerin önlenmesi,
- Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, ücret- prim sistemi, ödül-ceza sistemi, kariyer olanakları, sosyal haklar, örgütün bütçesi, projeleri, faaliyetleri hakkında çalışanları bilgilendirerek örgüte bağlılığın ve güvenin sağlanması
- Örgütte sürekli bilgi akışı sağlayarak, örgütte bir aile ortamının, örgütsel bütünlük ve dayanışmanın yaratılmasında dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin gelişmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunun artırılması,
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat ve yeniliğin çalışanlara duyurulması ve olası hataların önlenmesi, karlılığın artırılması,
- Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesinin sağlanması, iş tatmininin artırılması,
- Çalışanların, örgütün amaçlarını, hedeflerini örgüt kültürünü öğrenmesinin ve benimsemesinin sağlanması,

- Örgüt çalışanlarının görev, yetki, sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesi ve kontrolün sağlanması, sorunların tespit edilmesi,
- Etkili kararların alınabilmesi için alternatiflerin ve farklı bilgilerin sağlanması,
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunulması, koordinasyonu sağlanması,
- Bireyler, gruplar veya departmanlar arasındaki problemlerin, çatışmaların giderilmesi,
- Çalışanları, örgütün etkinlikleri, önemli olaylar, kararlar ve başarılar konusunda bilgilendirilmesi,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerinin geliştirilmesidir

Örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan birisi doğru ve zamanında üretilen bilgidir. Yönetim bilimciler örgütlerin ve yöneticilerin karar verme ve doğru bilgiye ulaşmak için iletilen bilgilerin doğruluğunun ve zamanında iletilmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Sürekli değişen ve gelişen günümüz iş dünyasında, karar alma süreci kısalmış ve hızlanmıştır. Bu rekabet ortamında hatanın affedilmediği ya da pahalıya mal olduğu düşünülürse, örgütlerde iletişimin temel bir öge olması kaçınılmazdır.

2.1.7.3. Toplumsal Mücadele

AB üyesi ülkelerde yıldırma ile mücadeleye yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Avrupa Birliği üyesi ülkelerin sendikaları, yıldırma karşıtı yasaların yürürlüğe girmesi için çok güçlü lobi çalışmaları yapmaktadırlar (Tınaz, 2006: 3). Yıldırma mağduru eğer bir sendika üyesi ise; temsilcileri ile bağlantı kurmalı ve olanları anlatmalıdır. Çünkü sendika temsilcileri, işyerindeki psikolojik saldırıları araştırabilmekte, mağdur adına, işverenle birlikte çalışarak çatışma çözümü/ aracılığı takımları oluşturabilmekte, iş sözleşmesine psikolojik şiddetle ilgili maddeler konmasını sağlayabilmekte ve iş yasalarının, tacizin bir diğer şekli olan psikolojik şiddetin de içinde bulunduğu, psikolojik bakımdan sağlıksız ortamlara yardım sağlanacak biçimde değiştirilmesi için baskı yapma güçlerini kullanabilmektedir (Davenport v.d, 2003: 151–152).

İskandinav ülkelerinde yıldırma doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkeler arasında yıldırma konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç'tir. İsveç'te "işyerlerinde taciz" 1994'de yayınlanan İş güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanımlanmaktadır. Finlandiya'da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dahil edilmiştir. Danimarka'da 2004 yılında hazırlanan yasa tasarisına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir.

Almanya'da yıldırma olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine, yıldırmanın toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Almanya'da yıldırma kurbanı erken emeklilik isteyebilmektedir. Almanya'daki yıldırma kurbanlarının yardım ve destek isteyebilecekleri kamusal merkezler vardır. İşletmelerde yıldırmaı önleyici çalışmalar yapılarak yürürlüğe konmaktadır. Bunların en bilineni, Volkswagen örneğidir. Volkswagen çalışanları, işyerinde başkaları tarafından uygulanan taciz veya şiddete maruz kalmaları halinde konuyla ilgili olarak işletme içinde oluşturulmuş birimlere doğrudan doğruya başvurabilmektedirler. Ayrıca, Volkswagen kuruluşunda işyerinde yıldırma uygulayan kişinin cezasının, işten çıkarılmaya kadar varabileceği, iş sözleşmesinde belirtilmektedir. Almanya'da bir meslek hastalığı olarak kabul edilen yıldırma olgusuna maruz kalmanın getireceği tüm masrafları, işveren karşılamak zorundadır. Almanya'da iş sağlığı kapsamında önemle ele alınan yıldırma, ayrıca üniversitelerde çalışma psikolojisi bilimi kapsamında bir ders olarak okutulmaktadır (Tınaz, 2006: 3-4).

Hollanda'da ise 1994'te, işverenleri, çalışanlarını cinsel tacizden ve psikolojik saldırganlıktan korumakla yükümlü hale getiren, iş koşulları yasası (working condition act) yürürlükte dir (Hubert ve Veldhoven, 2001: 415). Avustralya'da 1996, 1999 ve 2000 yıllarında yıldırmaı dikkat çekmek için uluslararası konferanslar düzenlenmiştir (Sheehan, Barker ve Rayner, 1999: 51).

Fransa'da işyerinde psikolojik taciz adli bir suçtur ve cezası 1 yıl hapis ve 15000 Euro'dur. Ayrıca Fransa'da 1994 yılında üniversitede, psikolojik taciz kurbanları ile ilgili olarak victimologie kürsüsü kurulmuştur (Tınaz, 2006: 5).

Türk Ceza hukuku bakımından psikolojik tacizde bulunan kimsenin sorumlu tutulabilmesi için hukuka aykırı olarak bir suç tipine giren bir fiilin kasıtlı (bilerek ve isteyerek) işlenmesi gerekir. Buna göre psikolojik tacizde bulunan bir kimsenin sorumluluğu açısından şu suç tipleri söz konusu olabilecektir:

- Kasten yaralama (TCK md. 86)
- Taksirle yaralama (TCK md. 89)
- Hakaret (TCK md. 125)
- TCK md. 84'deki intihara yönlendirme (Mağdurun psikolojik taciz nedeniyle intihar etmesi halinde)

Buna karşın psikolojik tacizde bulunan kimse bu davranışın hukuka aykırı olduğunu bilmesine rağmen sonucunu istemiyorsa, taksirli bir fiil söz konusu olur. Bu tür fiiller ise ancak kanunda açıkça düzenlenmişse cezalandırılabilir.

İşverenin bizzat kendisinin psikolojik tacizde bulunması halinde yukarıda bahsedilen cezai yaptırımların tamamı işveren açısından da geçerlidir. İşveren aktif olarak psikolojik tacizde bulunmasa bile bir takım yaptırımlar yine gündeme gelebilir. Örneğin işveren bir çalışanın ya da üst pozisyonundaki bir kimseyi psikolojik taciz yapması için teşvik etmişse bu takdirde azmettiren sıfatıyla TCK md. 38 gereğince işlenen suçun cezasıyla sorumlu tutulacaktır. Gene işveren TCK md. 39 f. 2 bent (a) gereğince de suç işlemeye yardım etmeden dolayı sorumlu tutulabilecektir (Bozbel ve Palaz, 2007: 72).

BK md. 41 gereğince de psikolojik tacizde bulunan kimse, psikolojik taciz kurbanına kasten ya da kusurlu olarak bir zarar vermişse bu zararı tazmin etmesi gerekir. Bu zarar, hayat, vücut bütünlüğü, sağlık, mal ya da hürriyet olabilir. MK md. 25 ve BK md. 41 hükümlerine dayanarak psikolojik taciz mağduru ayrıca manevi zararın tazminini de BK md. 49 gereğince talep edebilir (Bozbel ve Palaz, 2007: 73).

Ülkemizde, özellikle ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarmalar ve bu bağlamda bireylerin işlerini yitirme korku ve endişeleri, çalışanların psikolojik tacizi katlanılması gereken bir süreç olarak görmelerine ve böylece yıldırmanın etkilerinin daha da artmasına neden olmaktadır.

2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu yeni olmasına rağmen, işçi sağlığının psikolojik yanı açısından yeterince tatmin edici hükümler içermemektedir. Kanunun İş Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili 77. maddesine göre: “İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler. İşverenler işyerlerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadır”. Yasa hükümlerine açıklık getirmek amacıyla 9 Aralık 2003 tarihli İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetmeliği’ ve 7 Nisan 2004 tarihli “Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” çıkarılmıştır. Bu hükümler bir arada değerlendirildiğinde, bir işletmenin iş sağlığı ve güvenliği kurulu oluşturulmakla yükümlü tutulması için bu işletmenin sanayiden sayılması, işyerlerinde devamlı olarak en az 50 işçinin çalışması ve 6 aydan fazla süren sürekli bir işin o işletmede yapıyor olması şartlarının bir arada gerçekleşmesi aranmaktadır. İş Kanunu md. 83’ e göre ise İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu’nun bulunmadığı yerlerde böyle bir başvuru, işverene ya da işveren vekiline yapılabilir (Bozbel ve Palaz, 2007: 76-77).

Yukarıdaki hukuki düzenlemelerin hiçbirinde işçilerin karşılaşılabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemektedir. Ancak kanaatimizce “iş sağlığı” kavramını işçinin ruh sağlığını da kapsayacak şekilde geniş anlamak gerekir.

Bu nedenle, psikolojik tacize maruz kalan bir çalışan bu hükme dayanarak, İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu’na başvurabilir. İşverenler İş sağlığı ve güvenliği kurumlarınca iş sağlığı ve güvenliği mevzuatına uygun olarak verilen kararları uygulamakla yükümlüdürler.

İş Kanunu md. 83 bu konuda işçi haklarını daha ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Bu hükme göre, işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği açısından işçinin sağlığını bozacak veya vücut bütünlüğünü tehlikeye sokacak *yakın, acil ve hayati* bir tehlike ile karşı karşıya kalan işçi, İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu’na başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep

edebilir. Çalışan, kendisine psikolojik taciz yapıldığı ya da benzer haksız davranışlarla karşı karşıya kaldığı kanaatinde ise bu yöndeki şikayetini kurula, kurul yoksa işverenin bizzat kendisine ya da işveren vekiline bildirecektir. Burada çalışanın kanaati ve bakış açısı olayları değerlendirmesi ölçüt kabul edilecektir. Çalışana direktif verilirken uygunsuz ses tonunun kullanılması, haksız olarak uyarı verilmesi ya da çalışanın üstesinden gelemeyeceği görevler, pis işler ya da ayak işleri verilmesi, bu anlamda haksız davranışlar teşkil edebilecektir (Bozbel ve Palaz, 2007: 77).

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YAPISININ YILDIRMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Bu bölümde, örgüt kültürü kavramının tanımı ve kavramsal gelişimi, Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modeli, yıldırma uygulamalarında örgüt kültürünün önemi ve yıldırma davranışlarına neden olan örgütsel faktörler üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Kültür, antropolojiden örgütsel literatüre geçmiş bir kavramdır. Bu kavramın antropolojide herkes tarafından kabul edilen bir tanımı yapılamadığından örgütsel araştırmalarda da örgütsel kültür için farklı görüş ve tanımlamalar yapılmaktadır. Bu farklılık, örgüt kültürüne yönelik farklı bakış açılarından (rasyonalist, işlevselci ve sembolik ve görüş) kaynaklanmaktadır (Terzi, 2000: 21-22).

➤ *Rasyonalist görüş*, örgütsel kültürü bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görür. Bu çerçevede kültür, paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, sayıtlılar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte ördüğü normlar olarak tanımlanır.

➤ *İşlevselci görüşte* ise kültürün nasıl doğduğu hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aranır. İşlevselci yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevleri başarmak suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar. Bu çerçevede örgüt kültürüne, örgütsel yaşama katkıları açısından bakılır.

Schein örgüt kültürüne işlevselci bir bakış açısıyla yaklaşır. Schein'e göre örgütsel kültürün, örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme (görev, strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltme), örgütün çevreyle entegrasyon sorunlarını çözme (ortak dil, gruba dahil olma, güç, konum, kişisel ilkeler, ödüller, cezalar, ideoloji ve din), çevresel belirsizlikleri azaltıp endişeleri ve korkuları yenme olmak üzere üç ana işlevi vardır (Eren, 2007: 144).

➤ *Sembolik yaklaşım*, örgütlerde etkili bir anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır. Sembolik yaklaşıma göre kültür "Paylaşılan anlam ya da semboller sistemi" olarak tanımlanmaktadır.

Smircich örgütsel kültürü, semboller merkezli olarak anlamlandırmamız gerektiğini, kültürün insanların etkileşimlerinden bağlantısız bir şekilde oluşmadığını, insanların kültürü zihinlerinde oluşturduklarını ve zihinlerinde ne olduğunu tam olarak bilemeyeceğimizi belirterek, göstergeler veya sembolleri bilebileceğimizi ileri sürmektedir.

Tablo 5. Örgüt Kültürü Tartışmalarındaki Teorik Yaklaşımlar

Kuramlar	Örgütsel Paradigma	Örgütsel Kültür
Rasyonalizm	Örgüt, başarının bir aracıdır.	Kültür, örgüt amaçlarının başarılması için etkili bir araçtır.
İşlevselcilik	Örgüt, gerekli işlevleri icra ederek yaşamayı sürdüren bir topluluktur.	Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren temel sayıtlılar ve paylaşılmış değerler örüntüsüdür.
Sembolizm	Örgüt, sembolik eylemlerin karmaşık bir örüntüsünü ifade eden bir insan sistemidir.	Kültür, Sosyal olarak inşa edilmiş semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

Kaynak: (Terzi, 2000: 23)

Literatürde örgütsel kültüre ilişkin olarak verilen tanımlamalar genel olarak şöyle özetlenebilir:

Greene örgüt kültürünü; herhangi bir örgütün içsel gerçeklerinin en önemli anahtar unsurlarından biri olarak tanımlamakta (Greene, 1995: 117); Mainiero ise, örgüte ait olan; inançlar, normlar, standartlar, işlerle ilgilenen işgörenlerin organizasyonun herhangi bir alanında yaptıkları işe olan muhtemel katkıları veya

potansiyel etkileri ve işgörenlerin sürekli çalışmasını sağlayan motivasyon unsurlarının oluşturduğu örgütsel köşe taşları olarak tanımlamıştır (Mainiero 1993: 84).

Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belli bir düzen içinde oluşan temel varsayımlardır

Örgüt kültürünü Peters ve Waterman (1982) paylaşılan değerler bütünü; Moore (1985) paylaşılan anlamlar bütünü olarak tanımlamışlardır. Deal ve Kennedy (1982) bu kavramı bir davranış düzenleyici ve ya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi olarak tanımlayarak, örgüt kültürünün özünü değerlerin meydana getirdiğini belirtmişlerdir. Benzer bir biçimde Sathe (1983) örgüt kültürünü paylaşılan inanç ve değerler, Trice ve Beyer (1984) değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi, Pettigrew (1979) herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlamış; ayrıca bu kavramın sembol, dil, ideoloji, inanç ve törenleri içerdiğini belirtmiştir (Şişman, 1994: 58).

Kilmann vd., (1988) örgüt kültürünü bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler biçimde tanımlayarak, bu kültürü, herhangi bir örgütte gözlenen, elle tutulabilen tüm durumların arkasındaki gizli güç ve örgütte yapılan işlerde temel ölçüt olarak görmüş; söz konusu kültürün özünün büyük ölçüde sayıtlılar, davranış ve normlardan oluştuğunu ileri sürmüştür (Şişman, 1994: 59).

Deshpande ve Webster'a göre örgütsel kültür bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir (Eren, 2007: 135).

Örgüt kültürünün “bir şirketin benimsediği hakim değerler”, “şirketin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe”, “bir örgütün üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler” şeklindeki farklı tanımları kültürün belirli yönlerine vurgu yapmaktadır. Bu tanımların ortak yönleri göz önüne alındığında, örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi şeklinde tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle

örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlarıdır (Dinçer, 1998: 347-348).

Örgüt kültürünü daha birçok biçimde açıklayan tanımlar mevcuttur. “Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen, belirli ortak özellikleri de görmek mümkündür. Bunlardan ilki “örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir”. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örneğin bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. İkinci bir ortak özellik ise “örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir”. Burada söylenmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise, “bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır”. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler (Özkalp ve Kirel, 2001: 97-98).

Böylece bu üç temel veriyi göz önüne aldığımız zaman şu şekilde bir tanım yapmak mümkündür. “Örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır”. Bu değerler örgüt içindeki işgörenlerden istenen ya da istenmeyen davranışları belirler ve işgörenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir” (Özkalp ve Kirel, 2001: 98).

Tablo 6. Örgüt Kültürünün Kavramsal Gelişimi

Pettigrew (1979)	Örgütsel Kültür Çalışması Üzerine	Zaman içerisinde bir örgütün kültürünün ortaya çıkması ve gelişmesini izler.
Dandridge, Mitroff & Joyce(1980)	Örgütsel Sembolizm: Örgütsel Analizi Geliştirecek Bir Konu	Örgütlerin derin yapılarını ortaya çıkarırken mit ve sembol çalışmasını teşvik eder.
Deal & Kennedy (1982)	Kolektif Kültürler	Kültürün doğasını, kültür tipleri ve yönetici kültür üzerine kapsamlı tartışma.

Schein (1983)	Örgütsel Kültür Yaratmada Kurucunun Rolü	Kültürün kapsamlı tanımı: etiyolojisi ve iletiminin tartışması
Pondy, Frost, Morgan & Dandridge (1983)	Örgütsel Sembolizm	Örgütlere ve dilin, ve sembollerin rolüne kültürel perspektiften odaklanan bölümler serisi.
Wilkins & Quchi (1983)	Etkin Kültürler: Kültür ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiyi Keşfetmek	Güçlü kültürleri doğuran koşulları araştırır
Trice & Beyer (1984)	Ayin ve Seremoniler Yoluyla Örgütsel Kültür Çalışmak	Kültürün tanımı: ayin ve seremoniler yoluyla kültürün çalışılmasını savunuyor
Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin (1984)	Örgütsel Kültür	Kültür tanımlarına ve yönetim kültürü, çalışma kültürü ve örgütsel kültürü toplumsal kültüre bağlama meselelerine odaklanan bölümler
Schein (1984)	Örgütsel Kültürün Yeni Bilincine varmak	Kavramın tanımlanması ve keşfi
Schein (1985)	Örgütsel Kültür ve Liderlik: Dinamik Bir Görüş	Kavram doğası, etiyolojisi, kültürel değişimde lider rolünün derinlemesine tartışması
Kete De Vries & Miller (1986)	Kişilik, Kültür ve Örgüt	Kültür, yöneticilerin kişiliklerinin stratejiyi etkilediği bir araçtır.
Schriber & Gutek (1987)	Bazı Çalışma Zaman Boyutları: Örgütsel Kültür Altyapısal Bir Açısının Ölçümü	Zamanın örgütsel kültürlerin zengin tanımlarını kolaylaştırdığı normların bilgisi
Nahavandi & Malekzadeh (1988)	Birleşme ve Kazançlarda Kültürel Etkileşim	Birleşmenin başarıyla uygulanması iki orijinal örgütsel kültür arasındaki etkileşim

Kaynak: (Reichers ve Schneider, 1990: 9-10)

Örgüt kültürü bir gecede ortaya atılmış bir kavram değildir. Bu kavramın geçirmiş olduğu bir kuluçka dönemi vardır ve davranış bilimciler ancak 1970'li yıllara gelindiğinde, örgütsel değerler, örgüt kültürü gibi kavramları kullanmaya başlamıştır (Lessem, 1990: 46).

Örgüte kültürel yönden yaklaşımın temelleri, insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır. Neo-klasik yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları, örgüt içindeki kültüre esas itibariyle davranışsal ve psikolojik yönden yaklaşarak, bu kültürü, sağlıklı ve sağlıklı olarak adlandırıp, iklim kavramı yerine kullanmışlar ve öncelikle de örgütsel sağlığın önemi üzerinde durmuşlardır. Örgütsel kültür araştırmalarının, insan ilişkileri yaklaşımıyla yapılan araştırmalarla ortak yönü, her ikisinin de daha çok biçimsel olmayan örgüt ve sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmaları yönündedir. Bu durumda örgütsel kültür üzerinde yapılan bir çalışma, bir bakıma örgütsel yaşamın biçimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerinde yapılan bir çalışma olmaktadır (Şişman, 1994: 17).

İnsan ilişkileri yaklaşımının öncülerinden Mayo ve arkadaşları, örgütlerle ilgili bir kültür ögesi olarak örgütsel norm ve sembollerin önemi üzerinde durmuşlardır. İnsan ilişkileri yaklaşımının davranış bilimleri ağırlıklı öncülerinden Barnard da örgüte bir toplumsal sistem olarak yaklaşmış, örgütün kültür ve değerlerinin önemini belirterek örgütsel değerlerin önemi üzerinde durmuştur. Biçimsel örgütün işlevlerini başarıyla yapabilmesi için biçimsel olmayan örgütün zorunlu olduğunu belirten Barnard örgütü, bilinçli bir biçimde oluşturulmuş değerlere ve eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olarak görmüş, ortak amaç, hizmet arzusu, iletişim, sorumluluk gibi kavramlara önem vermiş, böylece yönetimin daha çok ahlaki ve kültürel yönünü vurgulamıştır (Şişman, 1994: 15-16). Onun düşünce ve görüşleri, insan ilişkileri yaklaşımını aşırıp, modern yönetim düşüncesine, hatta 1970'lerde olgunlaşan sistem yaklaşımına kadar uzanmıştır.

1950'ler ve 1960'larda Amerika'da antropologlar örgütsel kültür çalışmalarına devam etmişlerdir. 1952, 1953, 1954 ve 1960'larda Donal Doy, küçük çalışma grupları içinde kültürü araştırmak için katılımcı gözlemleri kullandı ve elde edilen sonuçlar, Hawthorne çalışmasındaki sonuçlara benzemektedir. Bu dönemde en iyi bilinen çalışma ise Melville Dalton'un çalışması olmuştur. Dalton'un araştırmasında elde edilen bilgilerde, alt kültürlerin doğal olarak çalışanların

bilgilerinden ortaya çıktığını ve bu örgütlerde gayri resmi grupların nasıl yönetildiği belgelendirilmiştir (Çetin, 2004: 23).

1960'ların sonlarında Trice, grubun kişisel hareketleri ile kültürel törenler hakkındaki gözlemlerini yorumlamıştır. 1971'de ise Barry Turner örgütsel kültürün formlarını ve özünü araştıran analizini İngiliz kültürel antropologlarının kavramlarına dayandırmıştır

Örgüt ve yönetim literatürüne örgüt kültürü kavramının girmesine, bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır (Cavaleri ve Obloj, 1993: 267-268): Bunlardan ilki, Japon örgütlerinin ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir. İkinci olarak, Japon örgütlerinin hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan örgütlerinin pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasının anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değerler ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır. Üçüncü neden ise, örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik gösteremeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki sonucunda örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönün ağırlık kazanmış olması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesinin önem kazanmış olmasıdır.

1980'li yıllara kadar çok detaylı incelenmeyen bir kavram olan örgüt kültürü, 1980'lerin başlarında dikkat çekici konular arasına girmiştir. Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış, birçok kitap ve dergi basılmış hatta derginin tümü bu konuya ayrılmıştır. Bu ilgi sadece üniversitelerle de sınırlı kalmamış, birçok işletme, konuyla ilgili çalışmalar yürütmüştür. Amerika'da Business Week ve Fortune gibi ticarete dönük dergilerde kültürlerle ilgili çeşitli hikayeler yayımlanmış, hatta çağımızda örgütlerin başarısının büyük bir kısmı sahip oldukları başarılı kültüre bağlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001: 177).

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" adlı makalesi ile Amerikan akademik literatürüne girmiş ve örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980'li yıllarda gelişme göstermiştir (Terzi, 2000: 19).

1980’li yıllarda ise; kültür kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde bu yıllardaki gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamıştır. Bunlar; Deal ve Kennedy’nin ‘Corporate Culture’ (1982) adlı kitabı ile Peters ve Waterman’ın ‘In Search of Excellence’ (1982) adlı kitabı, kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Ouchi tarafından ortaya atılan ‘Theory Z’ ile Pascale ve Athos’un ‘The Art of Japanese Management’ adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995: 35).

Deal ve Kennedy (1982) isimli iki araştırmacı çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi (sert erkek, maço kültür; çok çalış/sert oyna kültürü; şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü; süreç kültürü) oluşturarak belirtmişlerdir. Sonuç olarak, işletmelerin bu kültürlerin karmasını bünyelerinde barındırabileceğini, hatta bazı işletme fonksiyonlarında, örneğin pazarlamada çok çalış/sert oyna kültürü hakim olurken, bazılarında da örneğin Ar-Ge bölümünde şirketin üzerinde iddiaya gir kültürünün hakim olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet yaptığı sektörlere göre bunlardan bir tanesinin daha fazla hakim olduğunu vurgulamışlardır (Eren, 2007: 152-155).

Peters ve Waterman (1982), “Mükemmelliği Araştırma” adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişlerdir. Hareketi tercih etme, müşterilerle sürekli ilişkiler, girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi, insana değer vererek verimliliği arttırma, basit yapı ve az kurmay, bir ana işletme değerine önem verme, en iyi bilinen iş alanında kalma, gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma olmak üzere bu şirketlerin başarılarını oluşturan 8 ortak değer ve özellik belirlemişlerdir (Eren, 2007: 161-165).

Ouchi (1981), öncelikle kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini izah etmiştir. Bunu yaparken, Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek Z yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi

firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Eren, 2007: 158). Bu yapılan araştırmalar, örgüt kültürü kavramının geniş kitlelere ulaşmasını sağlamıştır.

Bilişsel bir yaklaşımla kültürü, “herhangi bir grup üyelerinin paylaştıkları zihinsel bir programlama” olarak tanımlayan Hofstede (1980), ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek için 40 değişik ülkede, çeşitli örgütlere bağlı 11600 bireyi kapsayan karşılaştırmalı araştırmasında, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kültürün özelliklerini, erkek ve kadına özgü değerler, bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere 4 boyutta açıklamıştır (Şişman, 1994: 127). 4. boyuta daha sonra uzun erimli yönelme de 5. boyut olarak eklenmiştir. Hofstede’e göre kültürlerin zamana bakış açıları üç önemli unsur ile bağlantılıdır: ([http:// www.pyd.org.tr](http://www.pyd.org.tr))

➤ **Zaman ufku** (*uzun erimli/kısa erimli yönlendirme*). Hofstede’e göre uzun erimli (vadeli) yönlendirme, stratejik/uzun erimli planlara, gelecekteki ödüllere, kararlılığa ve tutumluluğa yönelim gösterir. Buna karşın kısa erimli yönlendirme ise, sosyal yükümlülükleri doyurmak, geleneklere saygı ve görüntüyü korumaya (günü kurtarmaya) önem vererek bugüne ve geçmişe odaklanmıştır. Yapılan araştırmalar Türk toplumunun kısa erimli düşünmeye yöneldiğini göstermektedir. Özellikle bugüne ve geçmişe odaklanma çok açık bir şekilde gözlenmektedir. Ulusal planlama gibi çok önemli bir görevi üstlenmiş Devlet Planlama Teşkilatının yaptığı “Kalkınma Planlarının” ne şekilde uygulandığı (ya da özellikle uygulanmadığı) ortadadır. Diğer yandan, geçmişe bağlılığı; ders alma ve olayları önceden yönlendirebilme yetisi üzerine değil de sadece askeri başarı ve yengilerle öğünme olarak değerlendirmekteyiz.

➤ **Zamanın değeri** (*dakiklik/esneklik*). Zamanın değeri dakiklikle (saptanan zamana tam olarak uyma) ölçülür. Amerika ve Kuzey Avrupa ülkelerinde buna çok önem verilir. Toplantı tam zamanında başlar, verilen sürede biter ve bu da herkes tarafından ciddiye alınır. Buna karşılık Türkiye, İtalya, İspanya ve Latin Amerika ülkelerinde dakiklik bilinci daha esnek ve toleranslıdır. Yöneticilerimizin zaman yönetimine ve verilen zamana uyuma gösterdikleri titizlik son derece esneklerdir. Dikkat ederseniz; açılış toplantılarına şeref veren “büyüklerimiz” ya da şirket toplantısına gelen “genel müdürlerimiz” herkes geldikten sonra gelme ve de özellikle

geç gelme tutum ve davranışı içindedirler. Böylece kendilerinin önemli dolayısıyla saatlerce beklenmesi gereken insan olduklarını vurgulamak isterler.

➤ **Odaklanma** (*tek odaklanma/çok odaklanma*). Amerika ve Kuzey Avrupa kültürlerinde tek odaklanmaya önem verilir. Her defasında bir göreve odaklanılır, plan ve programa titizlikle uyulur. Buna karşılık Güney Avrupa, Orta Doğu ve Latin Amerika ülkeleri çok odaklanmaya önem verirler. Bu da plan ve programdan çok ilişkilere önem verme anlamına gelir. Tayvan, Japonya, Hong Kong, Singapur ve Güney Kore gibi tam endüstrileşmiş kültürler hem tek odaklanmaya hem de iyi ilişkiler kurmaya odaklanırlar. Çoklu odaklanma tam “Türk gibi başlamaya” uymaktadır. Genelde çok iyi kriz masaları kurarız, soruşturmalar da hep derinlemesine yaparız, sonra da detay içinde kayboluruz

Sargut (1994), Hofstede'nin araştırmasını test etmek üzere üniversite öğrencileri üzerine yapmış olduğu bir çalışmada, kız öğrenciler geleneksel kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken erkeklerin aynı oranda olmasa bile kadınsı sayılan değerleri erkeksi değerlerden önde tuttukları görülmüştür (Terzi, 2000: 76-77).

Erdem (1996), Hofstede'nin ulusal kültürlerin özelliklerini ölçmede kullandıkları anketi kullanarak Türk işletmeleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada Hofstede'nin çalışmalarının sonuçlarında olduğu gibi, Türk işletmelerinde güç mesafesi, belirsizlik kontrolü yüksek ve kolektivizme doğru bir eğilim saptanmıştır. Eril ve dişil özellikler yönünden Hofstede'nin bulgularından farklı bulgular elde edilmiş, Türk toplumu daha dişil özellikler sergileyen bir toplum özelliği göstermiştir (Terzi, 2000: 77).

Berberoğlu ve diğerlerinin (1998) Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde uygulamalı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. İdari ve akademik personel ile öğrencilerin de dahil edildiği söz konusu çalışmada İİBF'nin kendine özgü gelenekçi değerlere sahip olduğu, kuruma bağlılık anlamında öğretim elemanlarının idari personel ve öğrencilerin aksine kendini kurumla daha bütünleşik hissettiği, iletişim ile örgüt kültürü arasında doğrudan bir bağ bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. İşbirliği, uyum, ekip çalışması, esneklik, katılım ve informel ilişkiler gibi kavramlarla ilgili olarak katılımcıların ne gibi inançlar taşıdığı ise ulaşılan diğer bulgulardandır. Bunlara ek olarak İİBF'de kültürün büyük ölçüde bir alt kültür olan

öğretim elemanlarınca şekillendirildiği, öğrenciler dahil edilmediğinde tespit edilen güçlü kültürün öğrenciler dahil edildiğinde zayıfladığı ve tipolojik olarak Goffee ve Jones'un iki boyutlu sınıflandırması bağlamında her dört kategoriden de şebekeli, toplumcu, parçalı, çıkarıcı özellikle taşıdığı ancak parçalı kültürel yapı özelliklerinin görece daha belirgin olduğu yönünde sonuçları elde edilmiştir (Berberoğlu vd., 1998: 29-52).

Halis (2001), tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada örgüt kültürlerinin esnek olup olmadığını, durumsal özellikle gösterip göstermediğini, örgüt kültürünün boyutları (yenilik/risk, başarı/hedef, işbirliği, güven/destek ve kural/hiyerarşi) arasında karşılıklı ilişki bulunup bulunmadığını ve örgütlerin çevresel değişim hızına yanıt verecek yeterli kültürel özellikleri taşıyıp taşımadığını araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, örgüt kültürlerinin esnek ve durumsal özellikler gösterdiği; örgütteki kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter uygulamaların başarı, işbirliği ve güven yönelimlerini çok önemli düzeyde olmasa da olumsuz yönde etkilediği; örgütlerin çevresel değişime uyum sağlayabilecek nitelikte kültürel özelliklere sahip olmadığı bulgularına ulaşılmıştır (Halis, 2001: 109-135).

Türk inşaat sektöründe faaliyette bulunan inşaat firmalarının kültürel profilini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir araştırmada, Türk inşaat sektörü firmalarında klan ve hiyerarşi kültürleri baskın kültürler olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel kültürün, işletmenin yaşına, büyüklüğüne ve türüne göre değiştiği bulgusuna ulaşılmıştır (Yazıcı vd., 2007: 519-531).

2.2.2. Quinn ve Cameron'un Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn'in dört farklı kültürel yapı ile kurumlardaki kültürel yapıyı açıklamaktadır. Bu 4 farklı kültür; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, piyasa (pazar) kültürü ve adhokrasi kültürüdür. Onlar her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yatkın olacağını belirtmekle beraber. Örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de olacağını söylemektedirler. Bazı yazarlar örgütsel yaşam döngüsünü ifade ederken bir insan yaşamı gibi örgütün doğup büyüme ve sonra düşüş aşamalarından geçeneğini söylemektedirler. Cameron

ve Quinn'in ise örgütlerin yaşam döngüsünü açıklarken, örgütsel yaşam döngüsünü en erken basamaklarında, örgütlerin Adhokrasi kültürü yani girişimcilikle nitelenen ve resmi olmayan (bürokratik yapı ve ilişkilerin az olduğu) biçimdedir. Organizasyonlar geliştikçe klan kültürüne yönelirler. Bu tip kültürlerde çile hissi, güçlü aitlik duygusu ve örgüt ile kişisel kimlik ve aidiyet duygusu gelişir. Bölümlerde işler bürokrasinin getireceği hantallığa ve resmiyete sokulmadan halledilir. Örgüt büyüdükçe yetki ve sorumluluklarda karmaşa büyüyen ve karmaşıklaşan işlerin ve kişilerin kontrol edilmemesi, kendini sonunda artan sorumlulukları kontrol etmek için standart işlemler ve yapıya olan vurgu ihtiyacı ile yüz yüze bulur, işlerin belirli bir düzen içinde biçimsel yapılara, emirlere ve tahmin edilebilirliğe ihtiyaç duyulur. Böylece hiyerarşi kültürüne bir kayma oluşur. Hiyerarşi yönü sonunda piyasa (amaç) kültürüne – rekabetçilik, sonuçlar elde etme ve dışsal ilişkiler üzerindeki vurguya odaklanarak örgüt gelişimini tamamlar (Cameron ve Quinn, 2005: 37-44).

2.2.2.1. Hiyerarşi Kültürü

Mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiselliğin ötesinde varlığını muhafaza etmektedir. Bireyden önceden tanımlanmış görevleri yerine getirmesi, kendinde fazla bir şeyler katması pekte beklenmemektedir.

2.2.2.2. Pazar (Piyasa) Kültürü

Bu kültürel yapının başlıca kaygısı işin bitirilmesine yani sonuca yönelik olmasıdır. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Bu tip yapılarda çalışanlar gözünü budaktan sakınmazlar. Bu kültürlerdeki Liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenir. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talep kardırlar. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır.

2.2.2.3. Klan Kültürü

Bu tip kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür

klan olarak tanımlanmaktadır. Ailenin ya da havasının bir uzantısı gibidir. Örgütün liderleri veya yöneticiler akıl hocasıymış ve hatta ebeveynmiş gibi kabul edilir. Örgüt sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Bağlılık ve güven son derece önemlidir. Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı fayda üzerinde durur ve çalışanlar birbirine destek olmaya ve morale büyük önem verir.

2.2.2.4. Adhokrasi Kültürü:

Bu kültürel yapı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif eder. İnsanlar elini taşın altına koyar ve risk alır. Liderlerin yenilikçi olduğu ve risk aldıkları kabul edilir. Örgütü bir arada tutan unsur deneyselliğe ve yenilikçiliğe bağlılıktır. Önemli olan en önde yer almaktır. Kurum uzun dönemde hizmetlerini büyütmeye ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir.

Hoojiberg ve Petrock'a göre rekabetçi değerler çerçevesince geliştirilen hiyerarşi, pazar, klan, adhokrasi kültürlerinin temel özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Hoojiberg ve Petrock, 1993: 30-31) :

Hiyerarşi Kültürü

- Resmi yapıda bir iş mekanı sunmaktadır.
- Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır.
- Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir.
- Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlamaktadır.
- Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabasıdadır.
- Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır.

Pazar Kültürü

- Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.
- Liderler zorlayıcı, üretken ve rekabetçidir.
- Örgütü bir arada tutmak için "kazanma" kavramından yola çıkmaktadır.
- Uzun vadede rekabetçi faaliyetleri, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngörmektedir.
- Başarı kriterleri olarak pazar payı ve pazara nüfuzu esas almaktadır.

- Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliğini önemsemektedir.
- Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemlidir.

Klan Kültürü

- İnsanların pek çok şeylerini paylaştıkları içten bir mekandır.
- Geniş bir aile gibidir.
- Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba figürü olarak görüldüğü bir kültür tipidir.
- Örgütte sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlamaktadır.
- İletişimin gelişmesine olanak tanımaktadır.
- İnsan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken müşterilere karşı olan duyarlılığı ve ilgiyi esas almaktadır.
- Takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

Adhokrasi Kültürü

- Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir.
- Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- Örgütü bir arada tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır
- Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir.
- Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.
- Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir

Rekabetçi değerler modelinde, Şekil 1’de açıklandığı gibi, 4 kültür tipi tanımlanmıştır (Eren, 2007: 148-150): (Klan, Adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır. (Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem).

Organik Süreçler (Esneklik, kendiliğinden olma)

TİP: Klan
BASKIN NİTELİKLER
 Birleştiricilik, katılımcılık,
 takım çalışması, aile bilinci
LİDER STİLİ
 Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü
 risk alıcı
KAYNAŞTIRMA
 Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık
STRATEJİK ÖNEM
 İnsan kaynaklarını geliştirmeye,
 Bağlılığa, morale yönelik
İçsel Koruma
 (Internal maintenance)
 (düzenleme faaliyetleri entegrasyon)
 farklılaşma)
TİP: Hiyerarşi
BASKIN NİTELİKLER
 Düzen, kurallar ve düzenlemeler
 yeknesaklık
LİDER STİLİ
 Koordinatör, İdareci
KAYNAŞTIRMA
 Kurallar, politikalar ve yöntemler

STRATEJİK ÖNEM
 Dengeye, tahmin edilebilirliği
 düzenli işlere yönelik

TİP: Adhokrasi
BASKIN NİTELİKLER
 Girişimcilik, yaratıcılık,
 uyum sağlama
LİDER STİLİ
 Girişimci, yaratıcı

KAYNAŞTIRMA
 Girişimcilik, esneklik, risk
STRATEJİK ÖNEM
 Yaratıcılığa, büyümeye,
 yeni kaynaklara yönelik
Dış Konumlandırma
 (External Positioning)
 (rekabet,

TİP: Piyasa
BASKIN NİTELİKLER
 Rekabet amaca ulaşma

LİDER STİLİ
 Kararlı, iş bitirici
KAYNAŞTIRMA
 Hedefe yönelim, üretim,
 rekabet
STRATEJİK ÖNEM
 Rekabet gücüne ve pazar
 üstünlüğüne yönelik

Şekil 1. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: (Eren, 2007: 149)

Kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenden oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru, yatay olanı ise içsel korumadan dış konumlandırmaya doğru gitmektedir. Organik süreçler esnekliğe ve örgütün kendiliğinden oluşmasına önem verirken, mekanik süreçler kontrole, dengeye ve düzene önem verirler. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme

çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaştırmaya ağırlık vermektedir.

Şekil 1’de sağ alt kısım “piyasa kültürü” olarak isimlendirilmektedir. Piyasa kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri, piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur.

Piyasa kültürü değerlerine tamamıyla karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipi “klan kültürü” olarak isimlendirilmiştir. (Sol üst kadran). Bu kültür tipindeki örgütün niteliği çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu değerler, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır.

Sağ üst kısımda yer alan “Adhokrasi kültür” tipinde örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe ve uyum sağlamaya (adaption) dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır

Sol alt kısımda yer alan “Hiyerarşi kültür” tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.

2.2.3. Yıldırma Uygulamalarında Örgüt Kültürünün Önemi ve Yıldırma Davranışına Neden Olan Örgütsel Faktörler

➤ Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleşebilmesi için ise işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir.

Rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, işletmelerin dış pazarlara açılması, globalleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması gibi gelişmeler sonucunda işletmelerin geleneksel yöntemlerin dışında bazı arayışlara girmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. İşte örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve yaygınlaşması bu arayışın bir sonucu olarak karşımıza çıkar (Unutkan, 1995: 23-24).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki işgörenelerin ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyonlara kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2007: 166). Güçlü kültürlerin örgütsel yaşamdaki bazı sonuçları alanla ilgili literatür taraması sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Şişman, 1994: 144-145) :

- İşgörenlerin yaratıcılık ve başarı güdeleri teşvik edilir. İşgörenlerin, mesleki gelişimi ve işindeki başarısı için yönetim tarafından her türlü destek ve yardım sağlanır. Örgütte yenilik ve değişimlerle gelenekler, otorite ile özerklik (otonomi) arasında bir denge kurulur.
- Görevin yerine getirilmesinde işgörenlere büyük ölçüde otonomi verilir; işgörenler yanlış yapmaktan korkmaz, görevleriyle ilgili konularda risk üstlenme konusunda teşvik edilir. Bu nedenle de örgütün kuralları dışına çıkanlar bu kuralları bozan kişiler olarak değil; kendilerini riske atan kişiler olarak kabul edilir.
- Örgüt üyeleri arasında rekabet ile işbirliği arasında iyi bir denge sağlanır. İşgörenler, işleriyle ilgili konularda kendi aralarında bir yandan rekabet etmeye, diğer taraftan da karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilir.
- İşgörenler, yaptıkları iş ile ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir. İşgörenler de yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmaz.
- Örgütte esnek bir yapı bulunur ve işgörenlerin kontrol edilmesinde yakından denetim yerine, uzaktan denetim biçimi tercih edilir. Örgütte egemen olan

kurallar, değişmez, katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar (kültürel ölçütler) önemli görülür.

- Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup, örgütsel çatışmalardan büyük ölçüde kaçınılır; meydana gelebilecek çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.
- Örgütte yapılan işlerle ilgili olarak işgörenelerin yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır ve örtbas edilir; şikayetler ise hoş karşılanmaz.
- İşgörenin görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. İşgörenler arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Örgüt bir aile, köy, kulüp havası taşır. İşgörenler arasında karşılıklı güven ve dostluk bulunur.
- İşgöreneler arasında uyum bulunur. Örgüte yeni katılan üyeler, kısa bir süre içinde örgüte uyum sağlar ve örgütün diğer üyeleriyle kaynaşır.
- Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur; işgörene sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir; imtiyazlı davranışlardan kaçınılır.
- İş, örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir. Bu süreçte biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemli görülür

Örgüt kültürü”nü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin varsayımlar veya inançlar bütünüdür. Bu tanımla kültürün iç çevrede bağlılık yaratma ve dış çevreye grubun uyumunu sağlama olmak üzere iki temel fonksiyonu saptanmaktadır (Akat vd., 2002: 394).

İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür; örgüt üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlamakta, kişilerin ve grupların örgütteki yerlerini belirtmekte, güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kapsamaktadır

Dış çevreye uyum sağlama konusunda ise kültür; işletmenin misyonunu ve stratejisini, organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlamaktadır.

Tüm bu işlevleri ile örgüt kültürünün bir algılama, davranış ve yargılama kodu diğer yandan bağlılık ve uyum yaratma özelliği nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olduğu görmekteyiz (Akat vd., 2002: 394-395).

Algılama: Kültür, kişilerin örgütte olup bitenleri anlamasını ve yorumlamasını sağlayan bir kod sunar. Bu algı ve yorum biçimi kuşkusuz zamanla örgütte kazanılan deneyimlerin örgüt üyelerine çeşitli biçimlerde açık veya gizli kurallar, geçmişin hatırlanması, benzerlikler kurma, başarı veya başarısızlıklardan alınan dersler gibi aktarılmasının sonucunda oluşur.

Davranış: Kültürel kodun ikinci etkisi ise davranış üretmesi yani üyelere nasıl davranacaklarını göstermesidir. Başka bir deyişle bir programlama etkisi söz konusudur; giyinme, konuşma, davranma biçimi bu etkinin günlük yaşama yansıyan görüntüleridir.

Alınan kararlar da bu alışkanlıklarla ilişkilidir. (Örneğin bir müşterinin, bir servisin veya yöneticinin isteğinin yerine getirilmesinde olabilecek bir gecikme hoşgörüsüyle karşılanabilir mi?) Diğer yandan kültür, öngörülemeyen, beklenmeyen veya acil olaylara ilişkin kararları da belirler; çünkü her zaman kullanılmaya hazır bilgileri içerir. Bu bilgiler inançlarda, normlarda, tabularda, işletmenin tarihinde ve işletme kahramanlarının davranışlarında stoklanmıştır.

Yargılama: Kültürün üçüncü etkisi, kişileri ve davranışları yargılamada bir kod oluşturmaktır. Örneğin, iyi bir iletişimin içeriği nedir? Maksimum ölçüde bilgi alışverişi mi, statü ve remi rollerin silinmesi mi, kurallara saygı gösterilmesini sağlamak mı? Bu ve benzeri sorulara verilecek cevaplar örgüt kültürünün yargılama kriterlerine bağlı olacaktır ve bu kriterler formel örgütlerde yer almayan kriterlerdir.

Bağlılık yaratma: Güçlü bir işletme kültürü paylaşılan bir değer sistemini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle kültür, işletmedeki çatışmaları, gerilimleri azaltabildiği ve farklılıkları kapsayabildiği ölçüde güçlüdür. Bir kültürün göstergeleri olan adetler ve semboller örgüt içi bağlılığı ve aynı zamanda işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özgünlüğü yaratırlar.

Uyum yaratma: Çevresel gerekliliklerle mücadele, işletmelerin kültürleri başarının anahtarı veya başarısızlığın kaynağı olabilmektedir. Katı ve içine kapalı kültürler çevresel değişikliklere uyum sağlayamadıklarından yok olma riskini

taşırlar. Esnek, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirebilen kültürler ise başarı için ideal kültürlerdir.

Yıldırma her örgütte olabilir. Fakat İskandinavya’da yapılan bir araştırmanın sonuçları, bunun kar amacı gütmeyen örgütler ile okullar ve sağlık sektöründe, büyük firmalara göre çok daha yaygın olduğunu göstermektedir. Küçük, kar amacı olmayan örgütlerin, daha büyük oranlarda işletmecilikten pek anlamayan kişilerce yönetilmeleri ve bunun yanında sürekli parasal baskılar, yıldırmanın bu örgütlerde daha fazla olmasına neden olmaktadır (Davenport vd., 2003: 46). Sonuç olarak güçlü bir örgüt kültüre sahip olan işletmeler değişime ve yıldırmaya karşı koyabilir.

➤ **Yıldırma Davranışına Neden Olan Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler**

Kötü yönetim, yöneticilerin yıldırma varlığına inanmamaları, yönetimin mükemmellik arayışı, yoğun stresli örgüt, monotonluk, ahlak dışı uygulamalar, liderlik, çatışma, örgütsel değişim (yatay organizasyonlar, yalın organizasyonlar, küçülme, kademe azaltma, yeniden yapılandırma, şirket evlilikleri), yıldırma davranışlarına neden olmaktadır.

2.2.3.1. Kötü Yönetim

Brodsky, 1976’da örgütlerdeki yıldırmanın temel amaçlarını; disiplin getirmek, verimliliği arttırmak ve askeri örgütlerdeki gibi şartlı refleks oluşturulması olarak tanımlamıştır. Bu günümüzde kabul edilemez yönetim sınıfına sokulmaktadır. Kötü yönetimin diğer unsurları şu şekilde sıralanabilir (Davenport vd., 2003: 47):

- İnsan kaynakları pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik yönetim anlayışı,
- Fazlasıyla hiyerarşik bir yapı,
- Açık kapı politikasının olmaması,
- Yetersiz iletişim,
- Yetersiz sorun çözme yeteneği ya da etkisiz çatışma yönetimi ve şikayet prosedürlerinin yeterli olmaması,
- Zayıf liderlik,
- Yaygın günah keçiciliği zihniyeti,
- Ekip çalışmasının yetersiz olması ya da hiç olmaması,
- Farklılık eğitiminin olmaması veya etkisiz olması

Yönetimin terfi politikası hayati önem taşımaktadır. Peter ve Hull'un ünlü "Peter İlkesi"nde örgütü oluşturanlardan yeteneklerine uygun bürokratik kişilik bekleyebilmek için, bunların yeteneklerine uygun mevkilere terfi ettirilmeleri gerektiğini ve bunun da bir sonu olduğunun bürokrasinin terfi politikasınca bilinmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Çelik, 1993: 71).

Peter ilkesinin, bürokratik örgüt yapılarında görülen istisnaları, istisna değildir. İstisnaların kuralı bozmadığı her türlü bilimsel dayanaktan yoksundur. Gerçek şudur ki, istisnaları kapsamayan kurallar "kural" değildir ve bu yüzden istisnalar kuralların mezarıdır. Bu temel gerçekten hareketle "Peter İlkesi"nin görünürdeki istisnalarını baştan savma terfi, enine yayılma(süslü terfi), görevin ters yüz edilmesi, hiyerarşik yaprak dökümü (hiyerarşik budama) ve aile desteği oluşturmaktadır (Çelik, 1993: 78-81).

Baştan Savma Terfi: Her şeyi yüzüne gözüne bulaştıran sürekli olarak evrak kaybeden bir kişiyi, sırf ayak altında dolaşmasını diye, üst kademelere atayabilirler. Peter'ın "sahte terfi" olarak nitelendirdiği bu olay, ilk bakışta kurala istisnayımış gibi görünmektedir. Böylesine bir izlenim yanıltır. Bilindiği gibi terfi, herhangi bir yeterlilik düzeyinden hareketle hiyerarşi içinde tırmanma demektir. Üst kademelere savılan kişinin sorumluluklarında bir artış olmuş mudur? Daha verimli çalışıp da çok iş mi çıkarmaktadır? Hayır, değişen hiçbir şey olmamış, sahte terfi alan memur, verimli olmadığı bir görevden verimli olmadığı başka bir göreve atılmıştır. Peter'a göre "ışınlanma" yoluyla yapılan sahte yükseltmedeki temel amaç, hiyerarşinin dışındakilerin gözünü boyamaktır.

Enine Yayılma (Süslü Kaydırma): Bir başka sahte yükseltme şekli olan enine yayılmada, yetersiz memura, kademe ve maaş artışı olmaksızın, yeni ve daha uzun bir unvan verilmekte; yöneticilerin huzura ihtiyaçları olduğu gerekçesiyle, işletme binasının en ıssız köşesi ayrılmakta; başkalarıyla görüşüp işleri karıştırmasını diye de, kapısına bir sekreter dikilmektedir. Hiyerarşi ne kadar büyük olursa olsun, enine yayılma imkanları da o ölçüde fazladır. Peter örnek olarak, bir kağıtçılık işletmesinin yetersiz idari işler müdürünün süslü bir kaydırma ve aynı ücretle iç haberleşmeler koordinasyon müdürlüğüne getirilmesini göstermektedir.

Görevin ters yüz edilmesi: Araçlarla amaçların yer değiştirilmesi; kişisel yetmezlik düzeyine ulaşanların kendilerini yurttaşın emir ve hizmetindeki bir araç

olarak değil, yurttaşın formlarının, hiyerarşinin ve yönetim geleneklerinin varlığını sürdüren bir hammadde kaynağı şeklinde görmeleridir. Peter'a göre "Bay Güven, güvenilir bir kişidir" veya "Bay Yorulmaz, hiç durmadan çalışır" gibi kavramlarla ön yargılı bir harekete girişilmesi görevin ters yüz edilmesinin göstergesidir.

Hiyerarşik Yaprak Dökümü: Hiyerarşolojiyle ilgilenen kişilerin şaşıracağı bir başka olay, gerçekten parlak ve yetenekli bazı görevlilerin, bırakınız terfi almayı, örgütten uzaklaştırmalarıdır. Peter, yaptığı araştırmalar sonucunda, istisnasız bir hiyerarşide, yeterliğin azının karar, çoğunun zarar olarak görüldüğünü ve yetmezliğe göre yeterliğin daha çok hoşnutsuzluk yarattığını tespit etmiştir. Hiyerarşik yaşantının ilk buyruğu her ne pahasına olursa olsun hiyerarşinin korunması olduğuna göre, normal bir yetmezlik işten atılma sonucunu vermez ve yükselme yollarını tıkamakla yetinir. Memurları; yetersizler, yeterliler ve az yeterliler diye üç grupta toplayan Peter, bunların dışında kalan ve aşırı uçları meydana getiren çok yeterliler ile çok yetersizlerin hiyerarşik işleyişi aksattıklarını, diğerleri için hiyerarşik hayat sürerken; ancak bunların görevinden uzaklaştırıldıklarını söylemektedir. Peter, hiyerarşideki aşırı uçların bu şekilde tasfiyesine, hiyerarşik budama adını vermektedir.

Aile Desteği: Baba veya dayı desteği ile hiyerarşik kast duvarının üstünde bir mevki edinenler, kişisel yetmezlik sınırına ulaşmadan bürokratik ömürlerini tamamlama imkânı elde edebilmektedir.

2.2.3.2. Yöneticilerin Yıldırma Varlığına İnanmamaları

Yöneticilerin örgütte yıldırma olduğuna ve bunun yaygın bir sorun olduğuna inanmamaları da yıldırmanın sürmesine neden olabilir. Yıldırmanın yaygın bir örgüt sendromu olduğunu bilmedikleri için ne yapmak gerektiğini de bilemezler.

Yeni bir CEO, yönetim kurulunun onayıyla, saygı duyulan bir çalışanı mahvedebilir. Yönetim kurulu, kendi seçtiği bir yöneticiye, yıldırmaya maruz kalmış bir alt düzey çalışandan daha fazla inanır. "Zor" bir çalışan kazanmaya çalışmaktansa, CEO'yu desteklemek tercih edilir (Davenport vd., 2003: 48).

2.2.3.3. Yönetimin Mükemmellik Arayışı

Yönetimin mükemmel olmaması mükemmellik arayışını engellemez. Her zaman sorunların üstesinden gelecekmış gibi davranış sergilenir. Verilen böyle bir mesaja karşın herhangi bir uygulamaya geçilmemesi birbirleriyle çelişen bir durum

yaratır. Gerçekte sorunların nasıl çözüleceği bilinmediği ve bu konuda hiç çaba gösterilmediği halde tüm çözümlere sahipmiş görüntüsü verilir. Adeta “kurda tut, tazıya kaç” anlayışına uygun bir politika oluşturulur. Böyle bir yönetim anlayışı yıldırma uygulamalarının sürmesine neden olur (Yüçetürk, 2003: 981).

2.2.3.4. Yoğun Stresli Örgüt

Üretim baskısının yüksek olduğu stresli örgütlerde, çalışanlar kendilerinden bekleneni yerine getiremezse, yıldırma her düzeyde görülür. Yöneticiler, üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına ya da alt düzeydekiler örgütteki stresin nedeni olduğuna inandıkları bir üstlerine uygulanan yıldırma katılabilirler (Davenport vd., 2003: 48).

2.2.3.5. Monotonluk

Yeni fikirler ortaya atılmadığı ve devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı örgütlerde can sıkıntısı da biraz heyecan yaratmak amacıyla yıldırma davranışına neden olmaktadır (Davenport vd., 2003: 48).

2.2.3.6. Ahlakdışı Uygulamalar

Müşterileri ya da çevreyi tehlikeye atmak, şüpheli mali işlemler gibi ahlakdışı davranışlar çalışanlar tarafından gün yüzüne çıkarılacak olursa, o çalışanlara sudan sebeplerle yıldırma yapılabilir.

Örgüt sorunla açıkça ve dürüstçe uğraşmak yerine, imajının zedelenmesinden çekinir ve sorunun vereceği zarar yerine kısa vadeli sonuçlarına önem verir. Yönetim sorunla uğraşmak yerine çalışanları “günah keçisi” haline getirmeyi ve susturmayı tercih eder (Davenport vd., 2003: 49).

2.2.3.7. Liderlik Davranışları

Otokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışlarının örgüt açısından zararları şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2007: 458-460):

Otokratik Liderlik

- Lider aşırı ölçüde bencil davranır ve grup üyelerinin duygu ve inançlarını hiç dikkate almaz. Bu gibi durumlarda iş görme arzusu olumsuz biçimde etkilenir ve işgörenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkar. Tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırır.

Liderin etkinliği ve grup üyeleri üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaya yüz tutar.

- Grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılık azalmaktadır. Sadece liderin kafasındaki fikir ve görüşler ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konmaktadır. Fikir ve görüşlerini dile getiremeyen grup üyeleri sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanısına kapılırlar.

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

- Bu liderlik davranışı, liderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durumda lider, grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kalmaktadır. O halde ilk sakınca grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır.
- İkinci sakınca ise bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemini önemli ölçüde azalmasıdır.
- Üçüncü sakınca, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin çatışma ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları hatta grubu bölme çabalarının çoğalmasıdır.

2.2.3.8. Çatışma

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında; işler arası fonksiyonel karşılıklı bağıllık, belirli kaynakların paylaşılması, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, iletişim noksanlıkları, statü farklılıkları, çıkar farklılıkları, kişilik farklılıkları, değişen koşulların öngördüğu yeni nitelikler, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar, örgüt içi güç mücadelesi çatışmaya neden olmaktadır (Koçel, 2003: 669-672).

Çatışma yıldırma uygulayanın işine yarar. Mantıklarını genellikle şu düşünce belirler: Bu insandan nasıl kurtulabilirim/kurtulabiliriz? Bu durum, aşağılama, alay, damgalama, dışlama ve izole etme gibi çeşitli şekillerde saldırılarla dışa vurulur. Bütün bu davranışlar “Ben/biz senin gitmeni istiyorum/istiyoruz” anlamındadır. Hedef kişiler bu durumu anlamaz. Başlarda yıldırma uygulayanın oyununu göremez, gerçeği kavrayamaz ve kabul edemezler. Bu onları üzer ve ümitsizliğe iter. “Ben deli

miyim?”, “Nerede yanlış yapıyorum?” şeklinde düşünürler. Kendilerinden kuşkuları giderek artar ve kafa karışıklığı, gerilim, öfke ve depresyona neden olur. Er ya da geç, durumu çözmek için gösterdikleri çabanın boşuna olduğunu hissederler. Çatışma çözülemeden uzar gider.

Tablo 7. Çatışma Ve Yıldırma Aşamaları

Çatışma	
Çözülmemiş Çatışma	Yıldırmanın ilk işaretleri su yüzüne çıkar
Kişi kendini gergin ve depresif hisseder	Yıldırma başlar
Tatmin edici olmayan performans	Yıldırma şiddetlenir
Çatışma tırmanır, zihinsel ve fiziksel sağlık daha da bozulur	Yoğunlaşmış yıldırma
Çatışma devam eder, hastalık ve üretken çalışmanın önüne geçer	Yoğun yıldırma devam eder.
İstifa ve Kovulma	

Kaynak: (Davenport vd., 2003: 133)

Yıldırmadaki çözümlenmemiş çatışma, kendi iç dinamiklerini yaratmaya eğilimlidir. Yoğunlaşır ve baş edilemez boyutlara ulaşır. Bir konu, davranış ve tepkiler ile karmaşık bir hal alır. Bu süreç içinde ilk çatışmanın ne olduğunun unutulduğu çok olmuştur.

Yıldırma süreci harekete geçmiştir. Çözülmemiş çatışma verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan hastalık izinlerine yol açar. Bu aşamadan sonra kurbanın davranışları yöneticisine veya üst yönetimine onu eleştirme gerekçesi sunar ve yıldırma körükler (Davenport vd., 2003: 132).

Zarar gören kişi çözüm aramaya çalıştıkça yıldırma uygulayan da sorunun çözülmemesi için nedenler yaratır. Sonunda kurbanın davranışlarında, kendilerini haklı çıkaracak neden bulurlar. Karşılıklı suçlamalar durumu körükler. Sorunu çözmeye istekli bir tavır sergilenmez ise, çatışmanın kızışması ve işten çıkarılma artık an meselesidir.

Tablo 7'deki süreç, kurbanın bilinçli olarak hareket etmesine ve çeşitli seçenekleri görmesine yardım eder. Kurbanların seçenekleri olabildiğince erken

görmeleri çok önemlidir. Yıldırma onları ezip geçmeden onların yıldırma döngüsünü kırmalarına yardımcı olur. Yıkıcı bir oyuna sürüklenmediklerini anlayabilirler. Her ne olursa olsun konunun çözülemeyeceğini ve hatanın kendilerinde olmadığını göreceklersa büyük olasılıkla ümitsizliğe kapılmayacaklardır (Davenport vd., 2003: 133-134).

2.2.3.9. Örgütsel Değişim

Örgütün, çalışanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade eder (Akat vd., 2002: 389).

Tablo 8. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Dışsal Nedenler	İçsel Nedenler
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teknoloji (üretim, haberleşme, bilgi işleme, genetik) ➤ Rekabet ve Globalleşme ➤ Ekonomik Koşullar ➤ Soysa, kültürel ve demografik koşullar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Düşük verimlilik ➤ Satışların düşmesi ➤ Düşük moral ve motivasyon düzeyi ➤ Personelin yükselen eğitim düzeyleri ve beklentileri

Kaynak: (Koçel, 2003: 694-695)

Tablo 9. Örgütsel Değişime Karşı Direncin Nedenleri

İş ile İlgili Nedenler	Kişisel Nedenler	Sosyal Nedenler
İşsizlik korkusu	Bilinmeyen korkusu	Değişim amaçları ve grup normları arasındaki farklar
İş yükü artışı korkusu	Güvenlik ihtiyacı	Değişimi öneren/uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik
Teknik bilgi yetersizliği korkusu	Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu	Yakın çevresinin, grubunun değişime karşı olumsuz tutumu
İş koşullarında değişiklik korkusu	Başarısız olma endişesi	Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçememe korkusu
Maliyet yüksekliği	Çıkar kaybı	Değişim çalışmalarının dışında kaldığı inancı

İş/ücret/ödül ilişkisinde değişiklik korkusu	Kendine güvenmeme	Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması
--	-------------------	---

Kaynak: (Koçel, 2003: 700-704)

Yeniden yapılandırma, stratejik ortaklıklar, küçülme, kademe azaltma, yalın organizasyonlar ve yatay organizasyonlar yıldırmaya neden olan örgütsel değişim uygulamaları arasında yer almaktadır. Bu değişim uygulamaları beraberinde yeni sorunlar da getirmektedir:

Radikal bir değişimi ifade eden süreç yenileme çalışmaları aynı ölçüde bir direnç ile karşılaşmaktadır. Değişime direnç, güçlendirilmiş davranış gerekliliği, inanma ve kendini verme gerekliliği ve iletişim eksikliği süreç yenileme çalışmalarının başarısını engelleyen ana sorunlardır. Ayrıca, üst kademinin yetersiz desteği değişme karşı direnç ile birleşince, baştaki arzu ve hırs da zamanla kaybolmaktadır. Sonuç olarak moral kaybı, motivasyon düşüklüğü, güvensizlik ve yetersizlik duyguları artmaktadır (Koçel, 2003: 408-409).

Stratejik ortaklık veya birliklerin en önemli sorunlarından birisi de, bazen bu tür ilişkiye giren işletmelerin kendi elleriyle kendilerine rakip yaratmaları olayıdır. Genellikle partner ilişkisine giren firmanın yeteneklerini kaybetmesi veya içinin boşalması olarak ele alınır bu durum, bir partner işletmenin diğerinin tüm bilgi, yetenek ve becerilerini öğrenmesi ve ortağına rakip bir işletme haline gelmesini ifade etmektedir. Örneğin, Japon ve uzak doğu firmalarının rekabet güçlerini arttırmasında Amerikan firmaları ile geliştirdikleri bu tarz stratejik ortaklıkların önemli rol oynadığı bilinmektedir (Koçel, 2003:428).

Örgütlerin küçülmesi olayı ise bünyesinde birtakım sorunları da taşımaktadır. En önemli sorun, personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğüdür. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı arttırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılmasını zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2003:430).

Yatay organizasyonlarda, benlik imgeleri için makam, maddi çıkar ya da yükselme ihtiyacı duyan çalışanlar, yıldırma gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını arttırmak isterler.

Yeniden yapılandırma, küçülme ve şirket evlilikleri işletmelerin yaşamında yönetimlere düşen doğal kararlardır. Bunlar yerinde ve genelde kaçınılmazdır; ancak bazı mevkilerin kaldırılmasını gerektirebilir. Bu iş düşüncesizce yapılırsa yıldırma neden olabilir.

Rekabetçi ortamlarda, kendi işini kaybetmemekten korkanlar, mevkileri için savaş verirler. Kendileri işten çıkarılmaktansa başkalarına yıldırma yapmaya başlarlar (Davenport vd., 2003: 49-50).

Örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmayı amaçlayan kademe azaltma uygulaması, örgüt yapısının basitleştirilmesi ve katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkileri elemine etmeyi, işi yapan ile karar vereni mümkün olduğu kadar birbirine yakınlaştırmayı amaçlayan yalın organizasyon uygulaması, daha az mevki, daha az çalışan ve maliyetlerin düşürülmesini amaçlayan küçülme uygulamaları, süreç yenileme gibi uygulamalar mikro düzeyde, işletmelerin daha esnek hale gelmeleri ve rekabet güçlerini arttırmaları ile sonuçlanmaktadır. Ancak makro(toplumsal) düzeyden bakıldığında, bu uygulamaların “işsizlik” sorununu ortaya çıkardığı ve mevcut olan bu sorunu daha da kronikleştirdiği görülmektedir (Koçel, 2003:433-434).

Artık dünya hiçbir zaman eskisi gibi olmayacaktır. Kişisel ve örgütsel düzeyde hemen her şey şekil ve içerik olarak sürekli değişmektedir. Değişim acı verici bir olaydır; beklediğini bulamama, eski ilişkilerin bozulması, yetersiz kalma, prestij, çıkar kaybı, özgüven duygusunu yitirme, stres altında kalma, kendini her konuda güvensiz hissetme, bıkkınlık, sürekli kendini yenileme zorunluluğu kişisel düzeyde hissedilen değişim acılarıdır (Koçel, 2003: 707). Bu tür olası değişimlere çalışanları hazırlamak, başka mevkiler bulmada onlara yardımcı olmak ve iş kaybı durumunda tazminat vaadi ile yıldırma önlenir (Davenport vd., 2003: 49-50).

2.3. KİŞİLİK VE KİŞİSEL FARKLILIKLARIN YILDIRMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Bu bölümde, kişilik kavramının tanımı ve kavramsal gelişimi, Costa ve McCrae'nın kişilik tipleri ile ilgili beş faktör kişilik modeli, yıldırma uygulamalarında kişiliğin önemi ve yıldırma davranışlarına neden olan farklı kişilik özellikleri üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Kişilik Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Kişilik kavramı ile ilgili literatürü incelediğimizde; kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Mc Adams 1997, Akt: Yelboğa, 2006: 198).

Kişilik kavramının birçok tanımı olup, Allport 1937 yılında elliden fazla kişilik tanımını toplayıp, bu kelimenin Latincedeki kişi "persona", kavramından geldiğini ve Roma tiyatrosu ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncular temsil ettikleri özelliği yansıtmak için maskeleri takıp, bu maskeleri de "persona" şeklinde adlandırmışlardır. Böylece persona kavramı ile kişiler arasındaki farklılıklar daha doğrusu kişinin kişilik özellikleri anlatılmak istenmiştir.

Yine Allport'un belirttiğine göre kişilik kavramı ilk kez Cicero'nun eserlerinde görülmüştür. Bir kişiden söz edildiğinde kişinin devamlı olan davranışları söz konusu olur. Böyle bir bakış açısıyla, kişilik denilince, belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelmektedir. Kişinin takındığı tavır derken de "kişi belirli bir grup içinde bulunduğu diğer kişileri nasıl etkilemektedir", "kendisi nasıl görünmektedir" ve "ölçülebilir, değerlendirilebilen özellikleri nelerdir" bunların düşünülmesi gerekir. Kişilik tanımına böyle bir yaklaşımla bakıldığında ise, kişinin dış görünüşü ile diğer kişileri nasıl etkilediği araştırılacak ve her kişinin bağımsız bir bütün olduğu da unutulmayacaktır (Türkel, 1992: 47).

Kişilik ile ilgili literatürdeki tanımları incelediğimizde; uzun yıllardır kişiliğin tam ve tek bir tanımı üzerinde anlaşma sağlanamadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar, kişiliğin bireysel taraflarını ele alıp başlıca psikososyal, biyolojik ve

sosyo-kültürel faktörlerin değişimine odaklanmıştır. Bazı görüşlere göre ise, kişilik kalıtsal olarak doğuştan getirilen huyların küçük değişimlerle hayat yolu boyunca sergilenmesidir. Bir başka bakış açısına göre zihin, gelişmiş, alana özel mekanizmalarla düzenlenmiştir; çevresel girdiler sahip olunan mekanizmaların başlangıç aktivasyonunu değiştirebilse bile temel yapılar ve yaşam olayları karşısındaki işlevler sabittir (Caprara, 2002: 201).

Kişilik konusundaki diğer araştırmacılar insan zihnine ait özellikler üzerinde ve deneyimler üzerinde odaklanmıştır; bunlar, doğamızı besleyen, çevremizdeki olayları seçmemizi ve dönüştürmemizi sağlayan, en sonunda ise yaşamlarımızı şekillendiren bireylerin proaktif rolünü incelemeye izin vermektedir. Ayrıca, kişilik; bütünleşmiş bir proaktif sistem olarak düzenlenmiştir; bu sistemde çeşitli düzeylerde karşılıklı olarak bağımlı işlem yapan çeşitli alt sistemlerden gelen sonuçlar, çevreyle etkileşim halinde gelişmekte ve işlenmektedir. Çoklu biyolojik ve psikolojik yapılar, davranış ve çevre tümünden kişiliğin şu anda karşılıklı nedensellik ağı içinde belirleyicisi olarak işlem görmektedir (Caprara, 2002: 202).

Konuyla ilgili en kapsamlı tanımlamayı Allport yapmıştır. Allport kişiliği, kişinin kendine özgü düşünce, davranış ve his kalıbını üreten psikolojik sistemin insan içindeki dinamik bir organizasyonu olarak tanımlamıştır. Allport'un bu tanımında, kişilik özelliklerinin birkaç önemli noktasına vurgu yapılmaktadır (Carver ve Scheier, 1996: 5): Kişilik; sadece bir parça ve kısıtlar yığını değil, bir organizasyondur, insanın içinde öylece durmaz, aktiftir ve bir işleyiş düzenine sahiptir, fiziksel bir bağ ile vücudumuza bağlı olan bir şey değil, psikolojik bir kavramdır. Kişilik; bireyin dünya ile nasıl ilişki kuracağına yardım eden nedensel bir güçtür, davranış modelinde tutarlılığı ve devamlılığı sağlar, davranış, düşünce ve hissiyatta tek bir şekilde değil, birçok şekilde sergilenir.

Allport'da kişiliği biyososyal ve biyofiziksel olarak iki boyutta incelemiştir. Biyososyal tanımlamada kişi, sosyal uyaran olarak ele alınmaktadır. Kişilik, bireyin diğer insanlar üzerinde yarattığı tepkilerdir. Biyofiziksel tanımlamada ise insanın kendi doğasından gelen özellikler ve çevresi ile olan ilişkilerin bir bütünü olduğudur. Biyofiziksel yaklaşım Allport'un daha doğru bulduğu bir yaklaşım olarak ifade edilmiştir (Yanbastı,1990: 10-11).

Kişiliğin bir yönü, toplumdaki etkilenmekte ve toplum içinde kişinin kendini konumlandırmasına dayanmaktadır. Bireyin toplum nezdinde nasıl olmak ve nasıl görünmek istediği, sahip olduğu gerçek ve sosyal yüzler, kişiliğe etki etmektedir. O halde kişilik kavramı, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerdeki tepkiyi ve kendisini gösterme biçimini de içermektedir (Köknel, 1995: 26).

Oldukça genel bir yaklaşımla kişilik, "bireyin yaşama biçimi" şeklinde tanımlanabilir. Ancak bu yaşama tarzının içinde birçok özellik, bilinen veya bilinmeyen kimi birinci kimi ikinci derece olmak üzere birçok boyut mevcuttur. Bunlar içerisinde yetenek, zeka, eğitim, duygu, neşe, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, konuşma şekli, sorumluluk, kültür, içtenlik, konuşkanlık, kıskançlık, sinirlilik gibi örnekler verilebilir. Kişilik, insanın doğumundan ölümüne kadar devam eden dinamik bir süreçtir. Bu bakımdan yaşayan her insanın bir kişiliği vardır (Zel, 2000: 326).

Bireyin hayata bakışındaki özgünlükleri meydana getiren ve temel ilgi, dürtü, yetenek ve duygusal eğilimlerini de içeren, belli bir süreklilik gösteren davranış ve özelliklerin bileşimi, kişiliği oluşturur (Demir ve Acar, 1997: 134).

Kişilik, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan zihinsel yetenekler, tutumlar, mizaç, duygu, düşünce ve davranışlardaki bireysel farklılıkların bileşiminden oluşan bir bütünlüğü, tekliği ifade eder (Somer vd., 2004: 2).

Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Şu halde kişilik insanın kendisine olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır (Eren, 2007: 83).

Kişilik, bireyin birkaç niteliğine dayanan bir şey değil, bireyin tüm niteliklerini ve bunların etkileşimini içerir. Bu etkenler, bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal yapısı, güdeleri, yaşantıları, alışkanlıkları, çevresi, çevresinde kendisine açık olan olanakların tümü ve bunların karşılıklı etkileri ile birlikte bir sistem olarak bireyin kişiliğini etkiler. Kişilik yapısı olarak bireyin davranışları, ne düşündüğü, neler hissettiği, ne söylediği ve ne yaptığı bu etkenlerden etkilenmektedir (Özgül, 1992: 1).

Kişilik ile ilgili yapılan bütün tanımların ortak yönü, süreçlerin dinamik bir bütünlüğe yönelik olmasıdır. Dolayısıyla kişilik bütünlüğü biyo-psiko-sosyal alan dinamiklerinin karşılıklı etkileşim ve bütünleştirme süreçleriyle gerçekleşmektedir.

Buna göre kişilik oluşumu bireysel biyolojik gereksinme ve dürtülerin oluşturduğu; eğitim, deneyim ve öğrenme ile kazanılan, değerlendirme, tanıma ve inançlarla biçimlenen psikolojik alanın, sosyal etkileşimler, sosyal roller ve sosyal değerlerin dinamik etkileriyle bütünleşme sürecidir. Kişilik yapısının temelinde, en alt basamağında iç güdüsel dürtü dinamikleri en üst basamakta da sosyal etkileşimler vardır. Kişiliğin gelişimi ve bütünleşmesi, ancak son aşama olan sosyal psikolojik alan dinamiklerinin bireyi etkilemesi ve değiştirmesiyle mümkündür (Köknel, 1995: 28).

Araştırmacıların ayrıldıkları nokta ise, davranışın özel ve ayırıcı yönlerinin nasıl keşfedileceği ve adlandırılacağıdır. Bu yanıtlanması güç bir sorun olmuştur. Bu soruna yönelik birçok yaklaşım denenmiş ve bunların her biri değişik kişilik kuramlarının oluşmasıyla sonuçlanmıştır (Morgan, 1998: 311).

Kişilik kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık ve zorluk, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bütün bu zorluklar, varsayımlar ve farklı yöntemlere karşı kişilik kuramları; psikanalizci (psikoanalitik, psikodinamik) yaklaşım, davranışçı yaklaşım (davranış, sosyal öğrenme), insancıl (hümanist, fenomenolojik) yaklaşım, özellikler yaklaşımı (trait) ve gelişmişlik yaklaşımı olmak üzere beş ana grupta toplanabilir (Carrell vd., 1997: 106):

Psikanalizci yaklaşım: Bu gruptaki çalışmalar, Freud, Erikson, Adler, Jung, Berne, Horney, Murray ve Fromm gibi psikanalizci yaklaşımı savunan bilim adamlarınca ortaya konan teorilerdir. Bu yaklaşımdaki araştırmacıların düşüncelerinin ortak özelliklerini iki grupta toplayabiliriz. İlk olarak kişiliğin şekillenmesindeki en önemli faktörün, bilinçaltının sağladığı motivasyon olduğunu savunmuşlardır. İkinci olarak ise, kişiliği, karşıt motivasyonlar ile önleme arzusunu geliştiren savunma mekanizması arasındaki çatışmanın şekillendirdiğini ileri sürmüşlerdir. Açıkçası, psikanalitik kuramlar, özel kişiliği (davranışı yönlendiren bilinçdışı güdülerini) incelemekte ve kişiliğin nasıl geliştiği ile ilgilenmektedir.

İkinci gruptaki teoriler ise Eysenck, Skinner, Pavlov, Watson, Thorndike, Rotter ve Bandura'nın çalışmalarının örnek verilebileceği davranışçı yaklaşım

teorileridir. Bu grup bilim adamları, psikolojinin ölçülebilir ve gözlemlenebilir yanının araştırılmasının önemini savunmuşlardır. Toplumsal kişilik ve özellikle davranış üzerinde durmuşlardır. Sergilenecek karşı davranışa, çevredeki gözlemlenebilir davranışların, öğrenme yoluyla nasıl etki ettiğini araştırmışlardır. Açıkçası, bu yaklaşımdaki araştırmacılar, bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinin ve davranışlarının dikkatli bir biçimde gözlemlenmesinin, kişiliğin gelişiminin temelini oluşturduğunu savunmuşlardır

Üçüncü gruptaki teoriler ise, Maslow, Rogers, Kelly, Binswanger, Berkley ve Frankl'in çalışmalarının örnek verilebileceği insancıl yaklaşım olarak adlandırılan teorilerdir. Bu düşünceye göre davranış ancak, bireyin ve diğer insanların dünyayı nasıl algıladıkları ve düşündüklerine bağlı olarak şekillenmektedir. İnsancıl yaklaşımıcılar, insanların kişilik yapılarının dünyayı onların gözüyle görmekle anlaşılabilirliğini ileri sürmüşlerdir

Dördüncü grup yaklaşım da, önemli temsilcileri arasında Allport, Odbert, McDougall ve Cattell, Costa ve McCrae'nin bulunduğu, insanları birbirinden farklılaştıran temel faktörleri esas alan, özellik yaklaşımıdır. Özellik yaklaşımı kuramcılarının tamamının üzerinde anlaştığı nokta, kişilik özelliklerinin insan kişiliğini oluşturan temel yapı taşları olduğudur (Pervin ve John, 1997: 259).

Özellik Yaklaşımı, toplumsal kişilik üzerinde durur ve kişilik gelişiminden çok kişiliğin tanımlanması ve davranışın önceden kestirilmesi ile ilgilendir. Kişilik çözümleme ve tanımlama amacıyla geliştirilen trait kuramı, durum kuramları olarak da bilinmektedir. "Trait, kişiliğe temel özelliklerini veren davranış kalıplarının genel adıdır. Kişiliğin en doğru şekilde ölçülmesi, amaca en uygun traitin belirlenmesine bağlıdır. Kişiliğin karakteristik özellikleri "dışadönüklük", "içedönüklük", "saldırganlık", "uyuşabilme", "sosyallik", "sorumluluk", "duygusal denge", "kültür" gibi birincil traitlerle kavramlaştırılmaktadır (Aydın, 2000: 79).

Trait Kuramı, bireylerin çok çeşitli özellikler yönünden birbirinden farklı olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Trait, bir bireyi diğerlerinden ayıran, oldukça kalıcı ve belirgin olan özelliklerdir (Özgüven, 1998: 38). Özellikler yaklaşımına göre, insanlar belirli bir tarzda davranma eğilimini yansıtan kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu davranış eğiliminin güçlü olması, insanın o kişilik özelliği açısından baskın olduğu anlamına gelir (Pervin ve John, 1997: 259). Örneğin dışadönüklük eğilimi

yüksek olan insanlar, diğerlerine nazaran çevreleriyle daha fazla ilişki kurmaya yatkın olan insanlardır. Özellik yaklaşımı kuramcılarının göre, insanlar kişiliklerini oluşturan özelliklerin seviyesine göre birbirlerinden ayrılırlar (Carver ve Scheier, 1996: 60).

Özellik yaklaşımına göre, kişiliğin özellikleri (personality traits) bilinirse kişilik de ortaya çıkarılmış olur. Kişilik özellikleri birbirine zıt sıfatlar halinde ifade edilebilir: İyi-kötü, faal-durgun, atılgan-çekingen, güvenli-şüpheli, gergin-rahat gibi. Davranış, bu betimleyici sıfat çiftleri arasındaki ilişkinin yönüne göre ölçülmektedir. Her trait, verilen sıfat çiftine bağlı olduğundan nesnel gerçeklik araştırmacının seçtiği sıfatlarla sınırlandırılmaktadır (Aydın, 2000: 80).

Beşinci gruptaki yaklaşıma (gelişmişlik) da Argyris'in olgunlaşma kuramı örnek gösterilebilir. Argyris kişilik gelişimine örgütsel davranış açısından bakmıştır. Teoriye göre, gelişmişlikle gelişmemişlik arasında 7 karşıt kişilik özelliği ayrımı ya da farkı vardır. İş ortamında kazanılan deneyim ve kendine güven duygusu, bu her bir karşıt özellik grubundaki kişilik özelliğini, gelişmemişlikten gelişmişliğe doğru değiştirmektedir. Bu değişim süreci aynı zamanda kişiliğin oluşum sürecidir (Carrell vd., 1997: 107).

Kişilikle ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaları kısaca özetleyelim: En eski araştırmalar M.Ö. 400 yıllarında Hippocrates'e kadar gider. Hippocrates, insan mizacının beden salgılarından etkilendiğini ileri sürmüştü ve beden sıvılarının türüne göre dört mizaçtan söz etmiştir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 28):

- Kanın etkili olduğu kişiler: Hoşsohbet, eğlence seven, neşeli ve canlı.
- Lenfin etkili olduğu kişiler: Ağırkanlı, uyku seven, güç uygulanan ve yavaş hareket eden.
- Kara safranın etkili olduğu mizaç: Atılgan, derin görüşlü, duygusal ve romantik.
- Sarı safranın etkili olduğu mizaç: Ateşli, sert ve çabuk kızan

Genetik özelliklerle kişiliğin incelenmesine ilk eğilenlerden Gelton, aile tarihçesi yöntemi ile kalıtsal özellik kişilik ilişkisini çözümlenmek istemiştir. Gelton, genlerle aileden kalma bazı özelliklerin zamanla aynı ailenin devamında görüldüğünü açıklamıştır. Tyron, soya çekim yöntemi ile genetik faktörlerin kişilik

üzerindeki etkisini açıklamak istemiş kalıtımla zeka arasında ilişkinin olduğunu belirtmiştir (Deary, 1993: 300).

İkizlerin incelenmesi, birçok psikoloğun kişiliği etkileyen genetik faktörlerin açıklanmasında başvurduğu çalışma biçimi olmuştur. Gottesman, böyle bir çalışma yöntemi ile benzer ve değişik çevrelerde ikizlerin davranışlarını incelemiş ve benzer kişilik özelliklerinin genetik özelliklerden geldiği fikrini ileri sürmüştür. İlk ikiz özelliği incelemecilerinden olan Newman Freeman ve Holzinger ikizler arasında ağırlık, vücudun fizyolojik yapısı ve zeka düzeyi olarak benzerliklerin olduğunu ve bu benzerliğin de benzer kişilik özelliğini oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir (Erdoğan, 1991: 271-272).

Sheldon ve Kretschmer, kişileri vücut yapılarına göre inceleyip tipoloji tahlilleri yapmışlardır. Kretschmer'in tiplemesine göre insanlar vücut yapılarına göre şu gruplarda tiplenebilirler:

- Pikkik: Orta boylu, kısa boylu, göbekli, gevşek kaslı (neşeli, kendileriyle barışık, girgin kişilik)
- Astenik: İnce, uzun, zayıf beden yapılı gelişmemiş göğüs ve karın kasları (asabi, kapalı kişilik)
- Atletik: Yapılı, kaslı, kemikli göbeksiz vücut yapısı (içe dönük, kapalı, sakin kişilik kişilik)

W.H.Sheldon ise beden yapısının embriyonik katmanlara uyarak "Endomorphie, Mezomorphie ve Ektomorphie" boyutlarında geliştiğini ileri sürmüştür. Bu gelişmede üç tip yapı ve yapılar uygun mizaç gösterdiklerini belirtmektedir (Deary, 1993: 303).

Chatman'ın yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, kişi ile örgüt uyumunun sağlanmasında örgütün temel fonksiyonlarından olan personel seçimi ve sosyalleşme kilit rol oynadığını belirtmiştir (Chatman, 1989: 333-349).

Vandenberg ve Scarpello, verilen yeterli bilgilerle kişinin ihtiyaçları ile örgütün sağlayacakları arasında uyumlaşmanın sağlanacağını ve bunun da iş tatminini artıracak olduğunu göstermişlerdir (Vandenberg ve Scarpello, 1990: 60-67).

Bowen, kişisel değerlerin ve bu değerlerin örgütsel değerlere uyumunun değerlendirilmesinde kullanılabilecek uygun bir araç olarak, mülakat yöntemini önermiştir (Bowen, 1991: 35-51).

Zel, Türk ve İngiliz yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerini araştırdığı çalışmada; Türk yöneticilerin İngiliz yöneticilere oranla kültürel, görsel sanatlara ve müziğe daha fazla duyarlı olduklarını, daha yaratıcı, planlı-programlı olduklarını, kişileri anlama becerisinin daha gelişmiş olduğunu, işlerini tam ve zamanında yapmaya önem verdiklerini ve bunu astlarından da beklediklerini ortaya koymuştur. Ayrıca Zel, İngiliz yöneticilerin ise, Türk yöneticilere kıyasla daha neşeli, duygularını dışa vurmayan, kolay kolay incinmeyen ve soğukkanlı bireyler olduklarını bulmuştur. İngiliz yöneticilerin sorumluluk almayı, yönlendirme ve denetlemeyi Türk yöneticilere oranla daha fazla benimsediklerini, gerçekçi ve somut öğelerle çalışmayı sevdiğini ortaya koymuştur (Zel, 2000).

2.3.2. Costa ve McCrae'nın Kişilik Tipleri İle İlgili Beş Faktör Kişilik Modeli

Kişilik özelliklerine göre kişilik analizinde bulunan yaklaşımların, özellikleri tanımlayıcı temel faktörlerle ilgili araştırmaları 1920'lerden itibaren başlamış, ancak üzerinde büyük ölçüde uzlaşılan beş faktörün keşfinin başlangıcı 1963'te gerçekleşmiştir. 1963'te Norman, dışadönüklük, yumuşak başlılık, öz-denetim, duygusal denge ve kültür olmak üzere beş faktör tespit etmiş ve daha sonraki araştırmalar da büyük ölçüde bu faktörleri desteklemişlerdir. 1985 yılında Costa ve McCrae, Norman'ın araştırmalarını güncelleyerek beşinci faktör olan "kültür" yerine "deneyime açıklık" faktörünü tespit etmişlerdir. Aynı araştırmacılar, daha sonra da bu bulgularını farklı grup ve zamanlar için doğrulamışlar, diğer araştırmacılar da günümüze kadar aynı faktörleri doğrulayan sonuçlar elde etmişlerdir (Somer vd., 2004: 4-7).

Costa ve McCrae (1992) tarafından kavramsallaştırılan ve bireyler tarafından bilinmesi durumunda kişisel gelişimde de fayda sağlayacak olan beş faktör kişilik modelinin temel boyutları dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk duygusal dengesizlik ve açıklıktır (Costa ve McCrae, 1992: 15).

2.3.2.1. Dışa Dönüklük (Extraversion)

Dışadönüklük kişilik özelliği gösteren insanlar; arkadaş canlısı, kendine güvenen (iddialı), enerjik, heyecan arayan, hevesli, sıcakkanlı insanlardır. (Costa ve

McCrae, 1992). Fazla dışa dönük tipler genellikle, neşeli olma, insanları ve grup içinde olmayı sevme, heyecan ve uyarım arama eğilimindedirler. Fazla dışa dönük olmayan tipler ise, daha çok yalnız zaman geçirmeyi tercih ederler ve sessiz, çekingen, bağımsız olarak karakterize edilirler (Zhao ve Siebert, 2006: 260).

Dışadönükler, daha yoğun kişisel etkileşim ve olumlu duygularla, daha yüksek uyarılma ihtiyacı gösterirler. Ek olarak, genelde dışadönüklük olumluluk ve sorunları olumlu durumda çözebilme eğilimiyle ilişkilidir. Dışadönükler, genellikle yaşadıkları deneyimlerin olumlu yönlerine odaklı bir yapıdadırlar. Makul problem çözme ve sorunlarla başa çıkma stratejileri konusunda da bir eğilime sahiptirler (Bakker vd., 2006: 34).

Dışadönüklerin, bir yaklaşma-uzaklaşma çatışması sırasında, ceza ile ilgili ya da beklenen ödülün kaçırılması ile ilgili işaretlerden ziyade, daha çok ödülle ilgili ya da beklenen cezanın uzaklaştırılması ile ilgili işaretlere duyarlı olacağı ve içe dönüklere göre daha kuvvetli bir biçimde tepkide bulunma veya harekete geçme eğiliminde olacakları anlamına gelmektedir. İçedönükler ise böyle bir çatışma durumunda, daha çok ceza ve beklenen ödülün kaçırılması ile ilgili sinyallere duyarlı olacakları için, daha çok, durumu analiz etme ve davranışı ketleme eğiliminde olacaklardır (Somer vd., 2004: 14).

Bazı araştırmalar, liderlik, güç, girişkenlik ve baskınlık gibi özelliklerin de dışadönüklük faktörüyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bunların yanı sıra, düşüncesizlik, dürtüsellik, dikkatsizlik gibi özelliklerin de, öz-denetim faktörü ile birlikte dışadönüklük faktörünün de kapsamında yer aldığı belirlenmiştir (Johnson ve Ostendorf, 1993).

Costa ve McCrae (1992), içedönüklüğü, dışadönüklüğün tam karşıtı olarak görmeyip, dışadönüklükteki özelliklerin bulunmaması olarak tanımlarlar. Örneğin, arkadaş canlısı olan dışadönüklerin karşı ucunda puan alan kişiler, arkadaş sevmeyen, düşmanca davranan kişiler olmaktan ziyade, kendilerini kolayca ortaya koymaktan hoşlanmayan, topluluktan uzak duran kişilerdir.

İçedönükler genellikle, mesafeli, ciddi görünümlü, dikkat çekmeyen, kararlarını kendi başına almaktan hoşlanan kişilerdir. Çekingen görünüşleri, endişeli olmaktan ziyade yalnızlıktan hoşlanma özelliklerinden kaynaklanabilmektedir.

Dışadönüklerin, iyimser ve coşkulu yapıları onlarda yoktur ama bu durum, onların mutsuz olduğu anlamına da gelmemektedir.

2.3.2.2. Uyumluluk (Yumuşak Başlılık/ Agreeableness)

Yumuşak başlılık faktörü, bireyin kişilerarası yönelimini değerlendirir. Bu yönü yüksek olan bireyler, güvenilir, bağışlayıcı, fedakâr, iyi niyetli ve ilgili olarak; düşük olan bireylerse, ben merkezli, insafsız, kandırıcı ve güvenilmez (kuşku uyandırıcı) olarak tanımlanabilirler (Costa ve McCrae, 1992).

Bu faktör, dışadönüklük faktörü ile birlikte, insanlar arası ilişkilerdeki temel eğilimlerle ilişkili olan faktörlerdir (Costa ve McCrae 1992). Costa ve arkadaşları, dışadönüklüğün daha çok sosyal uyaranların miktarı ile; yumuşak başlılığın ise ilişkilerin niteliği ile bağlantılı olduğunu ifade etmektedirler. Bu faktörden düşük puan alan kişiler, başkalarının istekleri ile kendi ihtiyaçları çeliştiğinde daha kolay “hayır” diyebilen, yüksek puanlılar gibi insanlara güven duymaktan ziyade, daha şüpheci bir yaklaşım sergileyen, zaman zaman bencil, hatta kavgacı olarak tanımlanabilen kişilerdir. İşbirliğinden ziyade rekabeti ön planda tutarlar (Somer vd., 2004: 53).

2.3.2.3. Sorumluluk (Öz Disiplin/İşine Bağlılık/Conscientiousness)

Öz disiplin faktörü, bireyin organizasyon, azim, çalışma, motivasyon ve hedefe ulaşmada kararlılık düzeylerini belirler (Zhao ve Siebert, 2006: 261). Sorumluluk sahibi bireyin kararlılık ve öz disiplini, kendisine işlerini tamamlama ve başarıya ulaşma konusunda yardımcı olacaktır. Bazı araştırmacılar, iş bitiricilik (başarı) ile sorumluluk sahibi olma arasında doğru orantılı ilişki keşfetmişlerdir (Bakker vd., 2006: 36).

Bu faktör, hem hareket, hem de odaklanmayı içermekte ve bu nedenle “aktive edici” ve “ketleyici” olmak üzere iki yönü bulunmaktadır (Costa ve McCrae, 1992). Aktive edici, harekete geçiren yön, başarı ihtiyacı, çalışmayı sevme, kararlılık ve üretkenlikte ifadesini bulmaktadır ve 5FKE’de sorumluluk/kararlılık alt boyutunda temsil edilmiştir. Ketleyici yön ise, daha çok ahlâki titizlik ve tedbirli olma özelliklerinde ortaya çıkmaktadır ve envanterde düzenlilik ve kurallara uyma alt boyutları ile temsil edilmişlerdir. Bu faktördeki özelliklerin kendini göstermesinde dürtü kontrolü temel bir rol oynamaktadır (Somer vd., 2004: 56).

Öz-disiplin, dikkat dağıtıcı faktörlere ve sıkılmaya rağmen bir göreve devam edebilme yeteneğini ve özellikle sabırlı olmayı yansıtır. Sorumluluk, boyutun ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığında görülürken, ketleyici yönü ise ahlâki titizlik ve tedbirlilik özelliklerinde ortaya çıkmaktadır (Somer vd., 2004: 22).

Bu faktörde düşük olanlar, ertelemeye ve hayal kırıklığı karşısında çabuk pes etmeye eğilim göstermektedirler. Ancak, sorumluluk boyutunda yüksek kişiler, kaynağı ne olursa olsun, algılanan tehditlere daha kuvvetle reaksiyon gösterme eğiliminde olmaktadır (Somer vd., 2004: 22-24).

Ayrıca, dilden hareketle kişilik özelliklerini inceleyen bir çok çalışmada, kişilerin kendilerinde ya da başkalarında tanımladıkları zeka ile sorumluluk boyutunun korelasyon gösterdiğine işaret edilmektedir. Ancak sorumluluk boyutu, zekanın objektif ölçümleri değil, toplumda akıllı ve zekice olarak değerlendirilen davranışlarla korelasyon göstermektedir (Somer vd., 2004:22).

2.3.2.4. Duygusal Dengesizlik (Neuroticism)

Duygusal dengesizlik (Nörotisizm) düzeyi yüksek olan bireyler, endişe, kin, depresyon, kendini çok önemseme, alınganlık ve düşüncesizlik gibi olumsuz duyguları deneyimlemeye yatkındırlar (Costa ve McCrae, 1992). Bu puan açısından düşük düzeyde olanlar ise, kendine güvenen, sıcak, rahat ve güçlü olarak tanımlanabilirler (Zhao ve Siebert, 2006: 260).

Duygusal olarak tutarlı olan, stresle basa çıkabilen bireyler, hoş olmayan beklenmedik gelişmelerden daha az etkilenerek, hayatlarından daha fazla memnuniyet hissederler (Schaffer vd., 2006: 112). Genellikle, duygusal tutarsızlığı yüksek olan bireyler kendilerine aşırı büyük hedefler belirleyip, kendi performanslarını yetersiz görme eğilimindedirler. Bu boyutta yüksek sınıfta yer alanlar, inkâr, sürekli hayaller ve kendini eleştirme gibi kaçınmacı başa çıkma stratejilerini, sorun çözümü ve proaktif davranış gibi üzerine gitmeci başa çıkma stratejilerine göre daha çok kullanırlar (Bakker vd., 2006: 36).

McCrae ve Costa (1992), nevroitik tanısı alan kişilerin bu boyutta yüksek puanlar aldıklarını ve ayrıca yüksek puanlar alanların daha sıklıkla çeşitli psikolojik bozukluk gösterme eğiliminde olduklarını da belirtmektedirler. Yazarlar, nörotisizm boyutunun yalnızca olumsuz duyguları değil, aynı zamanda, bunlara eşlik eden karmaşık düşünce ve davranışları da kapsadığını belirtmektedirler.

Duygusal dengesizlik faktöründen yüksek puan almak her ne kadar psikopatolojiye yatkınlığın ya da duygusal sorunların varlığının olasılığını artıran bir risk göstergesi olarak düşünülebilirse de bir psikopatoloji ölçümü olarak görülmemelidir. Psikopatolojik bir problem olmadan da bu faktörden yüksek puan alınabileceği gibi, düşük puana sahip olup psikopatolojik özellikler göstermek mümkündür (Somer vd., 2004: 59).

2.3.2.5. Açıklık / Gelişime (Deneyime) Açık Olma (Openness / Openness to Experience)

Bu boyut araştırmacılar arasında en karmaşık olarak nitelendirilen boyuttur. Gelişime açıklık, zihinsel olarak meraklı olan, yeni deneyimler arayan ve alışılmamış fikirler keşfetmek isteyen insanların özelliklerini karakterize eden bir kişilik boyutudur. Bu yönü yüksek olan bireyler, üretken, buluşçu, hayal gücü kuvvetli, düşünceli ve yenilikçi olarak; düşük olan bireylerse, gelenekçi, analitik düşünmeyen ve ilgi alanları dar olarak tanımlanabilirler (Zhao ve Siebert, 2006: 261).

Tablo 10. NEO PI-R Boyutları

Dışa Dönüklük	Arkadaş Canlısı (Sosyal)
	Kendine Güvenen (İddialı)
	Hareketli (Enerjik)
	Heyecan Arayan
	Sıcakkanlı
Uyumluluk	Güven Verici
	Açık Sözlü
	Fedakâr
	Yumuşak Başlı
	Alçak Gönüllü
	Aşırı Duygusal
Sorumluluk	Becerikli
	Düzenli
	Sorumluluğunu Bilen (Görevine Bağlı)
	Başarmak için Çabalayan

	Öz Disipline Sahip
	Ayrıntılı/Derin Düşünen
Duygusal Dengesizlik	Endişeli
	Çabuk Sinirlenen
	Depresyon Halinde
	Utangaç
	Düşünmeden Hareket Eden
	Hassas
Açıklık	Meraklı
	Hayalperest
	Estetik
	İlgi Alanı Geniş
	Heyecanlı
	Rahat

(Costa ve McCrae, 1992: 49)

2.3.3. Yıldırma Uygulamalarında Kişiliğin Önemi ve Yıldırma Davranışlarına Neden Olan Farklı Kişilik Özellikleri

Kişilerin yıldırma uygulama veya buna maruz kalma durumlarında belirleyici olan faktör, onların “kişilik”leridir. Bu gibi durumlarda; fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok faktör rol oynar. Kişiliğin pek çok yönü bulunur ve bunlar kişinin yıldırmaya karşı direncini önemli ölçüde etkiler (Tutar, 2004: 34).

İnsanlar yıldırmaya karşı aynı tür tepkileri göstermeyebilir. Kişilik tipleri bakımından yıldırmaya verilen tepkiler farklılık gösterir. Kimi kişiler, bazı tutum ve davranışları yıldırma olarak görüp onunla mücadele ederken, kimileri bunu yıldırma olarak görmeyip bu tutum ve davranışları olağan bir durum gibi değerlendirir. Yani bir örgütlerde hangi davranışların yıldırma olarak kabul edildiği, çalışanların kişilik özelliklerine, değer yargılarına, kültürlerine ve inançlarına göre değişiklik gösterir (Tutar, 2004: 14).

İnsan kişisel özellikleri bakımından “teslimiyetçi” ve “direncsiz” bir psikolojiye sahip ise, yıldırma ile başa çıkması zorlaşacak ve bu zorluğun kaynağı,

bizzat bireyin kişilik özellikleri olacaktır. Eğer birey, yeni durumlara uyum yeteneği yüksek bir kişilik özelliğine sahip ise, yıldırma ile başa çıkması daha kolay olacaktır. Bu durum, aynı olayın farklı kişilikler tarafından, farklı algılandığını gösterir (Tutar, 2004: 36). Bu bağlamda, yıldırma ile kişilik arasında sıkı bir ilişki vardır.

Çobanoğlu'na göre yıldırmanın bireysel nedenleri; mağdur seçilenin diğerlerine göre parlak bir kariyerinin olması, mağdurun göz alıcı güzellikte olması, mağdurun üstün bir duygusal zekaya sahip olması, mağdurun diğerlerine göre daha genç olması ve mağdurun diğerlerine göre daha yaşlı olmasıdır (Çobanoğlu, 2005: 24).

Einarsen'a göre yıldırmanın algılanan bireysel nedenleri; saldırganın zor kişilik özelliği, saldırganın mağdurun niteliklerini çekememesi ve saldırganın kendinden emin olmamasıdır (Einarsen, 2000).

Zapf'a göre ise yıldırmanın bireysel nedenleri; kendine bir kurban seçen saldırganın, diğerlerini de etkileyerek, onları seçtiği kişiye karşı kışkırtması, mağdurun örgüt içinde imtiyaz sahibi olması, mağdurun performansının ortalamadan yüksek olması, mağdurun gruptakilerden farklı olması, hastalık, aşağılamadan hoşlanma, mağdurun özel hayatının diğerlerinden farklı olması, mağdurun cinsiyeti, mağdurun fiziksel engeli, mağdurun görünüşü, mağdurun performansının ortalamadan düşük olması ve mağdurun milliyetidir (Zapf, 1999: 76).

2.3.3.1. Yıldırma Davranışlarını Uygulayanların Örgüt İçindeki Yeri ve Kişilik Özellikleri

➤ Yıldırma Davranışlarını Uygulayanların Örgüt İçindeki Yeri

Yıldırma süreci içerisinde öncelikle yıldırmacı ve yıldırma kurbanı olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarsak, bu iki kişi arasındaki ilişki, süreçte üç farklı biçimde karşımıza çıkar.

Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma: Dikey yıldırma, bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı davranışlardır. Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun

gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir yıldırma olma olasılığı da mevcuttur.

Psikolojik analizlere göre bu olgunun temelinde daima, çocukluğunda kurban rolünü oynamış ve benzer deneyimleri yaşamış saldırgan bireyin taşıdığı bir kişilik bozukluğu yer almaktadır. Freud, bu mekanizmayı “saldırgan ile özdeşleşme” olarak tanımlar. Yukarıdan aşağıya yıldırmanın en yaygın ve en bilinen nedenleri arasında sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenler yer almaktadır (Tınaz, 2006: 116-126).

Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir, her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye ve etkinliğini azaltmaya çalışır. Onu tembellik veya yavaşlıkla suçlayabilir. Böyle bir çalışana tehdit etmek veya eleştirmek, amiri hem zor durumda bırakır hem de gülünç kılar. Ancak kıskançlık ve çekememezliği yaşayan hastalıklı ruh ve zihin, örgüte yararlı ve başarılı astın yaptığı işi sahiplenir ve bunu herkese kendi başarısıymış gibi göstermeye çalışır. Kıskançlık ve haset, kültür farkı gözetmeksizin insan ruhuna en fazla egemen olan duygulardan oldukları için, böyle bir nedenden kaynaklanan yıldırma olgusu, her kültürdeki örgütlerde görülebilir.

Yaş Farkı: Kendisinden daha genç astın varlığı halinde amir, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Bu korkuyla hareket eden amir, örgütü için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı yıldırma sürecini başlatabilir. Bunun tam tersi bir durumun oluşması da mümkündür. Amir daha genç, ast daha yaşlı olabilir. Bu durumda amir, kendisini deneyimsiz görebilir ve bundan ötürü komplekse girip, açığını maskeleyerek ya da üstünlüğünü göstermek için astına karşı katı ve güç beğenir bir tutum takınır.

Kayırma: Kayrılan kişi üst ya da ast olabilir. Kayrılan kişi, amir konumunda ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğu emindir. Gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapmakta özgürdür. Karakteri, zekası, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uyumayan astıyla istediği gibi uğraşabilir.

Politik Nedenler: Dikey yıldırmanın bu tarzda uygulanmasındaki neden, astın politik görüş ve tercihinin, amirinkinden farklı olmasıdır. Bu bağlamda, yıldırmanın oluşması kaçınılmazdır.

Eşdeğerler Arasında Yıldırma: Eşdeğerler arasında veya yatay yıldırma kurban, kendisiyle aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emselleri arasından seçilmiştir. Bir iş yerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamayı bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Bu tarz bir olgu, genellikle yetki ve işlerin belli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki bir örgütte gerçekleşir. Bu çeşit bir örgüt içine katılan birey, sadece daha önceden belirlenmiş köklü hiyerarşik düzeni tehdit edici bir unsur olarak değerlendirilmekle kalmaz; aynı zamanda kendisiyle aynı düzeyde olan iş arkadaşlarının da kıskançlık ve nefret gibi olumsuz duygularına maruz kalır. Yukarıdan aşağıya yıldırmanın en yaygın ve en bilinen nedenleri arasında kişinin öz yapısında gizli, genetik bir gereksinim olan rekabet, farklı bir bölgeden veya kentten gelmiş olma ve ırkçılık yer alır (Tınaz, 2004: 127-138).

Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma: Bu olguda yıldırma uygulayanlar genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi yıldırma uygulayabilirler. Yıldırmacılar, mağduru, örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, yıldırmanın en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlış yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi amirlerine bildirmezler. Çeşitli talimatların alınmasının, istek ve bilgilerin verilmesinin gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik kademeye uymayarak, amirlerinin yetersizliğini ve örgüt içindeki gereksizliğini hissettirmek amacıyla onu atlayarak bir üstüne ulaşırlar. Mağdur olan amir, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz (Tınaz, 2006: 139).

➤ **Yıldırma Davranışlarını Uygulayanların Kişilik Özellikleri**

Yıldırma uygulayanların psikolojik durumları üzerine yapılmış deneysel bir araştırma yoktur. Ancak bireylerin neden yıldırma başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez yıldırmaçıların psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla yıldırma başvurdukları görülmektedir (Tınaz, 2006: 57).

Walter'a (1993, Akt: Tınaz, 2006: 58) göre yıldırma uygulayanlar;

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

Yıldırma yapanın kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Hareketlerinin çoğu güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklanmaktadır. Yıldırma ortaya çıkar; çünkü insanlar yaptıkları kötülüğün farkında olmasalar da kimi zaman şeytanca davranırlar (Davenport vd., 2003: 38).

Şüphesiz yıldırmanın nedenlerini anlamaya çalışırken yıldırma uygulayanın psikolojisi ve davranışlarının temel alınması gerektiğini düşünmekteyiz. Leymann'a göre insanlar kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektedir (Leymann, 1993, Akt: Davenport vd.,2003: 38).

Yıldırmanın, yıldırma uygulayandan kaynaklanan nedenlerini; bireyi grup kurallarını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı, zevk arayışı, önyargıları pekiştirmek, kötü kişilik, ilahi hak, tehdit altındaki ben

merkezcilik ve şişirilmiş özdeğer narsist kişilik, rekabet, sahip olmadıklarının acısını çıkarmak, bencillik şeklinde gruplandırabiliriz.

Bireyi grup kurallarını kabul etmeye zorlamak: “Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler”. Bu cümle bu dürtüyle hareket edenlerin düşünce biçimidir. Bir grubun ancak belirli bir yeknesaklığın varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanırlar (Leymann, 1993, Akt: Davenport vd., 2003: 38).

Düşmanlıktan hoşlanmak: Yıldırımcılar, düşmanlık duyguları yüksek, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlardır; yalancı bir ruh haline sahip ve düşman yaratma ihtiyacı içindedirler. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır; bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Düşmanlarının olmaması durumunda bir düşman bulmada zorlanmazlar. Düşmanlarının güçlü olmasını istemezler, bu nedenle güçlü düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar. Amaçları doğrultusunda rol yapmaları, onların doğal halleridir (Tınaz, 2006: 80).

Can Sıkıntısı: Sürekli tekrarlanan monoton işlerin yapıldığı, iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş ortamlarında, kişilerin sadece monotonluktan kurtulmak ya da işyerinde oldukları zaman içinde meşgul olmalarını sağlayacak fazla bir işleri olmadığından sıkıntıdan kurtulmak için yıldırma başvurdukları da görülmektedir. Çarkıfelek misali kimin ne zaman bu tarz hareketlere hedef olacağı belli değildir.

Yıldırma uygulayanlar, genellikle bunu bir alışkanlık haline getirdiklerinden hedefin kim olduğu önemli değildir; mutlaka bir kişi bulunacaktır. Nedenin ne olduğunun, önemli veya önemsiz olmasının da bir anlamı yoktur. Yıldırma uygulayan kendi hasta psikolojisi, yaralı egosunu tatmin etmek için, küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazırdır (Tınaz, 2006: 82).

Zevk Arayışı: Bazı sadist ruhlu yıldırma uygulayan kişiler yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir (Leymann, 1993, Akt: Davenport vd., 2003: 39).

Önyargıları Pekiştirmek: Yıldırma uygulayan kişiler, genellikle önyargılıdır. Yıldırma davranışlarına başvurmalarının mantıklı bir temeli ve izahı yoktur. Önyargılar dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, hedef kişinin gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi

veya ödül de yıldırma uygulayan kişileri harekete geçirmeye yeter. Hatta bunlar gibi önemli bir neden de gerekemeyebilir. Yıldırma uygulayan kişinin sevmediği birini anımsatmak dahi saldırı için bir neden olabilir (Tınaz, 2006: 82).

İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı yıldırma yapabilirler. Ancak bu açıkça ayrımcılığa girer ve birçok ülkede insanları bu tür ayrımcılığa karşı koruyacak yasalar vardır (Leymann, 1993, Akt: Davenport vd., 2003: 39).

Kötü Kişilik: Peck (1998), kötü kişilik teorisini desteklemektedir. Peck'in iddiasına göre kötülük "insanın içinde ya da dışında bulunan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir."Kötü insanlar "kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için başkalarının ruhsal gelişimini, bu gücü kullanarak yok etmek isterler. Kısacası günah keçiciliğidir."

Peck'in deyişiyle "İçlerinde kendilerini her türlü suçlamanın üstünde gördükleri için, onları suçlayan herhangi birisine saldırmak durumundadırlar. Kusursuz benlik imgelerini korumak için başkalarını feda ederler." (Peck, 1998: Akt: Davenport vd., 2003: 39).

İlahi Hak: Horstein (1996), örgütsel hiyerarşi içinde oldukları için güçlerinin istedikleri gibi kullanabileceklerini sanan patronların "ilahi hakkından" söz etmektedir. Onlar için çalışan herkes kendiliğinden değersizdir. Bu çeşit davranışlar stresli ve yüksek verimlilik gereken ortamlarda daha öne çıkabilir (Davenport vd., 2003: 39).

Wyatt ve Hare (1997) ise yükselmeyi hedefleyenlerde genellikle bir iktidar açığı bulunduğunu belirtmiştir. Böyleleri lider değil, lidersizdir. Suiistimal, onların zayıflık ve değersizlik duygularını, konumlarını ve gücünü kullanarak telafi etmeye çalışmalarından kaynaklanır (Davenport vd., 2003: 40).

Tehdit Altındaki Ben Merkezilik ve Şişirilmiş Öz değer: Baumeister ve arkadaşlarına göre (1996), "insanları şiddete veya ezici davranışlara iten dürtü" özellikle tehdit altındaki ben merkezilikten kaynaklanabilir. Özellikle de şişirilmiş ya da hastalıklı bir öz değer, bununla çatışan bir dış değerlendirme ile karşılaştığı zaman yıldırma kaçınılmazdır (Davenport vd., 2003: 40).

Narsist Kişilik: Klinik olarak, sosyal özürlü olan ve kendini, korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçekten ziyade

gösterişli bir hayal ortamında yaşayan; kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde narsist kişilik bozukluğu adı verilen zihinsel bir bozukluk vardır (Wyatt ve Hare, 1997, Akt: Davenport vd., 2003: 42).

Narsistler, kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Kurbanlarına karşı küstah ve kendini beğenmiş davranış veya tutumlar sergilerken acımasız olurlar. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar. Başkaları onu hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar. Yenilgi anında veya sonrası subjektif değerlendirmeler ve yargı kusurları ile hareket ederler (Tınaz, 2006: 59-60).

Narsistik ruh yapısına sahip kimseler, dünyaya çok zarar vermişlerdir. Etnik, dinsel ve kişisel alanlarda çok üstün olduklarına inanmaktadırlar. Davranışlarının temelini “tesadüfî var oluş, doğal ayıklama, üstün olanın yaşaması, güçlünün zayıfı yok etmesi” anlayışı oluşturmaktadır. Firavunlar, Hitler ve Stalin gibi liderler narsistik ruh halinin tipik temsilcileridir. Bu tür kişiler iş dünyasında da görülebilir. “Büyük balık, küçük balığı yutar”, “kana kan intikam” ve “göze göz, dişe diş” anlayışı ile hareket etmekten hoşlanırlar (Çobanoğlu, 2005: 37).

Rekabet: Kahn’a göre hayatta rekabet, seçim, doğumdan önce başlamaktadır. Örneğin bir insanın olması için 225 milyon yaklaşık olarak 300 milyon erkek tohumu sekiz saat süren bir yarışa girerler. Kadın yumurtası karanlık bir köşede gizlenmiştir. 300 milyon yarışçı arasından hangisi amaca daha önce varır, yumurtayı gizlendiği köşede bulabilirse, doğacak çocuğu o meydana getirecektir. Kazanan, en güçlüdür. Çünkü en iyi koşucu, en iyi bulucu ve en iyi delici olarak üç sınavda da başarıya ulaşmıştır. En güçlü, en iyi, en uygun böylelikle seçilir ve yenilen 299.999.999 (imkân), doğal süpürgecinin acımak bilmeyen süpürüşü önünde ölüp giderler. Cinsi yaşatan, sürdüren en güçlülerdir (Hançerlioğlu, 2007: 9).

Hofstede’nin Bileşke Boyutlar Teorisi’nin belirsizlikten kaçınma boyutunu incelediğimiz zaman rekabetle ilgili şu çarpıcı nokta ortaya çıkmaktadır: Rekabet, içinde yaşanılan toplumun özelliklerine göre farklılık gösterir. Hofstede’ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki

görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterinden başka kriterlerle de seçilebilir. İşgörenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez. Hiyerarşi pragmatik nedenlerden dolayı çığnenebilir. İşgörenler arası rekabet haklı ve doğru olarak kabul edilir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, toplumda yüksek kaygı düzeyi, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösteririlir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. İşgörenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütteki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır. İşgörenler arası rekabet duygusal olarak kabul edilmez. Örneğin Türkiye belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerden birisidir. Hofstede'nin teorisinde de görüldüğü gibi risk alan toplumlar, risk almayan toplumlara göre daha rekabetçidir (Hofstede, 1980, Akt: Terzi: 2000: 72-73).

Brodsky'a göre rekabet bütün sosyal, etnik ve ırksal gruplarda bulunur. Hiyerarşideki yerini pekiştirmek için insan devamlı kendisini başkalarıyla karşılaştırır ve onları sınar. Yıldırma ise insanların kendilerini ayrı tutma ve ayrıcalıklarını koruma için kurulu bir işleyişin olmadığı zaman başvurdukları bir yoldur.

Yıldırma uluslar olsun, en üst ya da alt soyo-ekonomik düzeydeki insanlar arasında olsun, sosyal bir içgüdüdür. İçgüdüsel kuş avlama yeteneği olan bir köpek ya da bir kemirgen avlamak üzere eğitilmiş bir hayvan, etrafta hiç kuş ya da kemirgen yokken bile nasıl bildiğini okursa, insanlar da ortada hiçbir akılcı neden yokken de yıldırma davranışına girerler (Brodsky, 1976, Akt: Davenport vd., 2003: 42).

Sonuç olarak rekabetin boyutları ve nedenleri kişiden kişiye, bölgeden bölgeye, toplumdun topluma ve zamana göre (postmodern zamanlar ile modern zamanlar arasında büyük farklılıklar olduğu gibi) değişmekte ve bu rekabet içgüdüsu çatışmalara ve daha ileri bir boyutta çatışma olan yıldırmaya yol açmaktadır.

Sahip Olmadıklarının Acısını Çıkarmak: İnsanlar genellikle bir başkasını kim olduğu için değil, kendilerine neyi temsil ettiğine bakarak rahatsız ederler.

Önemsiz ofis politikaları gibi görünen şeyler, Marilyn Kennedy'nin sözleriyle ofis savaşlarıdır. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar yıldırmanın temel nedenleridir. İş arkadaşları, birbirine, daha iyi çalıştığı, daha iyi bir dış görünüşü olduğu veya daha çok sevildiği için içerleyebilirler. Diğerlerinin yeteneklerinden korkarlar. Çalışanlar yüksek performanslı birini, kendilerine meydan okuyor gibi algılayıp içerleyebilir, bunun sonucu olarak da yıldırma başlayabilirler. Çünkü performansları, kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisiyle kıyaslanacaktır. O kişinin işinin elde etme isteği de, eşitlerinin ya da astlarının yıldırma başlatmasına neden olabilir. Basamakları kendi performansları ile çıkmak yerine yollarına çıkını yok ederek tırmanmaya çalışırlar. (Kennedy, 1985, Akt: Davenport vd., 2003: 42).

Bencillik: Bazı kişiler kendi yaptıklarını görmektense sadece diğer kişilerin hatalarını bulmayı tercih ederler, bu nedenle de birlikte çalıştıkları kişileri küçük düşürmek için ellerinden geleni yaparlar

Yıldırma uygulayanların en belirgin özellikleri, aşırı bencillik duygusu şeklinde kendini belli eden davranış bozukluklarıdır. Diğer insanlarla ilişkilerinde bencilce, çıkar ilişkisi içinde hareket ederler. Başkalarının zaaflarından yararlanıp, hedeflerine ulaşmayı gözetirler. Kendilerini diğer insanların yerine koyup, onların hislerini, düşüncelerini ve duygularını anlama ihtiyacı duymazlar. Duygusal zekâdan yoksundurlar. Genellikle başkalarının başarılarını, değerlerini ve onların genel olarak varlıklarını kıskanabilirler. Diğerlerinin de kendilerini kıskandığını düşünürler (Tınaz, 2006: 92-93).

2.3.3.2. Kurbanın Kişilik Özelliği

Araştırmalar, yıldırma hedef olanların karakter, davranış, tavır ya da geçmişleriyle ilişkili bir durumun bu davranışlara sebep olduğu konusunda herhangi bir kanıt sunamamaktadır. Yıldırma hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin üstün özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarılı yönelimli, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellik taşımaktadır. Politik davranamayan bu kişilerin, örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiş ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. Özellikle yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdiği için yıldırma

daha fazla hedef olmaktadır. Bu tür kişiler, daha yüksek pozisyonu olan personele tehdit oluşturacağı endişesi ile hedef seçilmektedir (Yüçetürk, 2003: 978).

Leymann, yıldırmaya maruz kalanlara dair çok sade ve sezgiye dayalı bir tanım yapmaktadır. "Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir." Bu, gerçeğe çok uygun bir düşüncedir. Zira psikolojik açıdan harap olmuş, depresyon yaşayan bir bireyden söz edildiğinde, ilk akla gelen, yıldırmaya uğramış veya bir diğer deyişle kurban olarak seçilmiş kişidir. Yıldırma sürecini, klasik bir dram olarak değerlendirdiğimizde, oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, kurbandır (Leymann, 1990, Akt: Tınaz, 2006: 94).

Yıldırmanın, yıldırma kurbanlarından kaynaklanan nedenlerini; işe ve örgüte karşı güçlü bağlılık, yalnız, acayip, başarılı, yeni gelen bir kişi olmak, yaş, cinsiyet, iş sektörü, meslek türü olarak gruplandırabiliriz:

İşe ve Örgüte Karşı Güçlü Bağlılık: Yapılan araştırmalarda yıldırma davranışlarından en çok etkilenenlerin işini çok seven ve işleriyle bütünleşmiş kişiler olduğu tespit edilmiştir. İşlerine ve örgütlerine büyük bağlılık duyan bu kişiler, varlık nedenlerini ve mutluluklarını ondan alırlar. Yıldırma ise insanın mesleki bütünlüğünü ve benlik duygusunu zedeler.

İşine ve örgütüne fazla bağlı olmayan birisi, onu daha çok hayatını sürdürmek için gerekli bir araç olarak görür. Kendini geliştirme meydan okuma ve büyüme olanağı olarak görmez. Yıldırma durumunda kolayca sırtlarını dönüp fazla pişman olmadan başka bir yere gidebilirler. "Kurtuldum. Umarım bir daha asla görmem orayı!" düşüncesindedirler.

İşine ve örgütüne bağlı kimseler ise genellikle çok sadıktır. Kuruluşun hedeflerine inanmışlardır. Çalıştıkları yerin saygınlığını önemserler. Sessiz kalırlar, karşı eylem yapıp yapmamaya karar veremezler ve kuruluş içinde veya dışarıdan yardım aramaya pek yanaşmazlar. Uzun süre acı çekerler. Acılarını pek dışarıya vurmazlar. Çoğunlukla da durumlarının karmaşık gerçekliğini anlamaktan uzaktırlar. Bu bağlamda, yıldırma davranışlarından daha çok etkilenirler (Davenport vd., 2003: 61).

Yalnız Bir Kişi Olmak: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

Acayip Bir Kişi: Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli, evli veya yabancı bir kişide olabilir. Bazen evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekarların bulunduğu bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, yıldırma kurbanı olmak için yeterlidir. Azınlık bir gruba dahil olan bir kişinin yıldırma uğrama olasılığı çok yüksektir (Tınaz, 2006: 96-97).

Başarılı Bir Kişi Olmak: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yöneticinin takdirini kazanmış bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından kolayca kıskanılabilir. Bu bireyin arkasından söylentiler çıkarılır, her türlü oyunlar oynanır ve hatta çalışması sabote edilebilir

Yeni Gelen Kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla özelliklerinin bulunması, yıldırma kurbanı olma riskini artırır. Kişinin daha kaliteli, daha genç ya da daha güzel olması yıldırma neden olur (Tınaz, 2006: 97)

Yaş: Nidle'in varsayımına göre yaş arttıkça yıldırma mağduru olma riski artmaktadır.

Finlandiya'da yapılan bir araştırmada, yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla örgütlerde yıldırma kurbanı oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar bunun nedenini, yaşlı çalışanların, yeni iş bulmada, gençlere oranla daha az şanslarının olmasına bağlamaktadırlar. Yeni iş bulmada gençlere göre daha az şansları olduğunu düşünen yaşlı çalışanlar yıldırma yaşadıklarında daha az savunmada kalabilmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996: 196).

Cinsiyet: Nidle, kadın ve erkeklerin, aynı sıklıkla yıldırma maruz kaldıklarını ve bundan dolayı cinsiyetler arasında belirli bir fark bulunmadığını öne sürmektedir. Ancak Amerika'da durum sektöre, hükümet yönetimine, sendikal düzenlemelerin gücüne, ekonomik koşullara bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterse de kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla yıldırma daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgular dikkat çekicidir (Tınaz, 2006: 98).

Demografik özelliklerden cinsiyet değişkeninin yıldırma davranışları üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmalarda, bayan çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırma davranışına uğramaktadır (Di Martino vd., 2003: 35). Salin araştırmalarında bunun; kadınların farklı bakış açılarına ve yeteneklere sahip olmaları, işyerlerindeki

sorunları evlerine taşınmaları ve kadınlar arasındaki rekabetin erkek çalışanlardan daha fazla olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır (Salin, 2003: 40).

Sektörler ve Meslekler: 4. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçlarına göre, işyerinde şiddet ve taciz konusunda birçok sektörde fiziksel risklerin yüksek olduğunu belirtirken, ziraat, inşaat ve üretim sektörlerinde daha az olay rapor edildiğini bildirdi. Ankette, bunun karşıtının da doğru olduğu belirtilerek şöyle denildi Sağlık sektöründe çalışanların üretim sektöründe çalışanlara göre fiziksel şiddet tehdidi yaşamaları sekiz kez daha olasıdır. Eğitim ve sağlık sektörlerinde olduğu kadar kamu yönetiminde de şiddet ve tacize uğrama riski büyük iken, risk ulaşım, iletişim, otel ve restoran sektörlerinde düşük olmakla birlikte ortalama düzeyin hala önemli ölçüde üzerindedir. Bu nedenle hayat bilimleri ve sağlık profesyonelleri ve yardımcılarının da (mesleki kategori olarak örneğin, doktorlar, dişçiler, hemşireler, diş teknisyeni ve benzerlerini kapsar) yüksek düzeyde şiddete maruz kaldıkları rapor edilmiştir." Burada anlamda mesleki vasfın ya da uzmanlaşmanın bir korunma sağlamadığı da kaydedilmiştir (<http://www.eurofound.europa.eu>).

2.3.4. Kişilik- Örgüt Kültürü İlişkisi

Kültür ile kişilik karşılıklı etkileşim içinde bulunan kavramlardır. Kültürün kişilik oluşumuna etkisi olduğu gibi, kişilik özelliklerinin de kültür üzerinde etkisi vardır. Kültür ile kişilik etkileşiminin incelenmesinde bireysel davranış ön plana çıkmaktadır. Bu bireysel davranış, onun kültürel durum ve öğelerini göz önünde bulundurmadan anlaşılabilir. Kültür kuramlarını da onlara katılan kişiyi gereken biçimde bilmeden anlamak mümkün değildir. İlkel ve modern kültürlerde yapılan çeşitli araştırmalar, kişiliğin biçimlenmesinde kültürün geniş bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Kültürün ve örgüt kültürünün çeşitli görünüşleri arasında yer alan aile biçimi/ yönetim biçimi, anne ve babanın toplumsal rolleri/çalışanların ve yöneticilerin örgütsel rolleri, toplumsal değerler/ örgütsel değerler, tutumlar, inançlar ve toplumsal/örgütsel normların ayrı ayrı etkisi, kişilik gelişiminde rol oynar (Zel, 2001: 51).

Bell'in *Kapitalizmin Kültürel Çelişkileri* (1976) adlı eserinde, toplumsal yapı ve kültür arasındaki keskin ayırmadan bahsetmektedir. Buna göre toplumsal yapı

ekonomik ilkelere dayanır. Kültür ise akıldışı ve entelektüel olmayan bir ortamda oluşur ve kişilik, kültürel yapının bir mihenk taşıdır (Poloma, 1993: 333). Kişilik yaklaşımlarında, çevre ve öğrenmenin önemi vurgulanmıştır. Bu durumda kültürel etkinin olmadığı bir çevre ve öğrenme düşünmek mümkün değildir.

Bu bağlamda kültür ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan birisi de; bir insan topluluğunun çok uzun yıllara dayanan ortak yaşayışlarından doğan maddi ve manevi değerlerin ve davranış tarzlarının bütünüdür. Ortak bir geçmişin paylaşılan değerlerinden oluşmuş olan kültür, ortak payda da yer alan bir bilgi bütünü, akıl yürütmenin ve belli sayıdaki durum karşısında davranışın temsilidir. Bu edinilmiş bilgi, fikir, yargı, toplumsal modeller insan davranışındaki farklılıkları yaratan unsurlardandır. Aynı kültürel ortamda yetişmiş insanların ortak paylaştıkları durumlar; *kültürel kişilik ve temel kişilik* olarak tanımlanır (Kurt, 2002: 10).

Kültür-kişilik araştırmaları çerçevesinde, bir toplumda bir arada yaşayan insanların psikolojik benzerlik gösterdiği varsayılmış ve bunun nedeni olarak “temel kişilik”, “ulusal karakter” gibi kavramlar üzerinde durulmuştur ancak kesin bir yargıya varılamamıştır. Burada bahsedilen temel kişilik kavramını Kardiner (1945) “bir toplumun mensuplarına özgü ve bireylerin kendi özel durumlarıyla süslediği bir hayat tarzı şeklinde kendini gösteren özel bir psikolojik biçimlenme olduğunu, bu biçimlenmenin bireysel karakter çizgilerinin geliştiği matrisi oluşturduğunu” vurgulayarak tanımlamaktadır. G. Bateson’a göre, tipik ve paylaşılan kültürel davranışların bütünü bir önermeler sistemi ile ilişkilidir. Bir davranışlar bütününe kaynağına bir tür “kültürel öncül” konulabilir. Bu öncüller bütünü kültürün temel mantığını kurar. İşte bu mantık bireyde içinde yaşadığı kültürden beslenmesi neticesinde bir kültürel kişilikten bahsedilebileceği anlayışını öne çıkarmaktadır (Kurt, 2000: 10).

T-labirentinin bir tarafında yiyecek bulunmakta diğer tarafında ise elektrik şoku veren sistem bulunmaktadır. Bu T- labirentindeki farenin davranışının ne olacağının değerlendirebilmesi için, labirentin hangi tarafında yiyecek, hangi tarafında elektrik şoku olduğunun bilinmesi gerekir. İşte insanın yaşam labirentindeki davranışının kestirilebilmesi için içinde bulunduğu sosyal çevrenin tanınması gerekmektedir. Kültür sosyal bilim açısından ödülün tipini ve hangi

tepkilerin ödüllendirileceğini belirleyen unsurdur. Buradaki kültürel çevre, insan için lâbirent olarak kabul edilebilir. Dolayısı ile de insanın sosyal çevresini tanımadan onun davranışını tahmin edemeyiz. Kişilik analizi de bu kültürel farklılık dikkate alınmadan yapılamaz

Kültür ile kişilik ilişkisini açıklayan; kültür-kişilik yaklaşımına karşıt görüş, psikolojik indirgeme yaklaşımı, kişilik kültürdür görüşü, kişiliğin ara değişken olduğu ve iki sistem görüşü olmak üzere çeşitli kuramsal yaklaşımlar ve görüşler ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımlardan bugün için en geçerli olduğu kabul edilenler, kişiliğin kültürün hem sonucu hem de nedeni olduğunu ifade eden kişiliğin ara değişken olduğu görüşü ile kişiliğin ve kültürün birbirleriyle ilişkili iki ayrı sistem olduğunu ifade eden iki sistem görüşüdür (Kağıtçıbaşı, 1996: 273).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bu bölümde, örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve kavramsal gelişimi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli ve örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Ergun 1975, Akt: Balay, 2000: 14).

Whyte (1956) ise, yıllar önce aşın bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "Örgüt İnsanı" adlı çalışmasında, örgütsel yaşam sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır, örgüt insanı, grubu yaratıcılık kaynağı olarak görürken, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanır (Randall 1987, Akt: Balay, 2000: 14).

Guetzkov da (1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenir (Ergun 1975, Akt: Balay, 2000: 14).

1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok kullanılan bazıları şunlardır: Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı; mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (Morrow ve McElroy, 1986: Akt: İnce ve Gül, 2005: 2).

Örgütsel bağlılık kavramı yeni bir kavram değildir. Literatürde çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı vardır. Bunlardan birisinde örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür diye tanımlanmaktadır. Davis ve Newstorm'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile

girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (İnce ve Gül, 2005: 2).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft ve Neale, 1990, Akt: İnce ve Gül, 2005: 3).

Örgütsel bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 3).

Buna göre örgütsel bağlılık: (İnce ve Gül, 2005: 3-6, Balay, 2000: 15-16) bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile, belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması (Kiesler 1971); kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Sheldon 1971); bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi (Hrebiniak ve Alutto 1972); örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı (wiener 1982); sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılık (Fukami ve Larson 1984); bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşmesi (Reichers 1985); kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği (Schwenk 1986); örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması (Decotiis ve Summers 1987); örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesi (Gaertner ve Nollen 1989); en geniş ifade ile bağlılık, kişisel ve sadakat fikrini ihtiva etmesi (Morris vd.,1993) bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaması (Thornhill vd., 1996); işgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması (Becker ve diğerleri 1996); çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesi (Valentine vd., 2002) sürecidir.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Tanımları Ve Kullanımları

YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar. Bu yaklaşım ve onun değişik türleri; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından kullanılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyeti) esas almaktadır
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır. Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura(1966); O'Reilly ve Caldvel (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT-AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleştiği şeklinde tanımlanmıştır. Bu şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) kullanılmıştır.

Kaynak: (Reichers, 1985, Akt: İnce ve Gül, 2005: 7-8, Balay, 2000: 17)

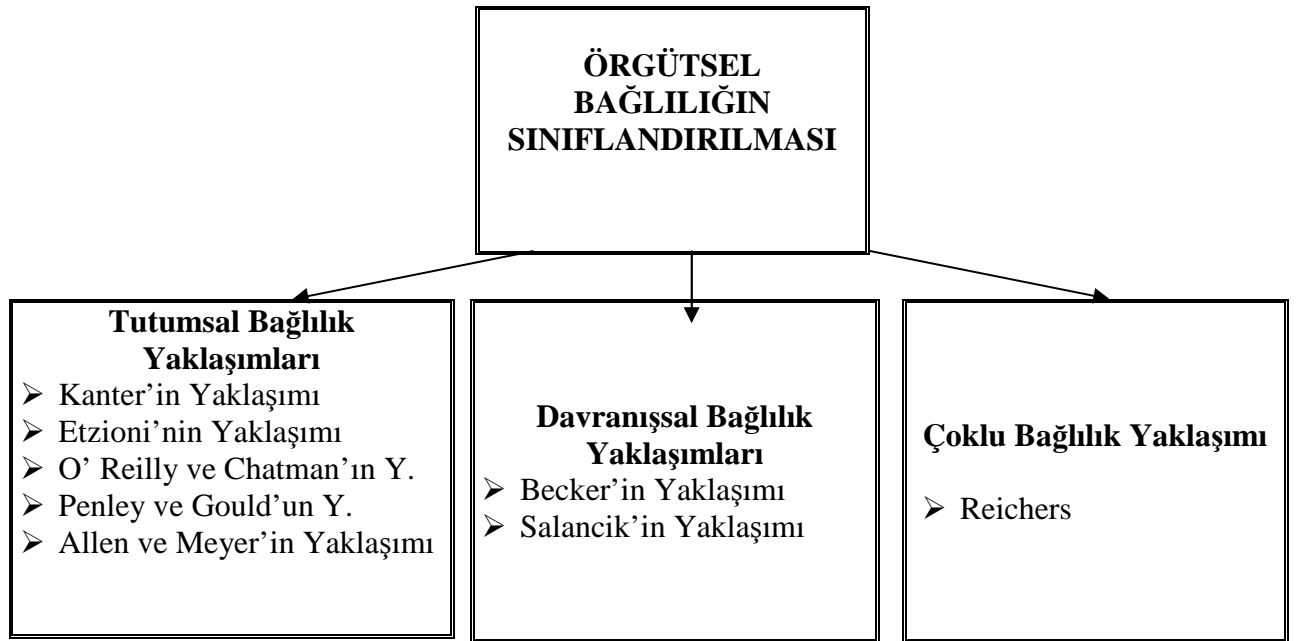
Tablo 12. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüte fazla bağımlı olan kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerinde çalıştı.
1961	Etzioni	Bağlılığın sınıflandırmasını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahi	Sosyal ilişkilerin, örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "Fanatik" olarak nitelendirdi ve bu kişilerin örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin, çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Steers	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1971	Lee	Olumlu üst- ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğa ve kalitesinin, örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden biri olduğunu belirtti.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin, kötü etkilerini belirtti.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte, kalıcı ve güvenli bir iş

		gücü sağladıklarını buldu
1977	Selancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısıyla örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Selancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim süresinin, çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını buldu.
1979	Movvday	Örgüt bağlılığına, psikolojik yaklaşımı adapte etti.
1979	Bartol	Rol çatışması, belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklükleri ve kontrol alanlarının, örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için, o örgütü seçmenin, örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için, yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1984	Meyer & Allen	Meyer & Allen Becker'in Yan- Bahis Kuramı üzerinde deneysel olarak çalıştılar.
1987	Randall	Çalışanların aşın bağlılığının da tehlikeli olduğunu vurguladı.
1989	Decotiis & Summers	Psikolojik bağlılığa dayanan bir bağlılık modeli geliştirdiler.

Kaynak: (Akınaltuğ, 2003: 93-98)

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen teorileri dört farklı grupta sınıflandırmıştır (Huang, 2000). Bunlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir (İnce ve Gül, 2005: 26).



Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: (İnce ve Gül, 2005: 26)

Pek çok araştırmacı tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir (İlsev, 1997), (Sökmen, 2000). Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Etzioni (1966), Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988) ile Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen yaklaşımlardır (İnce ve Gül, 2005: 29).

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışa vurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Mowday vd., 1982: Akt: İnce ve Gül, 2005: 48). Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in (1960) Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in (1977) Yaklaşımı bulunmaktadır.

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Reichers'a göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelemektedir. Oysa örgütler farklılaşmamış bir bütün değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 54).

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır. Her iki örgütsel bağlılık türünün de geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyoekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzeylerde ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörleriyle değil, bunların tanımını ile açıklamaktadır.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanmaktadır. Oysa, davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Tutumsal ve davranışsal örgütsel bağlılık sınıflandırması sayısı her geçen gün artan örgütsel bağlılık tanımlarını daha basite indirgemeye yardım etmektedir. Bu tanımlar da ya tutum ya da davranış faktörü ön plana çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 56-57).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar şu şekilde özetlenebilir:

Akınaltuğ; enerji sektörünün önemli bir kuruluşu olan TED A.Ş.'nde (Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.) çalışma yaşamında sıkça karşılaşılan iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre; örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, iş doyumunu arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. İş stresi ile iş doyumunu arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında da ters yönlü ilişki bulunmuştur. Açıkçası iş stresi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Araştırmalara göre, iş stresi; çalışanların örgüte devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Akınaltuğ, 2003: 144-143).

Gürdoğan ve Çavuş; Kuşadası'nda beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma bulguları; örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılığın duygusal ve devam bağlılığına göre daha güçlü olduğunu, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün sosyalleşme/ örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül ve hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutları arasında pozitif; ancak zayıf bir ilişki bulunduğunu, buna karşılık tarihsel geçmiş/ilişki ve tören/toplantı örgütsel kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 18-34).

Kaya; kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürlerini analiz ederek kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini ve kamu kurumunda çalışanlarla özel sektörde çalışanlar arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizinden kamu ve özel sektör kuruluşlarının kültürlerinin “gelişme eğilimi”, “profesyonizm eğilimi” ve “bürokrasi eğilimi” kültür boyutları açısından farklı olduğu ortaya çıkmıştır.

Dolayısıyla, “kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasında örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılık vardır” hipotezi (H1) orta düzeyde desteklenmiştir. Yine, “kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarında çalışanlar arasında örgütsel bağlılık bakımından önemli bir farklılık vardır” hipotezi (H2) de orta düzeyde desteklenmiştir. Son olarak, “örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi (H3) büyük oranda desteklenmiştir (Kaya, 2008: 119-143).

Erdem; Elazığ İl merkezindeki hastaneler üzerinde, örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre; çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli kültür tipi klan kültürüdür. Hastanelerde klan kültürü çalışanları daha çok kurumlarına bağlamaktadır. Pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Hastanelerin ortam olarak pazar kültürünü öne çıkarmaları örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki örneklemden yola çıkarak, hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile en az ise klan kültürü ve adhokrazi kültürü ile ilişkilendirdikleri söylenebilir (Erdem, 2007: 63-79).

Durna ve Eren; Niğde İlinde eğitim ve sağlık alanında çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif örgütsel bağlılıkları ile demografik faktörler arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma bulguları, demografik özelliklerden bağlı bulunan kurum, yaş, medeni hal ve kıdem ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişkinin bulunduğunu; ancak devamlılık bağlılığı ile bu değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunamadığını ortaya koymuştur (Durna ve Eren, 2005: 210-219).

Arı ve Ergeneli psikolojik güçlendirme algısı ile bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Kamu ve özel sektörde yer alan bankalarda şu müdürü, müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda görev yapmakta olan 223 kişiden anket yoluyla bilgi toplanmıştır. İstatistiksel analiz sonucunda, örgütsel bağlılık ile cinsiyet, yönetsel pozisyon ve çalışma süresinin ilişkisinin olduğu; ancak eğitim düzeyinin ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında da güçlü bir ilişki bulunmuştur (Arı ve Ergeneli, 2003: 129-149).

2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken; hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi kestirdiği konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde kestirdiğini ortaya koymuşlardır. Buchanan II (1974) ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır. Diğer yandan Oliver (1990), bu konuda yaptığı araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gözlemiştir. Bu kapsamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin, daha yüksek düzeyde örgüte ilişkin bağlılık; güçlü araçsal değerlere sahip olanların ise, göreceli olarak daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 2000: 51).

Tablo 13. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> ➤ İş Beklentileri ➤ Psikolojik Sözleşme ➤ Kişisel Özellikler 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İşin Niteliği ve Önemi ➤ Yönetim ➤ Ücret Düzeyi ➤ Nezaret ➤ Örgütsel Kültür ➤ Örgütsel Adalet ➤ Örgütsel Ödüller ➤ Takım Çalışması ➤ Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni İş Bulma Olanakları ➤ Profesyonellik ➤ İşsizlik Oranı ➤ Ülkenin sosyo-ekonomik durumu ➤ Sektörün durumu

Kaynak: (Northcraft ve Neale, 1990: Akt: İnce ve Gül, 2005: 59)

2.4.2.1. Örgütsel Bağlılık ile Kişilik İlişkisi

İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsan, anlaşılması kolay bir canlı değildir. İnsandan insana, hatta

toplumdan topluma bir takım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının doğması önlenememektedir. Demek ki insan, “bireysel” bir yaratıktır. Ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler “kişilik” dediğimiz, onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder (<http://www.isgucdergi.org>).

Kişilik; bir duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendisine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin psikolojik ve biyolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine almaktadır. Kişilik, bir süreç içinde oluşmaktadır. Bu süreçte eğitim, deneyim ve öğrenmenin önemli bir rol oynamaktadır.

Belirli bir genetik yapı ile dünyaya gelen bireyi, sosyal çevresi ile karşılıklı etkileşimden oluşan sosyalleşme veya toplumsallaşma süreci içerisinde, kendisine toplum içinde rol üstlenmeyi olanaklı kılacak bazı yetenekler, beceriler, güdüler, tutum ve görüşler, sosyal değer ve normlar oluşturmaktadır. Böylece kişiliği gelişerek, şekillenmektedir.

Çalışma hayatı açısından kişiliğin önemi büyüktür. Her şeyden önce çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak insan yaşamı içinde önemli bir yere sahiptir. Çalışan insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Çalışma hayatına atılan bir insan ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içinde yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir. Aksi halde işin sonucunda bireyin beklentisi yerine getirilememiş olur (<http://www.isgucdergi.org>).

Kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır. Zira bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamda da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır. Bu doğrultuda bireyin kişiliğinin gelişimine de katkıda bulunur.

Kişinin iş çevresi, bireyin kişilik üzerindeki etkilerini artırmaktadır. Örneğin kariyer elde etmek isteyen bir kişi, işinde ona bu kariyer imkânını sağlayacak fırsatları arayarak ve değerlendirerek geçirir. Kariyer amacına ulaşabileceği imkânlar işyeri tarafından tanınırsa bu onun işindeki başarısını arttırır. Bu çerçevede içinde işletmenin, çalışanların kişisel eğilimlerine, arzu ve ihtiyaçlarına cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğin oluşmasına etkide bulunduğu kadar, iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik kurallar koyarak kişilik üzerinde ve davranışlarda da büyük ölçüde katkıda bulunduğu görülmektedir

Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Karşılaştırmalı psikoloji bu konu üzerinde durmaktadır. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkiler. Örneğin uyumsuz kişiliğe sahip bir birey, örgüt ortamını, çalışma barışını ve örgüte olan bağlılığı olumsuz etkileyebilir (<http://www.isgucdergi.org>).

Kişilik ve kişilik özellikleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Costa ve McCrae'nın (1992) dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengesizliğin karşıtı duygusal denge ve açıklık olarak belirttiği beş faktör kişilik modeli üzerine yapılan araştırmalar; bu modelin, iş yaşamında; motivasyon, iş doyumunu, kariyer doyumunu, müşteri ilişkileri, takım çalışması, örgütsel bağlılık, çalışanlar arası ilişkiler, performans, yaratıcılık, stresle baş etme gibi birçok davranış boyutunu ölçmede olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

Araştırmalar, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve kişilikleri arasında sıkı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Kişilik bağlanımda denetim odağı (locus of control) üzerinde araştırma yapan Dönmez'e (1986) göre ise denetim odağı "kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunda oluştuğu ya da şans, kader, talih ve başkalarının etkisi gibi, kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması ve böyle inanması eğilimi" olarak tanımlanmaktadır. Kendilerini etkileyen olayların, daha çok, kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan kişiler içten denetimliler; buna karşın kendilerini etkileyen olayların büyük ölçüde kendileri dışındaki güç ve aktörlerin denetiminde olduğu inancını taşıyan kişiler ise dıştan denetimliler olarak adlandırılabilir (Balay, 2000: 146).

Örgütsel bağlılığın kişilikle, özelde ise denetim odağı ile ilişkisini bulmaya yönelik başka araştırma bulguları da, işgörenlerin denetim odağı ile örgütsel bağlılıkları arasında açık bir ilişkinin olduğunu göstermiştir, örneğin Luthans ve diğerleri'nin araştırma bulgularına göre, içten denetim odaklı işgörenler, örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamakta, örgütte, inançlarına göre davranmakta, daha fazla seçenek algısına sahip olmakta, örgütte bulunmayı bir tercih sebebi olarak algılamakta ve böylece örgütüne güçlü bir şekilde bağlılık duymaktadır. Buna karşılık dıştan denetim odaklı işgörenler ise, mevcut örgütte bulunmayı tercihten öte bir şans olarak görmekte, daha az seçenek algısına sahip olmakta ve içten denetim odaklı işgörene göre, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık duymaktadırlar (Balay, 2000: 146-147).

Bu konudaki bulgulara göre, denetim odağı algısı ile uyum arasında genellikle bir ilişki olduğu görülmektedir. Brockner ve diğerleri'ne (1992) göre, uyum boyutunda kişiler örgütü yüzeysel desteklerler. Handy'e (1985) göre de uyum güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı tanımaz. Burada birey yaptığını yapmak zorunda olduğundan yapar. Dönmez'e (1986) göre de denetim odağı araştırmalarının çoğu, dıştan denetimlilerin içten denetimlilerden daha itaatkâr olduklarını; dıştan denetimlilerin, dışarıdan gelen baskılara daha kolay boyun eğerek göründüklerini; buna karşın içten denetimlilerin, bireysel inançlarına daha sıkı sarıldıkları ve kişisel özgürlük kaybına da daha fazla tepki gösterdiklerini göstermiştir.

O'Reilly'e (1995) göre uyum boyutunda bireyler emirlere uyarlar, ancak çıkarlanmn ötesinde örgüte bağlılıkları çok azdır. Yani para ve belki statü için var olan karşılıklı eşit değişim dışında bir bağlılık yoktur. Oysa özdeşleşme, doğrudan doyum verici ve yakın olma isteğine dayanır. İçselleştirmede ise birey, örgütün değerlerini ödülleyici ve kişisel değer sistemiyle uyumlu görür. Dönmez de (1986), içten denetimlilerin gerek bilgi toplamada, gerek daha fazlasını istemeye ve yapmaya eğilimli olduklarını; buna karşılık dıştan denetimlilerin ancak kendilerinden isteneni yerine getirmeye çalıştıklarını aktarmıştır (Balay, 2000: 147).

Öte yandan DeCotiis ve Summers (1987), güçlü tutumsal bağlılıkta bireyin, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirdiğini; örgütsel role bu amaç ve değerler kapsamında sarıldığını; bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalma isteğinde olduğunu; dolayısıyla bireysel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba ötesinde, örgütsel amaç ve değerler yararına çaba gösterme eğilimi gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Buna paralel

olarak, denetim odağı araştırma bulguları da, içten denetim odaklı olanların daha çok tutumsal bağlılık, buna karşın dıştan denetim odaklıların ise daha çok araçsal bağlılık ilişkili algılara sahip olduğunu kestirir niteliktedir. Dönmez'e (1986) göre içten denetimlilik, bireyin değer verdiği amaçlara ulaşabilmesinin kendi çabalarına bağlı olduğuna inanması olarak tanımlanabilirse, içten denetimlilerin hemen elde edilebilecek ya da kısa sürede ulaşılabilecek küçük ödüller yerine, daha uzun süreler gerektiren büyük ödülleri tercih etme ve önemseme eğiliminde olacakları beklenebilir. Bu durumda dıştan denetimlilik de, bireyin değer verdiği amaçlara erişmenin şansa ya da kendi dışındaki güçlere ve faktörlere bağlı olduğuna inanması olarak tanımlanabilir. Öyleyse dıştan denetimli bir birey için küçük de olsa, şu andaki bir doyumunu erteleyip, özdeşleşme veya değerleri içselleştirme sonucunda gelebilecek uzun süreli bir amaca bağlanmanın pek bir anlamı yoktur (Balay, 2000: 148).

Kişilik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi 1977 yılında Bandura tarafından ortaya atılan öz yeterlilik kişilik özelliği açısından incelediğimizde, güçlü bireysel yeterlilik duygusu, kişilerin sağlığını, başarısını, sosyal ve örgütsel bütünleşmesini arttırmaktadır (Keskin ve Orgun, 2006: 93).

Konuyu biraz daha açacak olursak; birey bir sonuca ulaşabileceğine inanıyorsa, daha etkin davranır ve yaşamının gidişini kendisi belirler. Bu "yapabilirim" inancı, bireyin içinde bulunduğu koşulları kontrol altına alma duygusunu yansıtır. Öz etkililik, bireyin nasıl hissedeceği, düşüneceği ve davranacağını belirleyen önemli bir özelliğidir. Düşük öz etkililik duygusu depresyon, anksiyete ve çaresizlik ile birlikte. Ayrıca böyle bireyler düşük öz güvene sahiptirler ve bireysel başarıları ve gelişimleri hakkında kötümser düşünceler beslerler. Güçlü bir bitirme hissi ise, işlemleri kavramayı kolaylaştırır ve akademik performansı artırır. Öz etkililik düzeyi, harekete geçmek için güdülerini engelleyebilir ya da artırabilir. Öz etkililiği yüksek olan bireyler daha karmaşık ve riskli görevleri seçebilirler, hedefleri yüksektir ve bu hedeflere ulaşmak için azimle çalışırlar.

Bununla birlikte öz etkililik, gerçekçi olmayan iyimserlikle ve hayallerle aynı değildir. Aksine, deneyime dayanır, mantıklı olmayan riski almaya yol açmaz ve bireyin yeteneklerini geliştirmesiyle atak davranışlara öncülük eder. Bireyin kendi yeteneklerini, kapasitesini daha objektif bir şekilde değerlendirmesini sağlar.

ÖEY (Öz etkililik-yeterlilik) algısı yüksek olan bireyler daha zorlu işleri yapmayı seçerler ve bu amaçlarına ulaşmak için kendilerini yönlendirirler. Eylemler önce düşünce planında şekillenir ve insanlar ÖEY düzeylerine göre iyimser ya da kötümser Senaryolar kurarlar. Eyleme başlanıldığında, ÖEY algısı yüksek olanlar daha çok çaba harcarlar ve bunu ÖEY algısı düşük olanlardan daha fazla sürdürürler. Bir engelleme ile karşılaşıldığında ise, ÖEY algısı yüksek olan bireyler kendilerini çabucak toparlayıp hedeflerine ulaşmak için mücadeleyi sürdürürler. Sonuç olarak öz etkililik ve yeterlilik algısı bireyin stresle başa çıkma kapasitesinin bir yansımasıdır.

Schwarzer ve Renner, genel ÖEY'in iyimserlik, benlik saygısı, iç kontrol odağı ve başarı güdülenmesi ile aynı doğrultuda, anksiyete, depresyon ve nevrozlarla negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bandura ve arkadaşları, akademik ÖEY'in düşük olduğu çocuklarda depresyon düzeyinin yüksek ve problemlili davranışların daha fazla olduğunu belirtmiştir (Keskin ve Orgun, 2006: 93).

2.4.2.2. Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürü İlişkisi

Runge ve Hames örgüt kültürünü; örgüt üyelerinin kendi ve diğerlerinin davranışlarını analiz etmek için referans bir çerçeve olarak kullanılan, sosyal olarak öğrenilmiş paylaşılan değerler ve beklentiler olarak tanımlamaktadır (Runge ve Hames, 2004: 412).

Barnabe (1991)ise örgüt kültürünü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenler olarak tanımlamıştır. Örgütsel kültür Glisson (2000) tarafından bir örgütsel yapıyı çevreleyen davranışsal normlar, örgütsel politika, süreç ve çıktılar ile normatif davranışların toplamı şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlar doğrultusunda, örgüt kültürü paylaşılan değerler sistemi olarak kabul edilmektedir (İnce ve Gül: 75-76).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini arttırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur (İnce ve Gül: 76).

Elazığ İl merkezindeki hastaneler üzerinde, örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre; çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli kültür tipi klan kültürüdür. Hastanelerde klan kültürü çalışanları daha çok kurumlarına bağlamaktadır. Pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Hastanelerin ortam olarak pazar kültürünü öne çıkarmaları örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Erdem, 2007: 63-79).

Sonuç olarak, örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ya da kuvvetlenmesine destek olmaktadır (İnce ve Gül, 76).

2.4.3. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında ihtiyaç duydukları için; normatif bağlılıkta ise zorunluluk hissettikleri için örgütte kalırlar (Allen ve Meyer 1990: 3). Buna göre çalışan, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Örneğin bazı çalışanlar, örgütte kalma konusunda, hem güçlü ihtiyaç hem de güçlü zorunluluk duyarken; bunu içten gelen bir arzuya yapmazlar. Diğerleri ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Allen ve Meyer 1990: 4).

2.4.3.1. Duygusal Bağlılık

Örgüte duygusal bağlılığın, kişisel özellikler, işe ilişkin özellikler, iş deneyimleri ve yapısal özellikler olmak üzere dört kategoride ele alınabileceği ileri sürülmektedir. Bunlardan, iş deneyimleri, örgütte ve iş rolünde yetenekli olan çalışanın kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin en güçlü kanıt olarak belirtilmektedir (Allen ve Meyer 1990: 4).

2.4.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı ya da miktar ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır (Allen ve Meyer 1990: 4).

Çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa bu bağlılık ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Allen ve Meyer 1990: 4).

2.4.3.3. Normatif Bağlılık

Son olarak örgütsel bağlılığın normatif boyutu, kişinin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) deneyimlerinden etkilenmektedir (Allen ve Meyer 1990: 4). Bu da kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık normunu anlatır.

Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılıktır. Dolayısıyla normatif bağlılıkta çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta olup bu konuda ahlaki açıdan bir zorunluluk hissetmektedirler

Tablo 14. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zor bir iş ➤ Rol açıklığı ➤ Amaç açıklığı ➤ Amaç güçlüğü ➤ Yönetimin yeni fikirlere açık olması ➤ Grup üyelerinin uyumu ➤ Örgütsel güvenilebilirlik ➤ Eşitlik ➤ Kişisel önem ➤ Geri bildirim ➤ Katılım 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beceriler ➤ Eğitim ➤ Yeniden yerleşme ➤ Kendine yatırım ➤ Emeklilik aylığı ➤ Topluluk ➤ Seçenekler 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Örgütsel bağlılık normu

Kaynak: (Allen ve Meyer 1990: 17-18)

- **Zor bir iş:** Genel olarak, örgütte çalışanlara verilen işin zor ve heyecanlı bir iş olması.
- **Rol açıklığı:** Örgütün çalışanlardan neler beklediğini her zaman açıkça belirtmesi.
- **Amaç açıklığı:** Çalışanların örgütteki yapması gereken görevlerinin ne olduğu konusunda açık bir fikre sahip olması gerekir.
- **Amaç gücü:** Çalışanların iş koşullarının özellikle talep edilen olmamasıdır.
- **Yönetimin yeni fikirlere açık olması:** Örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirlere, üst yönetim önem vermektedir.
- **Grup üyelerinin uyumu:** Örgütteki çalışanlar arasında samimi ilişkiler olmasıdır.
- **Örgütsel güvenilebilirlik:** Çalışanlar, örgütün ne söylese yapacağına ilişkin, örgüte güvenebileceğini hissetmektedir.
- **Eşitlik:** Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almamasıdır.
- **Kişisel önem:** Çalışanlar tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.
- **Geri bildirim:** İşteki performansı konusunda çalışanlara sürekli bilgi verilmesidir.
- **Katılım:** Çalışanların, kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.
- **Beceriler:** Çalışanın mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarım bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabileceği.
- **Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi
- **Yeniden yerleşme:** Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi
- **Kendine yatırım:** Çalışanın, zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olması.
- **Emeklilik aylığı:** Çalışanın, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi
- **Topluluk:** Çalışanın, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri yaşamaktadır?
- **Seçenekler:** Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olması.
- **Örgütsel bağlılık normu:** Çalışanın güçlü kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlılık duymasındır

2.4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Tablo 15. Bağlılık Düzeylerinin Bireysel Sonuçları

	BİREYSEL	
	Olumlu	Olumsuz
DÜŞÜK BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bireysel yaratıcılık ➤ Yenileşme ve özgürlük ➤ İnsan kaynaklarının etkin kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yavaş Mesleki Gelişme ➤ Dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler ➤ Dedikodu sonuçlu olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma
İLİMLİ BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İleri bağlılık duygusu ➤ Güvenlik ➤ Yeterlik ➤ Sadakat ➤ Yaratıcı bireycilik ➤ Kimliğin korunması 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir ➤ Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma
YÜKSEK BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama ➤ Davranışın örgütçe ödüllendirilmesi ➤ Bireyin iş yapma arzusu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması ➤ Değişime karşı direnç ➤ Sosyal ilişkilerde gerilim ➤ Arkadaş dayanışması yoksunluğu

Tablo 16. Bağlılık Düzeylerinin Örgütsel Sonuçları

	ÖRGÜTSEL	
	Olumlu	Olumsuz
DÜŞÜK BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İş devri ➤ Düşük performansın engellenmesi ➤ İşgörenin zararını sınırlama ➤ Morali yükseltme ➤ Yeniden yerleştirme ➤ Söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yüksek iş devri ➤ Gecikme, devamsızlık ve kalma isteksizliği ➤ Düşük iş kalitesi ➤ Örgüte sadakatsizlik ➤ Örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler ➤ Zarara yol açısı dedikodu ➤ İşgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol ➤ Rol modeline zarar verme
İLİMLİ BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Artan işgören kıdemi ➤ Sınırlı ayrılma isteği ➤ Sınırlı iş devri ➤ Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlandırılması ➤ Örgütsel talepler ile iş dışı taleplerin dengelenmesi ➤ Örgütsel etkililikte düşüş
YÜKSEK BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Güvenli ve dengeli işgücü ➤ İşgören, daha yüksek üretim için örgütün taleplerini kabul eder. ➤ Yüksek düzeyde görev rekabeti ve performans ➤ Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması ➤ Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum ve uyum yoksunluğu ➤ Geçmişteki politika ve süreçlere tam güven ➤ Gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık ➤ Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: (Randall, 1987: 462, Balay, 2000: 93-94)

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışma, kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin kişilik özellikleri ve içinde buldukları örgüt kültürü bağlamında maruz kaldıkları yıldırma davranışının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırma, Muğla İlinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelere uygulanmıştır. Sağlık ocakları; çalışan sayısının az olması ve hastanelere göre daha küçük yapıda bulunmalarından dolayı bu araştırmanın kapsamına dahil edilmemiştir.

Araştırma sadece kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelere yöneliktir. Hastane yöneticileri, hemşirelik hizmetleri yöneticileri, doktorlar, laborantlar, teknisyenler ve hastalar araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

3.2. ARAŞTIRMA TASARIMI VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Bu çalışma, nicel (kantitatif) bir tasarımdır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır.

Anket beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirleyici sorulara yer verilmiştir. Bu bölümdeki sorulara ilişkin anketi yanıtlayan hemşirelerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalıştığı sektör olmak üzere 6 madde yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, hemşirelerin maruz kaldıkları yıldırma davranışları ve yıldırma davranışlarının sıklığı, yıldırma davranışının kim ya da kimler tarafından hemşirelere uygulandığı, yıldırma davranışlarına neden maruz kalındığı, yıldırma davranışlarına karşı gösterilen tepkileri ve bu davranışların hemşireler üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Maruz kalınan yıldırma davranışları ve sıklığı ile ilgili 45 madde kullanılmıştır. Bu 45 maddeden; 11'i kurbanın iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılar, 5'i kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar, 15'i kurbanın itibarına yapılan saldırılar, 7'si kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar ve 7'si ise kurbanın fiziksel sağlığını etkileyen saldırılara ilişkindir.

Anketin üçüncü bölümü, hastanelerdeki örgüt kültürü tipini belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorulara ilişkin 24 madde yer almaktadır. Bu maddelerden, 6'sı Klan Kültürü, 6'sı Hiyerarşi Kültürü, 6'sı Adhokrasi Kültürü ve 6'sı Pazar Kültürüne aittir.

Anketin dördüncü bölümünde, hemşirelerin kişilik özelliklerinin ortaya konması amacıyla 44 maddeden oluşan sorulara yer verilmiştir. Bu maddelerde, 8'i duygusal dengesizlik, 8'i dışa dönüklük, 10'u açıklık, 9'u uyumluluk ve 9'u sorumluluk kriterlerine ilişkindir.

Anketin beşinci bölümünde ise hemşirelerin, hastaneye olan bağlılıklarının türü ölçülecektir. Bu bölümdeki sorulara ilişkin 24 madde yer almaktadır. Bu maddelerden 8'i duygusal bağlılık, 8'i devamlılık bağlılığı ve 8'i normatif bağlılık kriterlerine ilişkindir.

İkinci bölümde yıldırma davranışlarının ölçülmesinde; (1) hiçbir zaman, (2) nadiren (3) genellikle, (4) sıklıkla ve (5) her zaman şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerde örgüt kültürü, kişilik, örgütsel bağlılık kavramlarının ölçülmesinde, sorudaki maddeye katılma derecesini belirleyen (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ

Tablo 17. Anket Formunda Yer Alan Değişkenlere İlişkin Madde Sayısı

Anket Formunda Yer Alan Değişkenler	Madde Sayısı
Demografik Değişkenler	6 madde
Yıldırma Değişkeni-1	45 madde
Yıldırma Değişkeni-2	4 madde
Örgüt Kültürü Değişkeni	24 madde
Kişilik Değişkeni	44 madde
Örgütsel Bağlılık Değişkeni	24 madde
TOPLAM	147 madde

3.3.1. Demografik Değişkenler

Hemşirelerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalıştığı sektör belirlenmiştir.

3.3.2. Yıldırma Değişkeni

Yıldırma davranışlarını ölçmek için Leymann (1990) tarafından hazırlanan 45 maddelik LIPT (Leymann'ın Yıldırma Davranışları Tipolojisi) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte; kurbanın iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılar (YA), kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar (YB), kurbanın itibarına yapılan saldırılar (YC), kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar (YD) ve kurbanın fiziksel sağlığını etkileyen saldırılar (YE) olmak üzere beş boyut yer almaktadır.

3.3.3. Örgüt Kültürü Değişkeni

Hastanelerdeki örgüt kültürünü ölçmek için Cameron ve Quinn (2005) tarafından hazırlanan 24 maddelik OCAI (Örgütsel Kültür Değerlendirme Ölçeği) kullanılmıştır. Bu ölçekte, Klan Kültürü (ÖKA), Hiyerarşi Kültürü (ÖKB), Adhokrasi Kültürü (ÖKC), Pazar (Piyasa) Kültürü (ÖKD) olmak üzere dört boyut yer almaktadır.

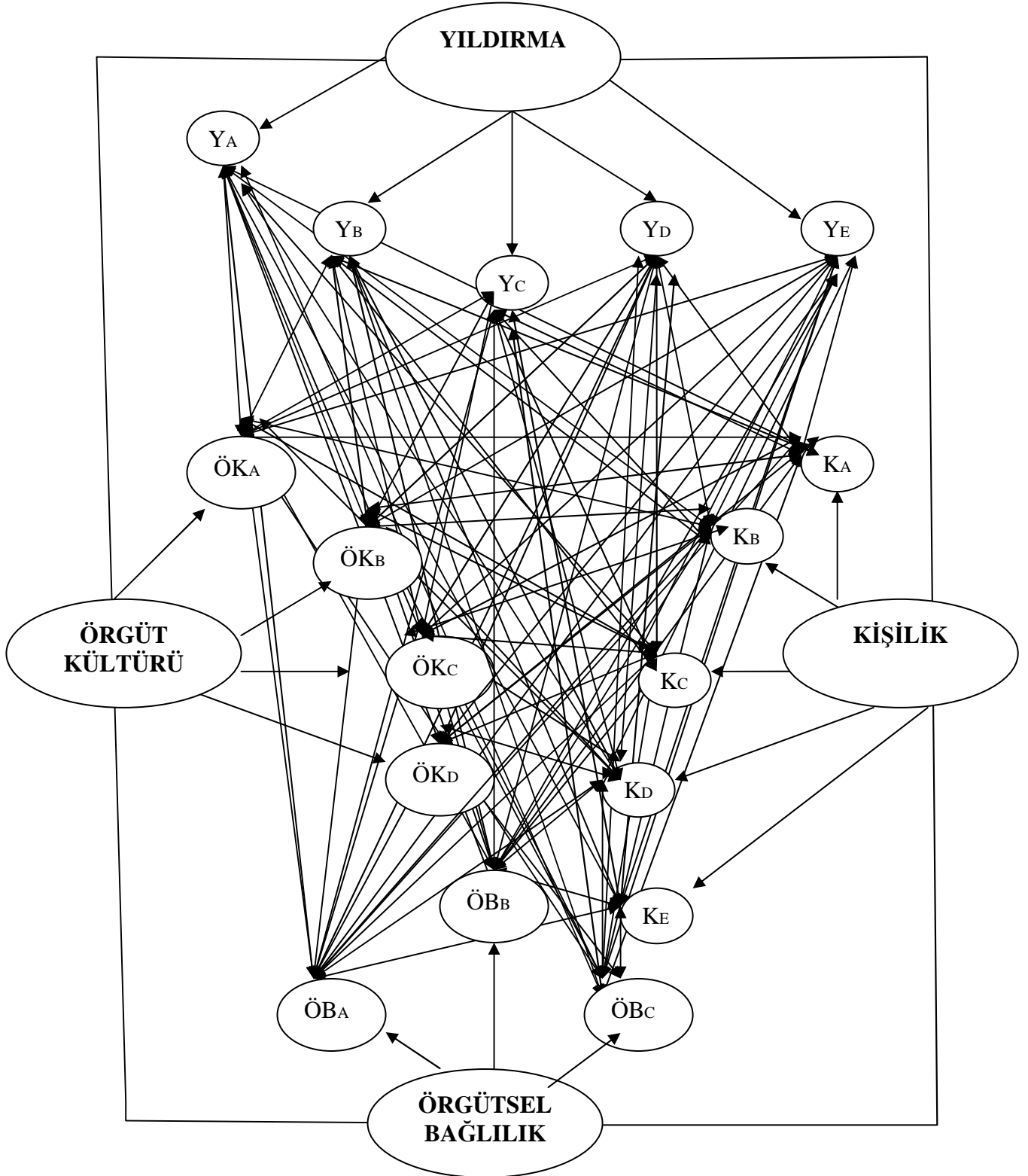
3.3.4. Kişilik Değişkeni

Hastanelerde çalışan hemşirelerin kişilik özelliklerini belirlemek için, Costa ve McCrae (1992) tarafından hazırlanan 240 maddelik NEO PI-R (NEO Kişilik Envanteri) yararlanılmıştır. NEO Kişilik Envanterinin madde sayısı John ve Srivastava (1999) tarafından faktör analizleri sonucunda 44 maddeye düşürülmüştür. Bu ölçekte; duygusal dengesizlik (KA), dışa dönüklük (KB), açıklık (KC), uyumluluk (KD) ve sorumluluk (KE) olmak üzere beş boyut yer almaktadır.

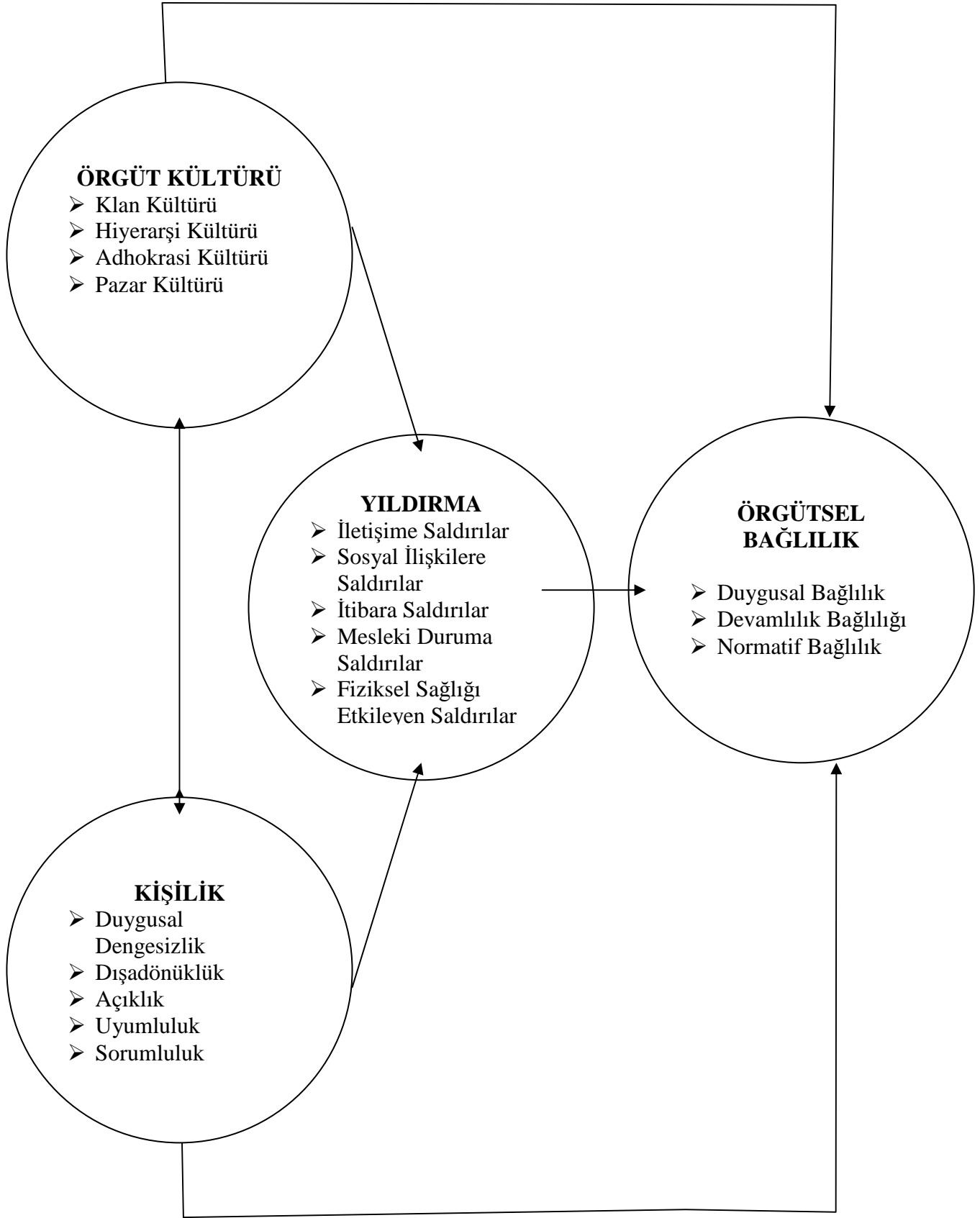
3.3.5. Örgütsel Bağlılık Değişkeni

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 24 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte; duygusal bağlılık (ÖBA), devamlılık bağlılığı (ÖBB) ve normatif bağlılık (ÖBC) olmak üzere üç boyut yer almaktadır.

3.4. ARAŞTIRMA MODELİ



Şekil 3. Araştırma Modeli



Şekil 4. Araştırma Modelinin Özet Çizimi

3.5. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini, Muğla ilindeki kamu ve özel hastanelerde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemini basit tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen Muğla/Merkez ve Marmaris'teki kamu ve özel hastanelerde çalışan 146 hemşire oluşturmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİLİĞİ

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediğini kontrol eder ve dış geçerlilik, yüzey geçerliliği, içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik olarak sınıflandırılabilir (Sekaran, 2002: 207). Geçerlilik ile ilgili tanımlar ve açıklamaların ortak yönü ölçme aracının bir başka özelliği değil, ölçmek istenilen özelliği doğru bir biçimde ölçmesidir (Tavşancıl, 2002: 35).

Bu araştırmada, yıldırma, örgüt kültürü, kişilik ve örgütsel bağlılık anketleri geçerliliği yapılmış anketler olduğu için geçerlilik analizine gerek duyulmamıştır.

Geçerlilikle birlikte önem verilmesi gereken diğer bir konu güvenilirliktir. Güvenilirlik, ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır (Erdoğan, 2003: 247). Bir ölçme aracının güvenilirliği için aranılan iki temel ölçüt, değişik zamanlarda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık ve aynı zamanda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık olarak açıklanabilir. Güvenilirliğin ölçülmesi için test-tekrar test güvenilirliği, paralel (eşdeğer) form güvenilirliği, iki yarı test güvenilirliği, Kuder Richardson-20 ve Cronbach Alfa (a) güvenilirliği yaklaşımları kullanılabilir (Büyüköztürk, 2004: 163-164).

Bu araştırmada kullanılan ölçek güvenilirliği Cronbach Alfa (a) katsayının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Buna göre yıldırma anketinin Cronbach Alfa (a) katsayısı, 0,92 örgüt kültürü anketinin Cronbach Alfa (a) katsayısı 0,75, kişilik anketinin Cronbach Alfa (a) katsayısı 0,71, örgütsel bağlılık anketinin Cronbach Alfa (a) katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak sosyal bilimlerde bu katsayının 0,69 olması beklenmektedir (Morgan, 2004: 124). Bu yüzden ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Bir araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ya da tanımlayıcı (betimsel) analizler yapılması gerekebilir. Bu genel amaçların sonraki aşamasında, eğer ilişki araştırılmak isteniyorsa, grupların karşılaştırılması veya değişkenler arasındaki ilişki gücünün belirlenmesi; eğer tanımlayıcı analizler yapılacaksa, verilerin özetlenmesi sağlanmalıdır. Grupların karşılaştırması, gruplar arasında (tek grup karşılaştırması, iki grup arası karşılaştırması, ikiden fazla grup arasında karşılaştırma) değişkenlere (bağımlı/bağımsız) bakış açısından istatistiksel anlamda farklar olup olmadığını belirlemeye yöneliktir ve bu amaca ulaşmak için “farklılıkları bulmaya yönelik anlam çıkarıcı analiz teknikleri” kullanılır. T-test ve ANOVA söz konusu tekniklere örnek verilebilir (Morgan, 2004: 5).

Gelecekteki belirsizlikleri bilimsel yöntemlerle tahmin edebilmek için bazı istatistik analiz teknikleri geliştirilmiştir. Bu analiz tekniklerinden en önemlilerinden birisi de korelasyon ve regrasyon analizidir.

Regrasyon ve korelasyon analizinde iki veya daha çok sayıda değişken arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı, eğer var ise bu ilişkinin derecesi ve fonksiyonel şekli belirlenmeye çalışılır. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi korelasyon analizi, fonksiyonel şekli ise regrasyon analizi yardımıyla belirlenir. Korelasyon analizi bağımsız değişken sayısına bağlı olarak basit (doğrusal), kısmi ve katlı korelasyonlar olmak üzere üçe ayrılır (Gavcar, 2001: 167).

Basit korelasyonda iki değişken (biri bağımlı diğeri bağımsız) arasındaki ilişkinin durumu incelenmekte ve ilişki varsa elde edilen regrasyon denklemleri tahminlerde kullanılmaktadır. Bağımlı değişkeni bir bağımsız değişken yerine aynı anda birden fazla bağımsız değişken etkiliyorsa kısmi ve katlı korelasyonun bulunması gerekir. 3 veya daha fazla değişken arasında bulunan ilginin derecesine katlı korelasyon adı verilir (Gavcar, 2001: 198).

Bu araştırmada; T-testi, doğrusal korelasyon ve regrasyon, katlı korelasyon ve çoklu regrasyon analizleri kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

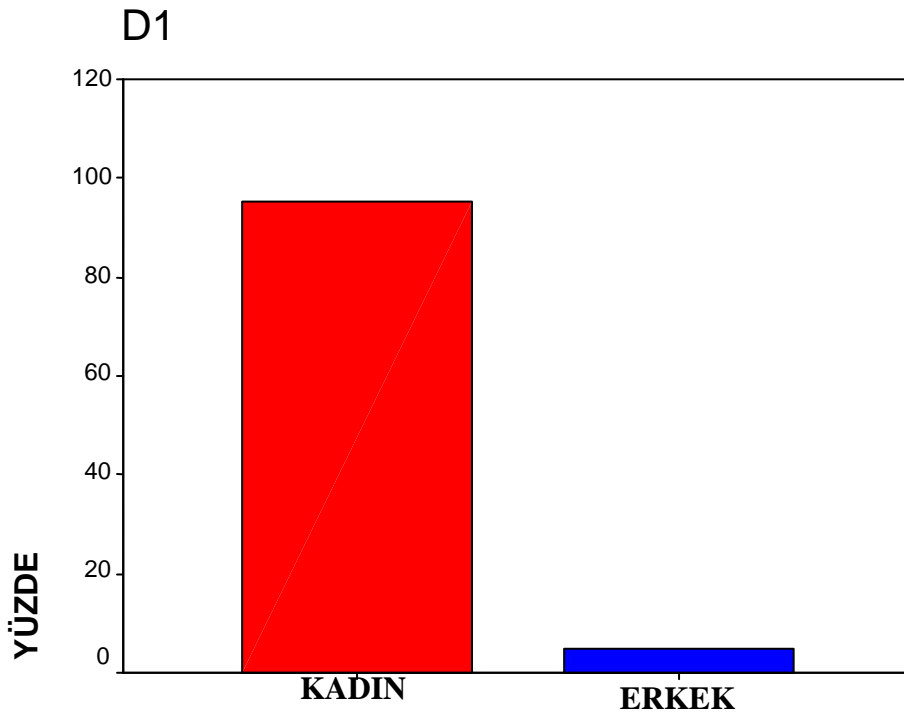
ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu bölümde, hastanelerde çalışan hemşirelerin; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, hizmet süresi, çalıştıkları sektör olmak üzere kişisel bilgilerine ait frekans dağılımları tablolar halinde gösterilmektedir.

Tablo 18. Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (D1)

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	139	95.2
Erkek	7	4.8
Toplam	146	100.0



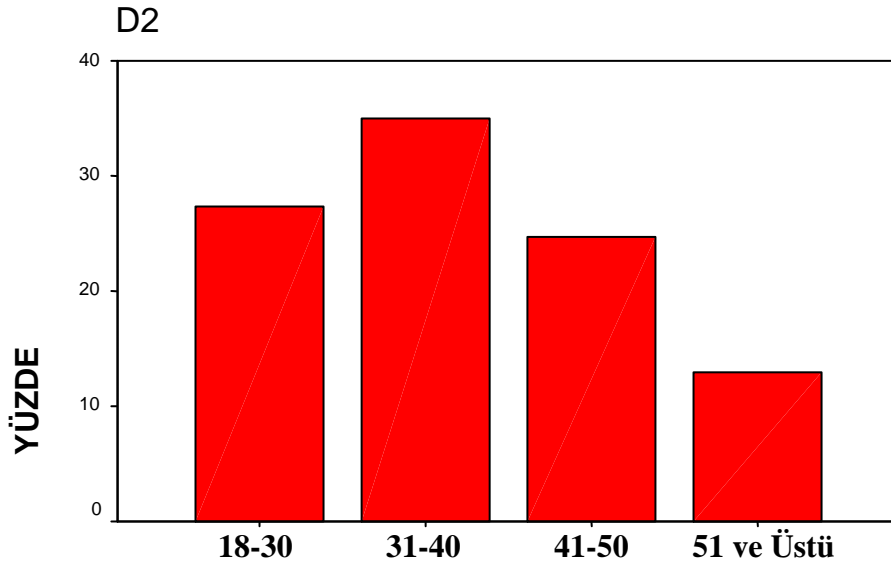
D1

Grafik 1. Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Yüzdesele Dağılımı

Tablo 18'e göre hemşirelerin cinsiyetlerine göre dağılımını incelediğimizde; ankete katılanların %95,2'si kadın, %4,8'i erkektir. Ankete katılan hemşireler arasında cinsiyet açısından önemli bir fark bulunmakta, bu fark kadın oranının erkek oranından fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 19. Hemşirelerin Yaşlarına Göre Dağılımı (D2)

Yaş Aralığı	Frekans	%
18-30	40	27.4
31-40	51	34.9
41-50	36	24.7
51 ve Üstü	19	13
Toplam	146	100.0



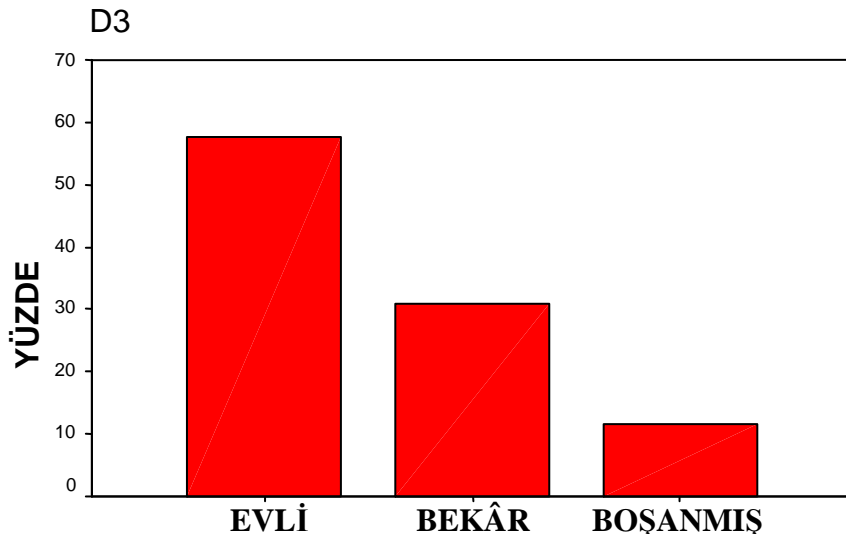
D2

Grafik 2. Hemşirelerin Yaşlarına Göre Yüzdesele Dağılımı

Tablo 19'a göre, hemşirelerin yaşlarına göre dağılımını incelediğimizde; hemşirelerin, %27,4'ü 18-30 yaşları arasında, %34,9'u 31-40 yaşları arasında, %24,7'si 41-50 yaşları arasında ve %13'ü 51 ve üstü yaşlarda olduğu gözükmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en fazla katılımcı %34,9'luk bir oranla 31-40 arasındaki yaş grubuna aittir.

Tablo 20. Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı (D3)

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	84	57.5
Bekar	45	30.8
Boşanmış	17	11.6
Toplam	146	100.0



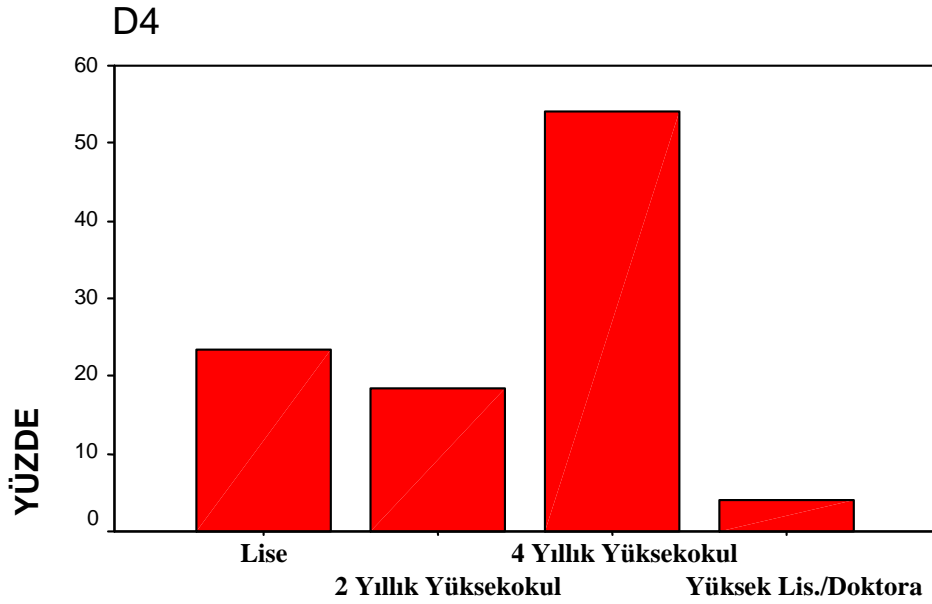
D3

Grafik 3. Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Yüzdesel Dağılımı

Tablo 20'ye göre, hemşirelerin medeni durumlarına göre dağılımını incelediğimizde; hemşirelerin, %57,5'unun evli, %30,8'inin bekâr ve %11,6'sının boşanmış olduğu gözükmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en fazla katılımcı, %57,5'luk bir oranla evlilere aittir.

Tablo 21. Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı (D4)

Eğitim Durumu	Frekans	%
Lise	34	23.3
2 Yıllık Yüksekokul	27	18.5
4 Yıllık Yüksekokul	79	54.1
Yük Lisans/Doktora	6	4.1
Toplam	146	100



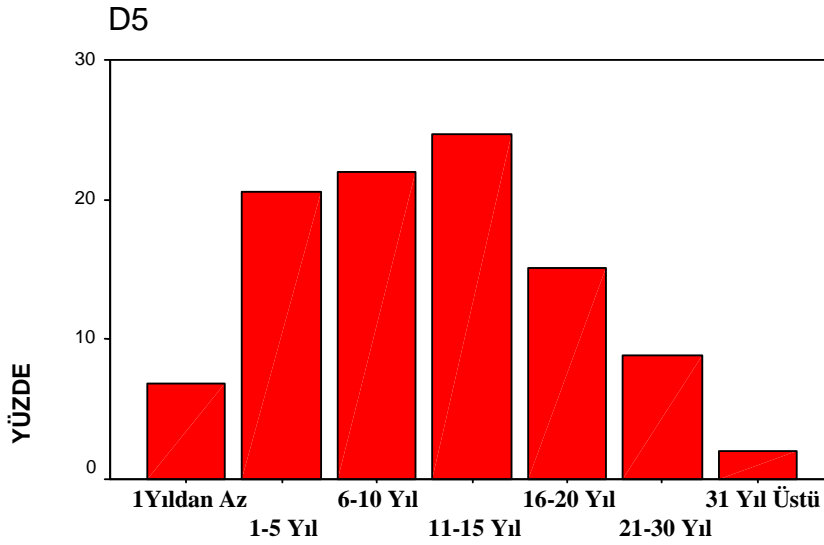
D4

Grafik 4. Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Yüzdesel Dağılımı

Tablo 21'e göre, hemşirelerin eğitim durumlarına göre dağılımını incelediğimizde; hemşirelerin, %23,3'ü lise mezunu, %18,5'i 2 yıllık hemşirelik yüksekokulu mezunu, %54,1'i 4 yıllık hemşirelik yüksekokulu mezunu, %4,1'i yüksek lisans/ doktora mezunudur. Ankete katılan hemşireler arasında en fazla katılımcı, %54,1'lik bir oranla 4 yıllık hemşirelik yüksekokulu mezunlarına aittir.

Tablo 22. Hemşirelerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı (D5)

Hizmet Süresi	Frekans	%
1 Yıldan Az	10	6.8
1-5 Yıl	30	20.5
6-10 yıl	32	21.9
11-15 yıl	36	24.7
16-20 Yıl	22	15.1
21-30 Yıl	13	8.9
31 Yıl ve Üstü	3	2.1
Toplam	146	100



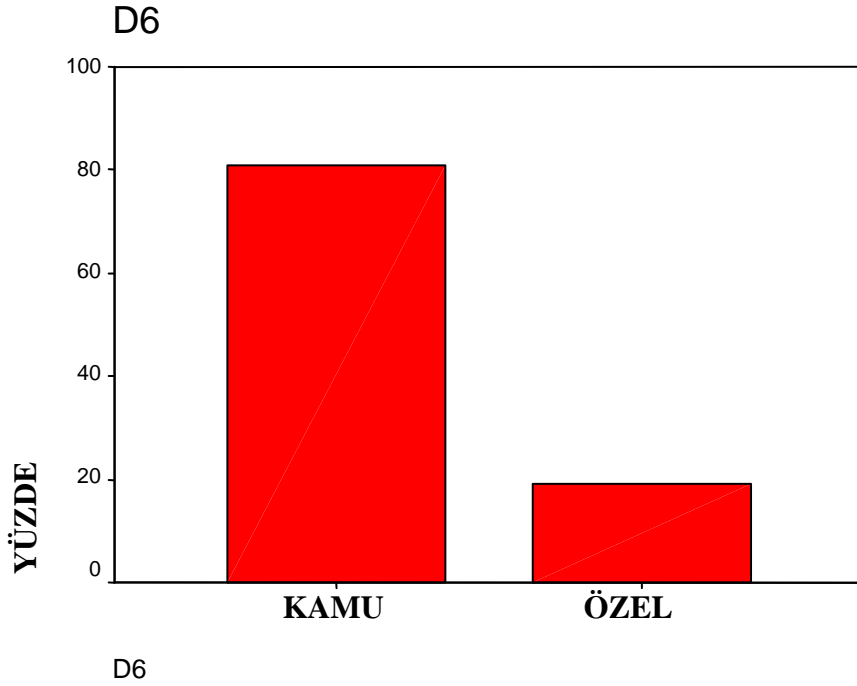
Grafik 5. Hemşirelerin Hizmet Sürelerine Göre Yüzdesele Dağılımı

Tablo 22'ye göre, hemşirelerin hizmet sürelerine göre dağılımını incelediğimizde; hemşirelerin, %6,8'i 1 yıldan az, %20,5'i 1-5 yıl, %21,9'u 6-10 yıl, %24,7'si 11-15 yıl, %15,1'i 16-20 yıl, %8,9'u 21-30 yıl, %2,1'i 31 yıl ve üstü hizmet verdiği görülmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en fazla katılımcı, %24,7'lik bir oranla 11-15 yıl hizmet verenlere aittir.

Tablo 23. Hemşirelerin Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı (D6)

Sektör	Frekans	%
Kamu	118	80.8
Özel	28	19.2
Toplam	146	100.0

Tablo 23'e göre, hemşirelerin çalıştıkları sektöre göre dağılımını incelediğimizde; hemşirelerin, %80,8'i kamu sektöründe ve %19,2'sinin ise özel sektörde çalıştığı görülmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en fazla katılımcı, %80,8'lik bir oranla kamu sektörüne aittir.



Grafik 6. Hemşirelerin Çalıştıkları Sektöre Göre Yüzdesele Dağılımı

4.2. YILDIRMA BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 24’de, hemşirelerin hangi tür yıldırma davranışlarına ne kadar sıklıkla maruz kaldıklarına dair yanıtlar bulunmaktadır.

Tablo 24’deki Y₁ ile Y₁₁ arasındaki yıldırma davranışları, *kurbanın iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılar* olarak, Y₁₂ ile Y₁₆ arasındaki yıldırma davranışları, *kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar*, Y₁₇ ile Y₃₁ arasındaki yıldırma davranışları, *kurbanın itibarına yapılan saldırılar*, Y₃₂ ile Y₃₈ arasındaki davranışlar, *kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar*, Y₃₉ ile Y₄₅ arasındaki yıldırma davranışları ise *kurbanın fiziksel sağlığını etkileyen saldırılar* olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 24. Hemşirelerin Yıldırma Boyutuna İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YILDIRMA BOYUTU	HİÇBİR ZAMAN		NADİREN		GENELLİKLE		SIKLIKLA		HER ZAMAN		A.O	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y ₁	47	32,2	40	27,4	30	20,5	19	13	10	6,8	2,34	1,24
Y ₂	44	30,1	55	37,7	24	16,4	7	4,8	16	11	2,28	1,25
Y ₃	57	39	48	32,9	18	12,3	7	4,8	16	11	2,15	1,29

Y4	66	45,2	40	27,4	26	17,8	10	6,8	4	2,7	1,94	1,07
Y5	49	33,6	56	38,4	30	20,5	8	5,5	3	2,1	2,04	0,97
Y6	74	50,7	48	32,9	14	9,6	7	4,8	3	2,1	1,74	0,95
Y7	59	40,4	66	45,2	16	11	3	2,1	2	1,4	1,78	0,82
Y8	63	43,2	64	43,8	13	8,9	4	2,7	2	1,4	1,75	0,83
Y9	67	45,9	59	40,4	12	8,2	6	4,1	2	1,4	1,74	0,87
Y10	63	43,2	47	32,2	32	21,9	2	1,4	2	1,4	1,85	0,90
Y11	45	30,8	69	47,3	18	12,3	12	8,2	2	1,4	2,02	0,94
Y12	49	33,6	55	37,7	25	17,1	7	4,8	10	6,8	2,13	1,14
Y13	56	38,4	30	20,5	36	24,7	12	8,2	12	8,2	2,27	1,27
Y14	59	40,4	27	18,5	28	19,2	15	10,3	17	11,6	2,34	1,39
Y15	65	44,5	27	18,5	17	11,6	19	13	18	12,3	2,30	1,45
Y16	54	37	38	26	21	14,4	22	15,1	11	7,5	2,30	1,30
Y17	65	44,5	43	29,5	11	7,5	11	7,5	16	11	2,10	1,34
Y18	41	28,1	64	43,8	16	11	18	12,3	7	4,8	2,21	1,12
Y19	76	52,1	36	24,7	7	4,8	15	10,3	12	8,2	1,97	1,31
Y20	114	78,1	25	17,1	5	3,4	2	1,4	-	-	1,28	0,59
Y21	134	91,8	6	4,1	6	4,1	-	-	-	-	1,12	0,43
Y22	123	84,2	19	13	4	2,7	-	-	-	-	1,18	0,45
Y23	75	51,4	34	23,3	12	8,2	9	6,2	16	11	2,02	1,35
Y24	69	47,3	28	19,2	21	14,4	15	10,3	13	8,9	2,14	1,34
Y25	60	41,1	32	21,9	38	26	11	7,5	5	3,4	2,10	1,13
Y26	68	46,6	29	19,9	40	27,4	7	4,8	2	1,4	1,94	1,02
Y27	92	63	31	21,2	16	11	4	2,7	3	2,1	1,59	0,93
Y28	72	49,3	41	28,1	23	15,8	10	6,8	-	-	1,80	0,94
Y29	70	47,9	43	29,5	20	13,7	11	7,5	2	1,4	1,84	1,01
Y30	105	71,9	23	15,8	17	11,6	1	0,7	-	-	1,41	0,72
Y31	88	60,3	31	21,2	12	8,2	9	6,2	6	4,1	1,72	1,11
Y32	67	45,9	19	13	6	4,1	39	26,7	15	10,3	2,42	1,52
Y33	69	47,3	16	11	14	9,6	34	23,3	13	8,9	2,35	1,47
Y34	65	44,5	17	11,6	13	8,9	34	23,3	17	11,6	2,45	1,52
Y35	73	50	25	17,1	26	17,8	9	6,2	13	8,9	2,06	1,31
Y36	53	36,3	40	27,4	26	17,8	15	10,3	12	8,2	2,26	1,27
Y37	86	58,9	11	7,5	22	15,1	19	13	8	5,5	1,98	1,32
Y38	59	40,4	49	33,6	20	13,7	12	8,2	6	4,1	2,02	1,11
Y39	112	76,7	29	19,9	3	2,1	2	1,4	-	-	1,28	0,57
Y40	130	89	7	4,8	6	4,1	2	1,4	1	0,7	1,19	0,63
Y41	128	87,7	11	7,5	7	4,8	-	-	-	-	1,17	0,48
Y42	133	91,1	10	6,8	1	0,7	2	1,4	-	-	1,12	0,45
Y43	137	93,8	7	4,8	2	1,4	-	-	-	-	1,07	0,31
Y44	138	94,5	6	4,1	1	0,7	1	0,7	-	-	1,07	0,35
Y45	105	71,9	24	16,4	10	6,8	5	3,4	2	1,4	1,45	0,87

Tablo 25. Hemşirelerin, Yıldırmanın Beş Alt Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama Değerleri

İletişime, Sosyal İlişkilere, İtibara, Mesleki Duruma ve Fiziksel Sağlığa Yapılan Saldırılar

		İLETİŞİM	SOSYAL İ.	İTİBAR	MESLEKİ D.	F.SAĞLIK
N	Geçerli	146	146	146	146	146
	Eksik	0	0	0	0	0
Ortalama		1.9726	2.2712	1.7662	2.2260	1.1977
Standart Sapma		.81880	1.19187	.70698	1.18003	.36883

Tablo 24'e göre; *kurbanın iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılar* (Y₁-Y₁₁ arası) yıldırma alt boyutuna, uğrama sıklıkları incelendiğinde; katılımcıların %39,48'lik (%434,43/11) kısmı hiçbir zaman, %36,87'lik (405,6/11) kısmı nadiren, %14,49'lük (%159,4/11) kısmı genellikle, %5,29'lük (%58,2/11) kısmı sıklıkla, %3,88'lik (%42,7/11) kısmı ise her zaman yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %39,48'lik bir oranla iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılara hiçbir zaman yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “Yıldırma davranışını yapan kişi iletişim kurma olanaklarımızı kısıtlar (Y₁)” ifadesi kurbanın iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılar içerisinde en yüksek ortalamaya (2,34) sahiptir.

Kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar (Y₁₂-Y₁₆) yıldırma alt boyutuna, uğrama sıklıkları incelendiğinde; katılımcıların %38,78'lik (%193,9/5) kısmı hiçbir zaman, %24,24'lük kısmı (%121,2/5) nadiren, %17,4'lük (%87/5) kısmı genellikle, %10,28'i (%51,4/5) sıklıkla ve %9,28'lik (%46,4/5) kısmı ise her zaman yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “Size diğerlerinden ayrılmış bir oda bir oda verilir (Y₁₄)” ifadesi kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar içerisinde en yüksek ortalamaya (2,34) sahip olduğu görülmektedir.

Kurbanın itibarına yapılan saldırılar (Y₁₇-Y₃₁) yıldırma alt boyutuna, uğrama sıklıkları incelendiğinde; katılımcıların %57,17'si hiçbir zaman, %22,15'i nadiren, %11,32'si genellikle, %5,61'i sıklıkla, %3,75'lik kısmı ise her zaman yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise “Hakkınızda dedikodu yapılır (Y₁₈)” ifadesi kurbanın itibarına yapılan saldırılar içerisinde en yüksek ortalamaya (2,21) sahiptir.

Kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar (Y32-Y38) yıldırma alt boyutuna, uğrama sıklıkları incelendiğinde; katılımcıların %46,18'lik kısmı hiçbir zaman, %17,31'lik kısmı nadiren, %12,42'lik kısmı genellikle, %15,85'lik kısmı sıklıkla, %8,21'lik kısmı ise her zaman yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “Size anlamsız görevler verilir (Y34)” ifadesi kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar içerisinde en yüksek ortalamaya (2,45) sahip olduğu görülmektedir.

Kurbanın fiziksel sağlığını etkileyen saldırılar (Y39-Y45) yıldırma alt boyutuna, uğrama sıklıkları incelendiğinde, katılımcıların %86,38'lik kısmı hiçbir zaman, %9,18'lik kısmı nadiren, %2,94'lük kısmı genellikle, %1,18'lik kısmı sıklıkla, %0,3 lük kısmı ise her zaman yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “Cinsel olarak saldırıya uğrarsınız (Y45)”, ifadesi kurbanın fiziksel sağlığını etkileyen saldırılar içerisinde en yüksek ortalamaya (1,45) sahiptir.

Sonuç olarak, yıldırma boyutuna uğrama sıklıkları incelendiğinde, hiçbir zaman yanıtının ağırlıkta olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “Y34: Size anlamsız görevler verilir (2,45)”, “Y32: Size önemli görevler verilmez (2,42)”, “Y33: Örgütte yapacağınız işler kısıtlanır (2,35)”, “Y1: Yıldırma davranışlarını yapan kişi, iletişim kurma olanaklarınızı kısıtlar (2,34)”, “Y14: Size diğerlerinden ayrılmış bir oda verilir (2,34)”, “Y15: Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır (2,30)” ve “Y16: Fiziksel varlığınız yadsınır (2,30)” yıldırma davranışları hemşirelerin en çok maruz kaldıkları davranışlardır.

Tablo 25 incelendiğinde ise, 2,27'lik ortalama ile “*kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar*” ve 2,22'lik ortalama ile *kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar* hemşirelerin en çok maruz kaldıkları yıldırma davranışları olarak göze çarpmaktadır.

4.2.1. Yıldırma Uygulayan Kişiler

Tablo 26'ya göre, %52,7'lik bir oranla doktorlar, %22,6'lık bir oranla hastalar ve %15,1'lik bir oranla aynı serviste çalışılan hemşire arkadaşları tarafından hemşireler en çok yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır. Sonuç olarak hastanelerde, yıldırma türlerinden dikey yıldırmanın %52,7'lik bir oranla şiddetli bir şekilde uygulandığı, %15'lik bir oranla yatay yıldırmanın uygulandığı ve %2,1'lik hafif bir oranla ise aşağıdan yukarıya doğru yıldırmanın uygulandığı görülmektedir.

Tablo 26. Yıldırma Uygulayan Kişilerin Frekans ve Yüzdesel Dağılımı

Yıldırma Uygulayanlar	Frekans	%
Hastane Yöneticileri	5	3.4
Hemşirelik Hizmetleri Yöneticiliği	3	2.1
Doktorlar	77	52.7
Benden Kıdemsiz/Alt Pozisyondaki Hemşirler	3	2.1
Aynı Serviste Çalıştığım Hemşire Arkadaşlarım	22	15.1
Diğer Sağlık Ekibi Üyeleri (Diyetisyen, Laborant, Teknisyen)	1	0.7
Bir/Birkaç Kişinin Örgütlediği/Birkaç Kişiden Oluşan Grup	2	1.4
Hastalar	33	22.6
Toplam	146	100.0

4.2.2. Hemşirelerin Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Nedenleri**Tablo 27. Hemşirelerin Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Nedenlerinin Frekans ve Yüzdesel Dağılımı**

Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Nedenleri	Frekans	%
Yalnız Bir Kişi Olmamdan Dolayı	23	15.8
Başarılı Bir Kişi Olmamdan Dolayı	55	37.7
Yeni Gelen Bir Kişi Olmamdan Dolayı	7	4.8
Cinsiyetim	22	15.1
Yaşım	2	1.4
Medeni Durumum	2	1.4
Çalıştığım Sektör	21	14.4
Kıskançlık	14	9.6
Toplam	146	100.0

Tablo 27'ye göre, ankete katılan hemşireler; %37,7'lik bir oranla başarılı bir kişi olmalarından, %15,8 yalnız bir kişi olmalarından, %15,1'i cinsiyetlerinden ve %14,4'ü ise çalıştıkları sektörden dolayı yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını

belirtmişlerdir. Bu nedenler içersinde en fazla tercih edilen ifade %37,7'lik bir oranla “Başarılı bir kişi olmamdan dolayı “ ifadesidir.

4.2.3. Hemşirelerin, Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarına Karşı Tepkileri

Tablo 28'e göre, ankete katılan hemşirelerin; % 28,1'i sessiz kaldığını ve herhangi bir girişimde bulunmadığını, %19,2'si arkadaşlarıyla paylaştığını, %19,2'si maruz kaldığı davranışı, ilgili kişiyle konuşarak çözmeye çalıştığını ve %15',8'i ise aileleri ile paylaştığını belirtmiştir. Sonuç olarak, hemşirelerin çoğunluğu yıldırma davranışları karşısında sessiz kalmıştır.

Tablo 28. Hemşirelerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarına Karşı Tepkilerinin Frekans ve Yüzdesele Dağılımı

Yıldırma Davranışlarına Karşı Tepkiler	Frekans	%
Sessiz Kaldım / Herhangi Bir Girişimde Bulunmadım.	41	28.1
Ailemle Paylaştım.	23	15.8
Arkadaşlarımla Paylaştım.	28	19.2
Yöneticilerimle Paylaştım.	17	11.6
İlgili Kişiyile Konuşarak Çözmeye Çalıştım.	28	19.2
Yıldırma Davranışını Sürdürmemesi Konusunda Onu Tehdit Eттіm.	2	1.4
Yazılı Olarak Yasal İşlemin Başlatılması İçin Başvurdum.	1	0.7
Danışmanlık Hizmeti Aldım.	2	1.4
Kurum İçinde Görev Yerimin Değiştirilmesini İstedim.	4	2.7
Toplam	146	100.0

4.2.4. Maruz Kalınan Yıldırma Davranışlarının Hemşireler Üzerindeki Etkileri

Tablo 29'a göre, ankete katılan hemşirelerin; %26'lık kısmı daha planlı ve daha çok çalışmaya özen gösterdiklerini, %24,7'lik kısmı sınırlı olmalarına neden olduğunu, %15,1'lik kısmı post-travmatik stres bozukluğu yaşamaya başladıklarını ve %15'lik kısım ise insanlardan uzaklaşmaya başladıklarını belirtmiştir.

Sonuç olarak; hemşirelerin çoğunluğu yıldırma davranışlarının, daha planlı ve daha çok çalışmalarına etki ettiğini dolayısıyla bu olumsuz davranışların hemşireler üzerinde pozitif geri bildirim etkisi yaratarak onları daha çok çalışmak için

kamçılıdığını ve verimliliklerini arttırmada önemli bir araç olarak kullanıldığını söyleyebiliriz.

Tablo 29. Maruz Kalınan Yıldırma Davranışlarının Hemşireler Üzerindeki Etkilerine Ait Frekans Dağılımı ve Yüzdesel Dağılım

Yıldırma Davranışlarının Etkileri	Frekans	%
Kendime Olan Güvenimi Kaybettim.	17	11.6
Post-Travmatik Stres Bozukluğu Yaşamaya Başladım.	22	15.1
İnsanlardan Uzaklaşmaya Başladım.	22	15.1
Sinirli Olmama Neden Oldu.	36	24.7
İşi Bırakmayı Düşünmeme Neden Oldu.	11	7.5
Daha Planlı ve Daha Çok Çalışmaya Özen Gösterdim.	38	26
Toplam	146	100.0

4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 30'da ve Tablo 31'de hemşirelerin; çalıştıkları hastanelerdeki örgüt kültürünü nasıl algıladıklarına ilişkin yanıtlar yer almaktadır.

Tablo 31'deki ÖK₁-ÖK₅-ÖK₉-ÖK₁₃-ÖK₁₇-ÖK₂₁ *Klan Kültürü*, ÖK₄-ÖK₈-ÖK₁₂-ÖK₁₆-ÖK₂₀-ÖK₂₄ *Hiyerarşi Kültürü*, ÖK₂-ÖK₆-ÖK₁₀-ÖK₁₄-ÖK₁₈-ÖK₂₂ *Adhokrasi Kültürü*, ÖK₃-ÖK₇-ÖK₁₁-ÖK₁₅-ÖK₁₉-ÖK₂₃ ise *Pazar Kültürü* olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 30. Hemşirelerin, Örgüt Kültürünün Dört Alt Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		KLAN	HİYERAR	ADHOKRASI	PAZAR
N	Geçerli	146	146	146	146
	Eksik	0	0	0	0
Ortalama		3.6142	3.6541	3.0514	2.9361
Standart Sapma		.74760	.88584	.66912	.75029

Tablo 31. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		A.O	S.S
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
ÖK1	5	3,4	10	6,8	27	18,5	67	45,9	37	25,3	3,82	0,99
ÖK2	9	6,2	38	26	55	37,7	42	28,8	2	1,4	2,93	0,92
ÖK3	18	12,3	34	23,3	52	35,6	27	18,5	15	10,3	2,91	1,15
ÖK4	9	6,2	13	8,9	57	39	48	32,9	19	13	3,37	1,02
ÖK5	3	2,1	10	6,8	54	37	65	44,5	14	9,6	3,52	0,84
ÖK6	5	3,4	21	14,4	77	52,7	29	19,9	14	9,6	3,17	0,91
ÖK7	26	17,8	42	28,8	36	24,7	34	23,3	8	5,5	2,69	1,17
ÖK8	10	6,8	21	14,4	19	13	67	45,9	29	19,9	3,57	1,16
ÖK9	5	3,4	20	13,7	37	25,3	49	33,6	35	24	3,60	1,09
ÖK10	17	11,6	55	37,7	30	20,5	32	21,9	12	8,2	2,77	1,16
ÖK11	16	11	44	30,1	43	29,5	32	21,9	11	7,5	2,84	1,11
ÖK12	8	5,5	28	19,2	22	15,1	40	27,4	48	32,9	3,63	1,27
ÖK13	5	3,4	24	16,4	47	32,2	52	35,6	18	12,3	3,36	1,01
ÖK14	3	2,1	20	13,7	74	50,7	44	30,1	5	3,4	3,19	0,79
ÖK15	16	11	28	19,2	39	26,7	51	34,9	12	8,2	3,10	1,14
ÖK16	7	4,8	17	11,6	30	20,5	35	24	57	39	3,80	1,21
ÖK17	1	0,7	14	9,6	49	33,6	50	34,2	32	21,9	3,67	0,94
ÖK18	2	1,4	30	20,5	47	32,2	44	30,1	23	15,8	3,38	1,02
ÖK19	4	2,7	24	16,4	73	50	29	19,9	16	11	3,19	0,93
ÖK20	2	1,4	22	15,1	31	21,2	52	35,6	39	26,7	3,71	1,06
ÖK21	1	0,7	20	13,7	40	27,4	49	33,6	36	24,7	3,67	1,01
ÖK22	17	11,6	44	30,1	39	26,7	36	24,7	10	6,8	2,84	1,12
ÖK23	17	11,6	34	23,3	60	41,1	23	15,8	12	8,2	2,85	1,08
ÖK24	2	1,4	17	11,6	38	26	37	25,3	52	35,6	3,82	1,08

Tablo 30 incelendiğinde, ankete katılan hemşirelerin çoğunluğu, hastane kültürlerini, 3,65’lik bir ortalama ile *hiyerarşi kültürü* ve 3,61’lik bir ortalama ile *klan kültürü* olarak görmektedir. Not: Şüphesiz ki, kamu sektöründe çalışan sayısı özel sektörden fazla olduğundan dolayı katılımcılık, aile bilinci, takım çalışması, resmi kurallar ve düzenlemeleri içeren klan ve hiyerarşi kültürleri ön plana çıkmıştır. Hipotezlerimize ait bulguların değerlendirildiği bölümde, hemşirelerin örgüt kültürü ile ilgili ifadeleri sektörel bazda değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 31’e göre, *klan kültürü* (ÖK1-ÖK5-ÖK9-ÖK13-ÖK17-ÖK21) örgüt kültürü alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %2,96’lık kısmı (17,8/6) kesinlikle katılmıyorum, %11,16’lık kısmı (67/6) katılmıyorum, %29’luk kısmı (174/6) kararsız, %37,9’luk kısmı (227,4/6) katılıyorum, %19,63’lük kısmı (117,8/6) ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu %37,9’luk bir oranla klan kültürü ile ilgili ifadelere katılıyorum yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “**ÖK1:** Hastanemiz, çalışanların birçok şeyi paylaştıkları geniş bir aile gibidir” ifadesi klan kültürü içerisinde en yüksek ortalamaya (3, 82) sahip olduğu görülmektedir.

Hiyerarşi kültürü (ÖK4-ÖK8-ÖK12-ÖK16-ÖK20-ÖK24) örgüt kültürü alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %4,35’i kesinlikle katılmıyorum, %13,46’sı katılmıyorum, %22,46’sı kararsızım, %31,85’i katılıyorum, %27,85’i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %31,85’lik bir oranla hiyerarşi kültürü ile ilgili ifadelere katılıyorum yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise “**ÖK24:** Hastanemiz başarıyı, verimliliğin temeli olarak tanımlamaktadır” ifadesi hiyerarşi kültürü içerisinde en yüksek ortalamaya (3,82) sahip olduğu görülmektedir.

Adhokrasi kültürü (ÖK2-ÖK6-ÖK10-ÖK14-ÖK18-ÖK22) örgüt kültürü alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %6,05’i kesinlikle katılmıyorum, %23,73’ü katılmıyorum, %36,75’i kararsızım, %25,91’i katılıyorum, %7,53’ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin, çoğu, %36,75’lik bir oranla adhokrasi kültürü ile ilgili ifadelere kararsızım yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise “**ÖK18:** Hastanemiz, yeni kaynaklar elde etmeye ve yeni fırsatlar araştırmaya önem verir” ifadesi adhokrasi kültürü içerisinde en yüksek ortalamaya (3,38) sahip olduğu görülmektedir.

Pazar kültürü (ÖK₃-ÖK₇-ÖK₁₁-ÖK₁₅-ÖK₁₉-ÖK₂₃) örgüt kültürü alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %11,06'lık kısmı kesinlikle katılmıyorum, %23,51'lik kısmı katılmıyorum, %34,6'lık kısmı kararsızım, %22,38'lik kısmı katılıyorum ve %8,45'lik kısmı ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %34,6'lık bir oranla pazar kültürü ile ilgili ifadelerle kararsızım yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “**ÖK19:** Hastanemiz rekabetçi hareketlere ve başarıya önem verir” ifadesi pazar kültürü içerisinde en yüksek ortalamaya (3,19) sahip olduğu görülmektedir.

4.4. KİŞİLİK BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 32,33,34,35,36,37'deki K₁-K₈ ile ilgili ifadeler *duygusal dengesizlik* olarak, K₉-K₁₆ ile ilgili ifadeler *dışadönüklük*, K₁₇-K₂₆ arasındaki ifadeler *açıklık* kişilik özelliği, K₂₇-K₃₅ arasındaki ifadeler *uyumluluk* ve K₃₆ ile K₄₄ arasındaki ifadeler *sorumluluk* kişilik özelliği olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 32. Hemşirelerin, Duygusal Dengesizlik Kişilik Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Duygusal Dengesizlik							
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
N	Geçerli	146	146	146	146	146	146	146	146
	Eksik	0	0	0	0	0	0	0	0
A.O		1.93	3.46	2.63	2.80	3.10	2.79	3.76	2.88
S.S		1.163	1.448	1.150	1.273	1.355	1.185	1.019	1.206

Tablo 32'ye göre kişiliğin duygusal dengesizlik boyutu ile ilgili katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, “**K7:** Gergin durumlarda sakin kalabilen birisiyim” ifadesi duygusal dengesizlik kişilik boyutu içerisinde en yüksek ortalamaya (3,76) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 33'e göre kişiliğin dışa dönüklük boyutu ile ilgili katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, “**K16:** Sempatik ve sosyal birisiyim” ifadesinin en yüksek ortalamaya (4,01) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 34'e göre kişiliğin açıklılık boyutu ile ilgili katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, “**K20:** Aktif bir hayal gücüne sahibimdir (3,9658)” ve “**K18:** Birçok farklı şeye merak duyarım (3,9658)” ifadeleri hemşireler tarafından en çok tercih edilen ifadeler olmuştur.

Tablo 33. Hemşirelerin, Dışa Dönüklük Kişilik Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Dışadönüklük

		K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
N	Geçerli	146	146	146	146	146	146	146	146
	Eksik	0	0	0	0	0	0	0	0
A.O		3.35	2.79	3.31	3.21	2.45	3.38	2.80	4.01
S.S		1.460	1.374	1.235	1.249	1.292	1.052	1.474	.787

Tablo 34. Hemşirelerin, Açıklık Kişilik Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Açıklık

		K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26
N	Geçerli	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146
	Eksik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.O		3.71	3.96	3.68	3.96	3.43	3.39	2.70	3.56	2.87	3.10
S.S		1.185	.708	1.00	.882	.974	.825	1.287	.924	.778	.758

Tablo 35. Hemşirelerin, Uyumluluk Kişilik Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Uyumluluk

		K27	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35
N	Geçerli	146	146	146	146	146	146	146	146	146
	Eksik	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.O		2.73	3.44	2.13	3.19	3.04	2.82	3.74	2.67	3.67
S.S		1.168	1.114	1.012	1.178	1.272	1.306	.820	1.113	.753

Tablo 35'e göre kişiliğin uyumluluk boyutu ile ilgili katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, 3,74'lük ortalama ile "K33: Kendimi hemen hemen herkese karşı kibar ve düşünceli birisi olarak görmekteyim" ifadesi hemşireler tarafından en çok tercih edilen kişilik özelliğini oluşturmaktadır.

Tablo 36. Hemşirelerin, Sorumluluk Kişilik Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Sorumluluk								
		K36	K37	K38	K39	K40	K41	K42	K43	K44
N	Geçerli	146	146	146	146	146	146	146	146	146
	Eksik	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.O		3.767	2.417	3.965	1.979	1.986	4.178	4.095	4.089	1.979
S.S		.830	1.19	.992	.905	.909	.767	.688	.769	.809

Tablo 36'ya göre kişiliğin sorumluluk boyutu ile ilgili katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, 4,17'lik ortalama ile “**K41**: Görevi bitirene kadar azimle çalışmaya devam ederim” ifadesi hemşireler tarafından en çok tercih edilen ifade olarak görülmektedir.

Tablo 37. Hemşirelerin, Kişiliğin Beş Alt Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Duygusal Dengesizlik, Dışa Dönüklük, Açıklık, Uyumluluk, Sorumluluk				
		DUYGUSAL	DIŞADÖNÜK	AÇIK	UYUMLU	SORUMLU
N	Geçerli	146	146	146	146	146
	Eksik	0	0	0	0	0
A.O		2.9229	3.1661	3.4397	3.0533	3.1621
S.S		.45421	.37287	.40437	.33018	.29875

Tablo 37 incelendiğinde, ankete katılan hemşireler 3,43'lük bir ortalama ile zihinsel olarak meraklı olan, yeni deneyimler arayan ve alışılmamış fikirler keşfetmek isteyen insanların özelliklerini karakterize eden açıklık (deneyime/gelişime açıklık) kişilik özelliğini göstermektedir.

4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 38'de ve tablo 39'da hemşirelerin hastaneye olan bağlılıkları ile ilgili bulgular yer almaktadır.

Tablo 38'deki ÖB₁-ÖB₈ arasındaki ifadeler *duygusal bağlılık*, ÖB₉-ÖB₁₆ arasındaki ifadeler *devamlılık bağlılığı*, ÖB₁₇ ile ÖB₂₄ arasındaki ifadeler ise *normatif bağlılık* olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 38. Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Bağlılık	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		A.O	S.S
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
ÖB ₁	28	19,2	7	4,8	18	12,3	45	30,8	48	32,9	3,53	1,47
ÖB ₂	4	2,7	33	22,6	15	10,3	45	30,8	49	33,6	3,69	1,22
ÖB ₃	8	5,5	24	16,4	27	18,5	59	40,4	28	19,2	3,51	1,14
ÖB ₄	20	13,7	52	35,6	48	32,9	22	15,1	4	2,7	2,57	0,99
ÖB ₅	26	17,8	62	42,5	33	22,6	20	13,7	5	3,4	2,42	1,04
ÖB ₆	17	11,6	62	42,5	36	24,7	25	17,1	6	4,1	2,59	1,03
ÖB ₇	9	6,2	9	6,2	41	28,1	55	37,7	32	21,9	3,63	1,08
ÖB ₈	27	18,5	35	24	45	30,8	35	24	4	2,7	2,68	1,11
ÖB ₉	12	8,2	43	29,5	48	32,9	37	25,3	6	4,1	2,87	1,01
ÖB ₁₀	6	4,1	24	16,4	39	26,7	66	45,2	11	7,5	3,35	0,98
ÖB ₁₁	5	3,4	30	20,5	38	26	64	43,8	9	6,2	3,28	0,97
ÖB ₁₂	14	9,6	80	54,8	22	15,1	28	19,2	2	1,4	2,47	0,95
ÖB ₁₃	5	3,4	44	30,1	37	25,3	57	39	3	2,1	3,06	0,95
ÖB ₁₄	16	11	70	47,9	25	17,1	34	23,3	1	0,7	2,54	0,99
ÖB ₁₅	4	2,7	54	37	55	37,7	29	19,9	4	2,7	2,82	0,87
ÖB ₁₆	31	21,2	24	16,4	47	32,2	29	19,9	15	10,3	2,81	1,26
ÖB ₁₇	19	13	46	31,5	21	14,4	42	28,8	18	12,3	2,95	1,27
ÖB ₁₈	51	34,9	34	23,3	29	19,9	18	12,3	14	9,6	2,38	1,33
ÖB ₁₉	25	17,1	55	37,7	33	22,6	27	18,5	6	4,1	2,54	1,10
ÖB ₂₀	11	7,5	17	11,6	30	20,5	54	37	34	23,3	3,56	1,18
ÖB ₂₁	10	6,8	33	22,6	45	30,8	43	29,5	15	10,3	3,13	1,09
ÖB ₂₂	6	4,1	12	8,2	39	26,7	68	46,6	21	14,4	3,58	0,97
ÖB ₂₃	3	2,1	21	14,4	45	30,8	58	39,7	19	13	3,47	0,96
ÖB ₂₄	37	25,3	54	37	42	28,8	11	7,5	2	1,4	2,22	0,95

Tablo 38'e göre, örgütsel bağlılığın, *duygusal bağlılık* alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %11,9'luk kısmı kesinlikle katılmıyorum, %24,32'lik kısmı katılmıyorum, %21,52'lik kısmı kararsızım, %26,2'lik kısmı katılıyorum ve %15,06'lık kısmı ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %26,2'lik bir katılma oranıyla hastanelerine duygusal olarak bağlılık hissetmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, “**ÖB2:** Dışarıdaki insanlara çalıştığım örgütten bahsetmek hoşuma gidiyor“ ifadesi duygusal bağlılık boyutu içerisinde en yüksek ortalamaya (%3,69) sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın, *devamlılık bağlılığı* alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %7,9'u kesinlikle katılmıyorum, %31,57'si katılmıyorum, %26,2'si kararsızım, %29,45'i katılıyorum ve %4,37'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %31,57'lik bir oranla hastanelerine karşı devamlılık bağlılığı hissetmemektedir. Ortalamalar incelendiğinde, “**ÖB10:** Örgütten ayrılmayı istemiş olsam bile, hemen şimdi çalıştığım örgütten ayrılmak benim için çok zor olurdu” ifadesi devamlılık bağlılığı boyutu içerisinde en yüksek ortalamaya (%3,35) sahiptir.

Örgütsel bağlılığın, *normatif bağlılık* alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %13,85'i kesinlikle katılmıyorum, %23,28'i katılmıyorum, %24,31'i kararsızım, %27,48'i katılıyorum ve %11,05'i kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %27,48'lik bir katılma oranıyla hastanelerine normatif olarak bağlılık hissetmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, “**ÖB22:** Bir örgüte sadık kalmanın önemine inanıyorum” ifadesi normatif bağlılık boyutu içerisinde 3,58'lik bir ortalama ile katılımcılar tarafından en fazla tercih eden ifade olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 39. Hemşirelerin, Örgütsel Bağlılığın Üç Alt Boyutu İle İlgili Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		DUYGUSAL	DEVAMLILIK	NORMATIF
N	Geçerli	146	146	146
	Eksik	0	0	0
A.O		3.082	2.906	2.985
S.S		.4424	.4354	.4499

Tablo 39 incelendiğinde, ankete katılan hemşireler 3,08'lik bir ortalama ile hastanelerine karşı duygusal olarak bağlılık hissetmektedir.

4.6. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

4.6.1. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının, Örgüt Kültürünün Ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

HİPOTEZ 1

- **H₀**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi vardır.

Tablo 40. Yıldırma, Örgüt Kültürü ve Kişilik Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.410	.168	.150	.22839

Bağımsız Değişkenler: YILDIRMA, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, KİŞİLİK

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.908	.260		7.326	.000
	YILDIRMA	-8.32E-02	.037	-.171	-2.224	.028
	Ö.K.	8.251E-02	.055	.136	1.500	.136
	KİŞİLİK	.305	.095	.292	3.225	.002

Bağımlı Değişken: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tablo 40 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,41** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre örgütsel bağlılık üzerine yıldırma ve kişilik değişkenlerinin etkisinin olduğu ($P < 0.05$) (bunlardan yıldırmanın olumsuz yönde kişiliğin olumlu yönde etkisinin olduğu), örgüt kültürünün etkisinin olmadığı ($P > 0.05$) bulunmuştur.

4.6.1.1. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının, Örgüt Kültürünün Ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Alt Hipotezler

- **H₀**: Duygusal bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Duygusal bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi vardır.

Tablo 41. Yıldırma, Örgüt Kültürü ve Kişilik Değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.489	.239	.223	.39011

Bağımsız Değişkenler: YILDIRMA, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, KİŞİLİK

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	.987	.445		2.218	.028
	YILDIRMA	5.848E-02	.064	.067	.915	.361
	Ö.K	.476	.094	.439	5.066	.000
	KİŞİLİK	.130	.162	.069	.802	.424

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 41 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,48** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre duygusal bağlılık üzerine örgüt kültürü değişkeninin etkisinin olduğu ($P < 0.05$) (olumlu yönde etki), yıldırma ve kişilik değişkenlerinin etkisinin olmadığı ($P > 0.05$) bulunmuştur.

4.6.1.2. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının, Örgüt Kültürünün Ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi

Alt Hipotezler

- **H₀**: Devamlılık bağlılığı üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Devamlılık bağlılığı üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi vardır.

Tablo 42. Yıldırma, Örgüt Kültürü ve Kişilik Değişkenlerinin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.474	.224	.208	.38756

Bağımsız Değişkenler: YILDIRMA, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, KİŞİLİK

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3.295	.442		7.455	.000
	YILDIRMA	-.371	.063	-.433	-5.853	.000
	Ö.K	-.216	.093	-.202	-2.313	.022
	KİŞİLİK	.322	.161	.175	2.003	.047

Bağımlı Değişken: Devamlılık Bağlılığı

Tablo 42 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,47** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre devamlılık bağlılığı üzerine yıldırma, örgüt kültürü ve kişilik değişkenlerinin etkisinin olduğu ($P < 0.05$) (bunlardan yıldırma ve örgüt kültürü değişkenlerinin olumsuz yönde, kişilik değişkeninin olumlu yönde etkisinin olduğu) bulunmuştur.

4.6.1.3. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının, Örgüt Kültürünün Ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Alt Hipotezler

- **H₀**: Normatif bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Normatif bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi vardır.

Tablo 43. Yıldırma, Örgüt Kültürü ve Kişilik Değişkenlerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.253	.064	.044	.43996

Bağımsız Değişkenler: YILDIRMA, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, KİŞİLİK

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.442	.502		2.875	.005
	YILDIRMA	6.339E-02	.072	.072	.880	.380
	Ö.K	-1.26E-02	.106	-.011	-.119	.906
	KİŞİLİK	.464	.182	.245	2.547	.012

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 43 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,25** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre örgütsel bağlılık üzerine kişilik değişkeninin (olumlu yönde) etkisinin olduğu ($P < 0.05$), yıldırma ve örgüt kültürü değişkenlerinin etkisinin olmadığı ($P > 0.05$) bulunmuştur.

4.6.2. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

HİPOTEZ 2

- **H₀**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi vardır.

Tablo 44. Yıldırma ve Kişilik Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.393	.155	.143	.22939

Bağımsız Değişkenler: YILDIRMA, KİŞİLİK

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.938	.261		7.433	.000
	KİŞİLİK	.381	.080	.365	4.738	.000
	YILDIRMA	-8.11E-02	.038	-.166	-2.161	.032

Bağımlı Değişken: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tablo 44 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,39** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre örgütsel bağlılık üzerine kişilik ve yıldırma değişkenlerinin etkisinin olduğu ($P < 0.05$), (bunlardan kişiliğin olumlu yönde, yıldırmanın olumsuz yönde etkisinin olduğu) bulunmuştur.

4.6.2.1. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Alt Hipotezler

- **H₀**: Duygusal bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Duygusal bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi vardır.

Tablo 45. Yıldırma ve Kişilik Değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.318	.101	.089	.42242

Bağımsız Değişkenler: YILDIRMA, KİŞİLİK

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.162	.480		2.419	.017
	YILDIRMA	7.042E-02	.069	.081	1.019	.310
	KİŞİLİK	.566	.148	.304	3.826	.000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 45 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,31** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre duygusal bağlılık üzerine kişilik değişkeninin (olumlu yönde) etkisinin olduğu ($P < 0.05$), yıldırma değişkeninin etkisinin olmadığı ($P > 0.05$) bulunmuştur.

4.6.2.2. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi

Alt Hipotezler

- **H₀**: Devamlılık bağlılığı üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Devamlılık bağlılığı üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi vardır.

Tablo 46. Yıldırma ve Kişilik Değişkenlerinin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.442 ^a	.195	.184	.39341

Bağımsız Değişkenler: YILDIRMA, KİŞİLİK

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3.216	.447		7.189	.000
	YILDIRMA	-.377	.064	-.440	-5.854	.000
	KİŞİLİK	.124	.138	.067	.896	.372

Bağımlı Değişken: Devamlılık Bağlılığı

Tablo 46 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,44** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre devamlılık bağlılığı üzerine yıldırma değişkeninin (olumsuz yönde) etkisinin olduğu ($P < 0.05$), kişilik değişkeninin etkisinin olmadığı ($P > 0.05$) bulunmuştur.

4.6.2.3. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Alt Hipotezler

- **H₀**: Normatif bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁**: Normatif bağlılık üzerine; hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının ve hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin etkisi vardır.

Tablo 47. Yıldırma ve Kişilik Değişkenlerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.252	.064	.051	.43844

Bağımsız Değişkenler: YILDIRMA, KİŞİLİK

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.438	.498		2.884	.005
	YILDIRMA	6.308E-02	.072	.071	.879	.381
	KİŞİLİK	.453	.154	.239	2.947	.004

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 47 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,25** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre normatif bağlılık üzerine kişilik değişkeninin (olumlu yönde) etkisinin olduğu ($P < 0.05$) yıldırma değişkeninin etkisinin olmadığı ($P > 0.05$) bulunmuştur.

4.6.3. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamaları İle Hemşirelerin Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

HİPOTEZ 3

- **H₀**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile hemşirelerin *kişilik* özellikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile hemşirelerin *kişilik* özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 48. Yıldırma ile Kişilik Arasındaki İlişki

KORELASYONLAR

		YILDIRMA	KİŞİLİK
YILDIRMA	Pearson Korelasyonu	1	.049
	Anlam Düzeyi	.	.560
	N	146	146
KİŞİLİK	Pearson Korelasyonu	.049	1
	Anlam Düzeyi	.560	.
	N	146	146

Tablo 48 incelendiğinde, basit korelasyon analizine göre, pearson korelasyonu 0,049 ve ilişkinin anlam düzeyi 0.560 olarak bulunmuştur. 0,560 değeri 0,05 değerinden büyük ($P > 0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre yıldırma ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Alt Hipotezler

- **H₁**: Kurbanın iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₂**: Kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₃**: Kurbanın itibarına yapılan saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₄**: Kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₅**: Kurbanın fiziksel sağlığını etkileyen saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 49. İletişime Saldırılar, Sosyal İlişkilere Saldırılar, İtibara Saldırılar, Mesleki Duruma Saldırılar ve Sağlığa Yapılan Saldırılar ile Kişilik Arasındaki İlişki

		Kişilik	İletişime S.	Sosyal İ. S.	İtibara S.	Mesleki D. S.	Sağlığa S.
Kişilik	P.K	1	.085	-.043	.057	.086	-.269
	A.D	.	.309	.605	.497	.304	.001
	N	146	146	146	146	146	146

P.K= Pearson Korelasyonu A.D= Anlam Düzeyi N= Katılımcı Sayısı

Tablo 49’da görüldüğü gibi, iletişime saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre, pearson korelasyonu 0,085 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,309 olarak bulunmuştur. 0,309 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre iletişime yapılan saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_1 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal ilişkilere yapılan saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, pearson korelasyonu -0,043 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,605 olarak bulunmuştur. 0,605 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre sosyal ilişkilere yapılan saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_2 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

İtibara yapılan saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, pearson korelasyonu 0,057 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,497 olarak bulunmuştur. 0,497 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre itibara yapılan saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_3 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Mesleki duruma yapılan saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, pearson korelasyonu 0,086 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,304 olarak bulunmuştur. 0,304 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre mesleki duruma yapılan saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_4 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, pearson korelasyonu -0,269 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,001 olarak bulunmuştur. 0,001 değeri 0,01 ve 0,05 değerlerinden küçük ($P<0.05$) olduğundan

dolayı %1 ve %5 seviyesine göre fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile kişilik arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_5 hipotezi kabul edilmiştir. İki değişken arasında bir ilişki bulunduğundan dolayı doğrusal regresyon analizinin yapılması uygundur.

Tablo 50. Fiziksel Sağlığa Yapılan Saldırıları ile Kişilik Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.269	.072	.066	.35648

Bağımsız Değişken: KİŞİLİK

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2.518	.395		6.369	.000
	KİŞİLİK	-.418	.125	-.269	-3.349	.001

Bağımlı Değişken: Fiziksel Sağlığa Yapılan Saldırıları

Tablo 50 incelendiğinde, korelasyon katsayısı **0,26** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Regresyon analizine göre fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile kişilik arasında (olumsuz yönde) bir ilişki ($P<0.05$) vardır.

4.6.4. Hemşirelerin Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

HİPOTEZ 4

- **H₀**: Hastanelerdeki hemşirelerin *kişilik* özellikleri ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁**: Hastanelerdeki hemşirelerin *kişilik* özellikleri ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 51. Kişilik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**KORELASYONLAR**

		KİŞİLİK	Ö. BAĞLILIK
Kişilik	Pearson Korelasyonu	1	.357 **
	Anlam Düzeyi	.	.000
	N	146	146
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyonu	.357 **	1
	Anlam Düzeyi	.000	.
	N	146	146

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo 51'deki basit korelasyon analizine göre, pearson korelasyonu 0,357 ve ilişkinin anlam düzeyi 0.000 olarak bulunmuştur. 0,000 değeri 0,01 değerinden küçük ($P < 0.01$) olduğundan dolayı %1 seviyesine göre kişilik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 52. Kişilik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi**Korelasyon Katsayısı**

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.357	.127	.121	.23229

Bağımsız Değişken: KİŞİLİK

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	ANLAM DÜZEYİ	
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.815	.258		7.043	.000
	KİŞİLİK	.372	.081	.357	4.581	.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 52 incelendiğinde, korelasyon katsayısı **0,35** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre kişilik ile örgütsel bağlılık arasında (olumlu yönde) bir ilişki ($P < 0.05$) vardır.

4.6.5. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

HİPOTEZ 5

- **H₀**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁**: Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 53. Yıldırma İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Yıldırma	Ö. Bağlılık
Yıldırma	Pearson Korelasyonu	1	-.149
	Anlam Düzeyi	.	.073
	N	146	146
Ö. Bağlılık	Pearson Korelasyonu	-.149	1
	Anlam Düzeyi	.073	.
	N	146	146

Tablo 53'deki basit korelasyon analizine göre, pearson korelasyonu -0,149 ve ilişkinin anlam düzeyi 0.073 olarak bulunmuştur. 0,073 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre yıldırma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Alt Hipotezler

- **H₁**: *Duygusal bağlılık* ile *yıldırma* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₂**: *Devamlılık bağlılığı* ile *yıldırma* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₃**: *Normatif bağlılık* ile *yıldırma* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 54. Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık İle Yıldırma Arasındaki İlişkiler

		Yıldırma	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Yıldırma	P.K	1	.096	-.436	.083
	A.D	.	.251	.000	.320
	N	146	.146	.146	146

P.K= Pearson Korelasyonu **A.D**= Anlam Düzeyi **N**= Katılımcı Sayısı

Tablo 54'de görüldüğü gibi, duygusal bağlılık ile yıldırma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre, pearson

korelasyonu 0,096 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,251 olarak bulunmuştur. 0,251 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre duygusal bağlılık ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_1 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Devamlılık bağlılığı ile yıldırma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre, pearson korelasyonu -0,436 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,000 olarak bulunmuştur. 0,000 değeri 0,01 değerinden küçük ($P<0.01$) olduğundan dolayı %1 seviyesine göre devamlılık bağlılığı ile yıldırma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Normatif bağlılık ile yıldırma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre, pearson korelasyonu 0,083 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,320 olarak bulunmuştur. 0,320 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre normatif bağlılık ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_3 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi ise kabul edilmiştir.

Tablo 55. Yıldırma İle Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi

Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.436	.190	.185	.39314

Bağımsız Değişken: Yıldırma

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3.601	.124		29.133	.000
	YILDIRMA	-.374	.064	-.436	-5.821	.000

Bağımlı Değişken: Devamlılık Bağlılığı

Tablo 55 incelendiğinde, korelasyon katsayısı **0,43** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre yıldırma ve devamlılık bağlılığı arasında (olumsuz yönde) bir ilişki ($P<0.05$) vardır.

4.6.6. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

HİPOTEZ 6

- **H₀**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkisi vardır.

Tablo 56. Yıldırma Ve Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.327	.107	.095	.23578

Bağımsız Değişkenler: Yıldırma ve Örgüt Kültürü

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2.554	.172		14.859	.000
	YILDIRMA	-8.06E-02	.039	-.165	-2.088	.039
	Ö. K	.177	.048	.292	3.688	.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 56 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,32** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre örgütsel bağlılık üzerine örgüt kültürü (olumlu yönde) ve yıldırma değişkenlerinin (olumsuz yönde) etkisinin olduğu ($P < 0.05$) bulunmuştur.

4.6.6.1. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının Ve Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Alt Hipotezler

- **H₀**: Duygusal bağlılık üzerine; hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkisi yoktur.
- **H₁**: Duygusal bağlılık üzerine; hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkisi vardır.

Tablo 57. Yıldırma Ve Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.485	.235	.225	.38963

Bağımsız Değişkenler: Yıldırma ve Örgüt Kültürü

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.261	.284		4.440	.000
	YILDIRMA	5.958E-02	.064	.068	.934	.352
	Ö.K	.516	.079	.476	6.503	.000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 57 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,48** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre duygusal bağlılık üzerine örgüt kültürü değişkeninin (olumlu yönde) etkisinin olduğu ($P < 0.05$), yıldırmanın etkisinin olmadığı ($P > 0.05$) bulunmuştur.

4.6.6.2. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının Ve Örgüt Kültürünün Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi

Alt Hipotezler

- **H₀:** Devamlılık bağlılığı üzerine; hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkisi yoktur.
- **H₁:** Devamlılık bağlılığı üzerine; hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkisi vardır.

Tablo 58. Yıldırma Ve Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Devamlılık Bağlılığı Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.450	.202	.191	.39162

Bağımsız Değişkenler: Yıldırma ve Örgüt Kültürü

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3.976	.285		13.926	.000
	YILDIRMA	-.369	.064	-.430	-5.751	.000
	Ö.K	-.116	.080	-.109	-1.456	.148

Bağımlı Değişken: Devamlılık Bağlılığı

Tablo 58 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,45** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre devamlılık bağlılığı üzerine yıldırma değişkeninin (olumsuz yönde) etkisinin olduğu ($P < 0.05$) örgüt kültürünün etkisinin olmadığı ($P > 0.05$) bulunmuştur.

4.6.6.3. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının Ve Örgüt Kültürünün Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Alt Hipotezler

- **H₀:** Normatif bağlılık üzerine; hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkisi yoktur.
- **H₁:** Normatif bağlılık üzerine; hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkisi vardır.

Tablo 59. Yıldırma Ve Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.145	.021	.007	.44832

Bağımsız Değişkenler: Yıldırma ve Örgüt Kültürü

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2.425	.327		7.420	.000
	YILDIRMA	6.732E-02	.073	.076	.917	.361
	Ö.K	.131	.091	.119	1.439	.152

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 59 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,14** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₀** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre normatif bağlılık üzerine yıldırma ve kişilik değişkenlerinin etkisinin olmadığı ($P>0.05$) bulunmuştur.

4.6.7. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamaları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

HİPOTEZ 7

- **H₀:** Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile *örgüt kültürü* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁:** Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamaları ile *örgüt kültürü* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 60. Yıldırma İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

KORELASYONLAR

		YILDIRMA	KÜLTÜR
YILDIRMA	Pearson Korelasyonu	1	.057
	Anlam Düzeyi	.	.493
	N	146	146
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Pearson Correlation	.057	1
	Anlam Düzeyi	.493	.
	N	146	146

Tablo 60'daki basit korelasyon analizine göre, pearson korelasyonu 0,057 ve ilişkinin anlam düzeyi 0.493 olarak bulunmuştur. 0,493 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre yıldırma ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Alt Hipotezler

- **H1:** Kurbanın iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H2:** Kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H3:** Kurbanın itibarına yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H4:** Kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H5:** Kurbanın fiziksel sağlığını etkileyen saldırılar ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 61. İletişime Saldırılar, Sosyal İlişkilere Saldırılar, İtibara Saldırılar, Mesleki Duruma Saldırılar ve Sağlığa Yapılan Saldırılar ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

		Örgüt Kültürü	İletişime S.	Sosyal İ. S.	İtibara S.	Mesleki D. S.	Sağlığa S.
Örgüt Kültürü	P.K	1	.064	-.052	.119	.038	-.205
	A.D	.	.441	.531	.154	.650	.013
	N	146	146	146	146	146	146

P.K= Pearson Korelasyonu A.D= Anlam Düzeyi N= Katılımcı Sayısı

Tablo 61'de görüldüğü gibi, iletişime saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre, pearson korelasyonu 0,064 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,441 olarak bulunmuştur. 0,441 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre iletişime yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_1 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal ilişkilere yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, pearson korelasyonu -0,052 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,531 olarak bulunmuştur. 0,531 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre sosyal ilişkilere yapılan saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_2 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

İtibara yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, pearson korelasyonu 0,119 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,154 olarak bulunmuştur. 0,154 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre itibara yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_3 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Mesleki duruma yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, pearson korelasyonu 0,038 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,650 olarak bulunmuştur. 0,650 değeri 0,05 değerinden büyük ($P>0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre mesleki duruma yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_4 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, pearson korelasyonu -0,205 ve ilişkinin anlam düzeyi 0,013 olarak bulunmuştur. 0,013 değeri 0,05 değerlerinden küçük ($P<0.05$) olduğundan dolayı %5 seviyesine göre fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_5 hipotezi kabul edilmiştir. İki değişken arasında bir ilişki bulunduğu için doğrusal regrasyon analizinin yapılması uygundur.

Tablo 62. Fiziksel Sağlığa Yapılan Saldırılar ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi

Korelasyon Katsayısı				
Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.205	.042	.035	.36225

Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model	S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1.811	.246		7.363	.000
Ö.K	-.185	.074	-.205	-2.513	.013

Bağımlı Değişken: Fiziksel Sağlığa Yapılan Saldırılar

Tablo 62 incelendiğinde, korelasyon katsayısı **0,20** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₅** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre örgüt kültürü ile fiziksel sağlığa yapılan saldırılar arasında (olumsuz yönde) bir ilişki ($P<0.05$) vardır.

4.6.8. Hastanelerdeki Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

HİPOTEZ 8

- **H₀**: Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁**: Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 63. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

KORELASYONLAR

		Ö.K	Ö.B
Örgüt Kültürü	Pearson Korelasyonu	1	.282 **
	Anlam Düzeyi	.	.001
	N	146	146
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyonu	.282 **	1
	Anlam Düzeyi	.001	.
	N	146	146

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 63'deki basit korelasyon analizine göre, pearson korelasyonu 0,282 ve ilişkinin anlam düzeyi 0.001 olarak bulunmuştur. 0,001 değeri 0,01 değerinden küçük ($P<0.01$) olduğundan dolayı %1 seviyesine göre örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 64. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi

Korelasyon Katsayısı				
Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.282	.080	.073	.23852

Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri					
Model		S.K		S.K	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta	
1	(Sabit)	2.423	.162		.000
	Ö.K	.171	.049	.282	.001

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 64 incelendiğinde, korelasyon katsayısı **0,28** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında (olumlu yönde) bir ilişki ($P<0.05$) vardır.

4.6.9. Hastanelerdeki Örgüt Kültürünün Ve Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

HİPOTEZ 9

- **H₀:** Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki örgüt kültürünün ve hemşirelerin kişilik özelliklerinin etkisi yoktur.
- **H₁:** Örgütsel bağlılık üzerine; hastanelerdeki örgüt kültürünün ve hemşirelerin kişilik özelliklerinin etkisi vardır.

Tablo 65 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,37** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre örgütsel bağlılık üzerine kişilik değişkeninin (olumlu yönde) etkisinin olduğu ($P<0.05$), örgüt kültürü değişkeninin etkisinin olmadığı ($P>0.05$) bulunmuştur

Tablo 65. Örgüt Kültürü ve Kişilik Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Kath Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.373	.139	.127	.23152

Bağımsız Değişkenler: Örgüt Kültürü ve Kişilik

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1.783	.258		6.916	.000
	Ö.K	7.800E-02	.056	.129	1.400	.164
	KİŞİLİK	.301	.096	.288	3.135	.002

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

4.6.10. Hastanelerdeki Örgüt Kültürü İle Hemşirelerin Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

HİPOTEZ 10

- **H₀:** Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile hemşirelerin *kişilik* özellikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- **H₁:** Hastanelerdeki *örgüt kültürü* ile hemşirelerin *kişilik* özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 66. Örgüt Kültürü İle Kişilik Arasındaki İlişki

KORELASYONLAR

		Ö.K	KİŞİLİK
Ö.K	Pearson Korelasyonu	1	.535 **
	Anlam Düzeyi	.	.000
	N	146	146
KİŞİLİK	Pearson Korelasyonu	.535 **	1
	Anlam Düzeyi	.000	.
	N	146	146

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 66'daki basit korelasyon analizine göre, pearson korelasyonu 0,535 ve ilişkinin anlam düzeyi 0.000 olarak bulunmuştur. 0,000 değeri 0,01 değerinden

küçük ($P<0.01$) olduğundan dolayı %1 seviyesine göre örgüt kültürü ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 67 incelendiğinde, korelasyon katsayısı **0,53** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre örgüt kültürü ile kişilik arasında (olumlu yönde) bir ilişki ($P<0.05$) vardır.

Tablo 67. Örgüt Kültürü İle Kişilik Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi

Korelasyon Katsayısı				
Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.535	.286	.281	.34627

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri					
Model		S.K		S.K	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta	
1	(Sabit)	.406	.384		.292
	KİŞİLİK	.920	.121	.535	.000

Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü

4.6.11. Hastanelerdeki Yıldırma Uygulamalarının, Örgüt Kültürünün, Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Ve Örgütsel Bağlılıklarının; Hemşirelerin Çalıştığı Sektöre Etkisi

HİPOTEZ 11

- **H₀:** Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün*, hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin ve *örgütsel bağlılıklarının*; hemşirelerin çalıştığı sektöre etkisi yoktur.
- **H₁:** Hastanelerdeki *yıldırma* uygulamalarının, *örgüt kültürünün*, hemşirelerin *kişilik* özelliklerinin ve *örgütsel bağlılıklarının*; hemşirelerin çalıştığı sektöre etkisi vardır.

Tablo 68 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,63** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre çalışılan sektör üzerine; yıldırma, örgüt kültürü, kişilik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin

etkisinin olduğu ($P<0.05$) (bunlardan yıldırmanın, kişiliğin ve örgütsel bağlılığın olumsuz yönde örgüt kültürünün olumlu yönde etkisinin olduğu), bulunmuştur.

Tablo 68. Yıldırma, Örgüt Kültürü, Kişilik ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin; Çalışılan Sektör Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.633	.401	.384	.31004

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2.668	.415		6.428	.000
	YILDIRMA	-.422	.052	-.542	-8.165	.000
	Ö.K	.411	.075	.425	5.459	.000
	KİŞİLİK	-.433	.133	-.260	-3.258	.001
	Ö.B	-.229	.114	-.144	-2.010	.046

Bağımlı Değişken: Hemşirelerin Çalıştığı Sektör

4.6.12. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin, Yıldırma Uygulamaları Üzerine Etkisi

HİPOTEZ 12

- **H₀:** Yıldırma uygulamaları üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi yoktur.
- **H₁:** Yıldırma uygulamaları üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi vardır.

Tablo 69 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,58** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre yıldırma üzerine; yaş, medeni durum, hizmet süresi ve çalışılan sektör değişkenlerinin etkisinin olduğu ($P<0.05$) (bunlardan yaş değişkeninin olumlu yönde, medeni durum, hizmet süresi ve çalışılan sektörün olumsuz yönde etkisinin olduğu), cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinin etkisinin olmadığı ($P>0.05$) bulunmuştur.

Tablo 69. Demografik Özelliklerinden Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi Ve Çalışılan Sektörün; Yıldırma Değişkeni Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.586	.344	.315	.42046

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3.034	.270		11.225	.000
	Cinsiyet	7.791E-02	.166	.033	.468	.640
	Yaş	.200	.063	.392	3.170	.002
	Medeni D.	-.102	.051	-.140	-1.989	.049
	Eğitim D.	-7.71E-02	.043	-.135	-1.781	.077
	Himmet S.	-.132	.044	-.382	-3.012	.003
	Sektör	-.687	.089	-.534	-7.676	.000

Bağımlı Değişken: Yıldırma

4.6.12.1. Yıldırma Uygulamaları İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki

- **H₀:** Kamu ile özel sektör arasında yıldırma uygulamaları açısından bir fark yoktur.
- **H₁:** Kamu ile özel sektör arasında yıldırma uygulamaları açısından bir fark vardır.

Tablo 70 incelendiğinde, iletişime saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar ve mesleki duruma yapılan saldırıların anlam düzeyleri 0,05’den küçük ($P < 0.05$) çıkmıştır. Ancak sağlığa yapılan saldırıların anlam düzeyi 0,05’den büyük ($0,091 > 0,05$) çıkmıştır. Bu bağlamda yıldırma uygulamaları açısından kamu ile özel sektör arasında fark vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Ortalamalar incelendiğinde ise, kamu sektöründe 2,46’lık ortalama ile “*kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar*” ve özel sektörde ise 1,52’lik ortalama ile “*kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar*” hemşirelerin en çok maruz kaldıkları yıldırma davranışları olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 70. Yıldırma Uygulamaları İle Çalışılan Sektör İlişkisine Ait t-Testi

D6	N	A.O	Anlam Düzeyi (2 taraflı)	T testi
İLETİŞİME S. Kamu	118	2.1055	.000	4.259
Özel	28	1.4123		
SOSYAL İ. S. Kamu	118	2.4492	.000	3.878
Özel	28	1.5214		
İTİBARA S. Kamu	118	1.8655	.000	3.628
Özel	28	1.3476		
MESLEKİ D. S. Kamu	118	2.4600	.000	5.371
Özel	28	1.2398		
SAGLIĞA S. Kamu	118	1.2228	.091	1.700
Özel	28	1.0918		

4.6.13. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin, Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi**HİPOTEZ 13**

- **H₀**: Örgüt kültürü üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgüt kültürü üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi vardır.

Tablo 71 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,24** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre örgüt kültürü üzerine; yalnızca çalışılan sektör değişkeninin (olumlu yönde) etkisinin olduğu ($P<0.05$), cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerinin etkisinin olmadığı ($P>0.05$) bulunmuştur

Tablo 71. Demografik Özelliklerinden Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi Ve Çalışılan Sektörün; Örgüt kültürü Değişkeni Üzerine Etkisi**Katlı Korelasyon Katsayısı**

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.249	.062	.021	.40397

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model	S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	3.277	.260		12.620	.000
Cinsiyet	-.200	.160	-.105	-1.252	.213
Yaş	7.039E-03	.061	.017	.116	.908
Medeni D.	-3.00E-02	.049	-.051	-.609	.543
Eğitim D.	-4.18E-03	.042	-.009	-.100	.920
Hizmet S.	6.887E-03	.042	.025	.164	.870
Sektör	.224	.086	.216	2.602	.010

Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü

4.6.13.1. Örgüt Kültürü İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki

- **H₀**: Kamu ile özel sektör arasında örgüt kültürü açısından bir fark yoktur.
- **H₁**: Kamu ile özel sektör arasında örgüt kültürü açısından bir fark vardır.

Tablo 72. Örgüt Kültürü İle Çalışılan Sektör İlişkisine Ait t-Testi

D6	N	A.O	Anlam Düzeyi (2 taraflı)	T testi	
KLAN	Kamu	118	3.6596	.132	1.515
	Özel	28	3.4226		
HİYERARŞİ	Kamu	118	3.8305	.000	5.397
	Özel	28	2.9107		
ADHOKRASİ	Kamu	118	2.8630	.000	-8.542
	Özel	28	3.8452		
PAZAR	Kamu	118	2.7331	.000	-8.056
	Özel	28	3.7917		

Tablo 72 incelendiğinde, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar değişkenlerinin anlam düzeyleri 0,05'den küçük ($P < 0,05$) çıkmıştır. Ancak klan değişkeninin anlam düzeyi ise 0,05'den büyük ($P > 0,05$) çıkmıştır. Bu bağlamda örgüt kültürü açısından kamu ile özel sektör arasında fark vardır. Bu farklılık ise hiyerarşi, adhokrasi ve pazar değişkenlerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Ortalamalar incelendiğinde ise, kamu sektöründe çalışan hemşireler 3,83 ve 3,65'lik ortalamalar ile "hiyerarşi ve klan kültürlerini", özel sektörde çalışanlar ise 3,84 ve 3,79'luk ortalamalar ile "adhokrasi ve pazar kültürlerini" özümsemektedir.

4.6.14. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin, Kişilikleri Üzerine Etkisi

HİPOTEZ 14

- **H₀**: Hemşirelerin kişilik özellikleri üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi yoktur.
- **H₁**: Hemşirelerin kişilik özellikleri üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi vardır.

Tablo 73. Demografik Özelliklerinden Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi Ve Çalışılan Sektörün; Kişilik Değişkeni Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.273	.074	.034	.23316

Katsayılar ve Anlam Düzeyleri

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3.037	.150		20.260	.000
	Cinsiyet	-7.73E-02	.092	-.070	-.839	.403
	Yaş	-9.07E-03	.035	-.038	-.260	.796
	Medeni D.	7.782E-03	.028	.023	.274	.785
	Eğitim D.	6.851E-02	.024	.257	2.856	.005
	Hizmet S.	1.138E-02	.024	.071	.469	.640
	Sektör	-5.03E-02	.050	-.084	-1.014	.313

Bağımlı Değişken: Kişilik

Tablo 73 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,27** olarak bulunmuş ve buna bağlı olarak **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Regrasyon analizine göre kişilik üzerine; yalnızca eğitim durumu değişkeninin (olumlu yönde) etkisinin olduğu ($P < 0.05$) cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi ve çalışılan sektör değişkenlerinin etkisinin olmadığı ($P > 0.05$) bulunmuştur.

4.6.15. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

HİPOTEZ 15

- **H₀**: Örgütsel bağlılık üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi yoktur.
- **H₁**: Örgütsel bağlılık üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektörün etkisi vardır.

Tablo 74. Demografik Özelliklerinden Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Hizmet Süresi Ve Çalışılan Sektörün; Örgütsel Bağlılık Değişkeni Üzerine Etkisi

Katlı Korelasyon Katsayısı

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	.152	.023	-.019	.25013

Model		S.K		S.K	t	ANLAM DÜZEYİ
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3.046	.161		18.944	.000
	Cinsiyet	-1.62E-03	.099	-.001	-.016	.987
	Yaş	1.939E-02	.037	.078	.517	.606
	Medeni D.	-3.46E-02	.031	-.097	-1.134	.259
	Eğitim D.	-6.59E-03	.026	-.024	-.256	.798
	Hizmet S.	3.662E-03	.026	.022	.141	.888
	Sektör	-2.82E-02	.053	-.045	-.530	.597

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 74 incelendiğinde, katlı korelasyon katsayısı **0,15** olarak bulunmuştur. Regrasyon analizine göre örgütsel bağlılık üzerine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve çalışılan sektör değişkenlerinin etkisinin olmadığı ($P>0.05$) bulunmuştur. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık üzerine demografik özelliklerin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

✓ Hastanelerde çalışan hemşirelerin *demografik özelliklerine* ait sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre dağılımını incelediğimizde, ankete katılanların %95,2'si kadın, %4,8'i erkektir. Ankete katılan hemşireler arasında cinsiyet açısından önemli bir fark bulunmakta, bu fark kadın oranının erkek oranından fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Hemşirelerin yaşlarına göre dağılımına baktığımızda; hemşirelerin, %27,4'ü 18-30 yaşları arasında, %34,9'u 31-40 yaşları arasında, %24,7'si 41-50 yaşları arasında ve %13'ü 51 ve üstü yaşlarda olduğu görülmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en fazla katılımcı %34,9'luk bir oranla 31-40 arasındaki yaş grubuna aittir.

Hemşirelerin medeni durumlarına göre dağılımını incelediğimizde; hemşirelerin, %57,5'unun evli, %30,8'inin bekâr ve %11,6'sının boşanmış olduğu görülmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en fazla katılımcı, %57,5'luk bir oranla evlilere aittir.

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre dağılımına baktığımızda; hemşirelerin, %23,3'ü lise mezunu, %18,5'i 2 yıllık hemşirelik yüksekokulu mezunu, %54,1'i 4 yıllık hemşirelik yüksekokulu mezunu, %4,1'i yüksek lisans/ doktora mezunudur. Ankete katılan hemşireler arasında en fazla katılımcı, %54,1'lik bir oranla 4 yıllık hemşirelik yüksekokulu mezunlarına aittir.

Hemşirelerin hizmet sürelerine göre dağılımını incelediğimizde; hemşirelerin, %6,8'i 1 yıldan az, %20,5'i 1-5 yıl, %21,9'u 6-10 yıl, %24,7'si 11-15 yıl, %15,1'i 16-20 yıl, %8,9'u 21-30 yıl, %2,1'i 31 yıl ve üstü hizmet verdiği görülmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en fazla katılımcı, %24,7'lik bir oranla 11-15 yıl hizmet verenlere aittir.

Hemşirelerin çalıştıkları sektöre göre dağılımına baktığımızda; hemşirelerin, %80,8'i kamu sektöründe ve %19,2'sinin ise özel sektörde çalıştığı görülmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en fazla katılımcı, %80,8'lik bir oranla kamu sektörüne aittir.

✓ Hastanelerdeki *yıldırma uygulamaları* ile ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir:

Kurbanın iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılar (Y₁-Y₁₁ arası) yıldırma alt boyutuna, uğrama sıklıkları incelendiğinde; katılımcıların %39,48’lik (%434,43/11) kısmı hiçbir zaman, %36,87’lik (405,6/11) kısmı nadiren, %14,49’luk (%159,4/11) kısmı genellikle, %5,29’luk (%58,2/11) kısmı sıklıkla, %3,88’lik (%42,7/11) kısmı ise her zaman yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %39,48’lik bir oranla iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılara hiçbir zaman yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “Yıldırma davranışını yapan kişi iletişim kurma olanaklarınızı kısıtlar (Y₁)” ifadesi kurbanın iletişim kurma olanaklarına yapılan saldırılar içerisinde en yüksek ortalamaya (2,34) sahiptir.

Kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar (Y₁₂-Y₁₆) yıldırma alt boyutuna, uğrama sıklıkları incelendiğinde; katılımcıların %38,78’lik (%193,9/5) kısmı hiçbir zaman, %24,24’lük kısmı (%121,2/5) nadiren, %17,4’lük (%87/5) kısmı genellikle, %10,28’i (%51,4/5) sıklıkla ve %9,28’lik (%46,4/5) kısmı ise her zaman yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “Size diğerlerinden ayrılmış bir oda verilir (Y₁₄)” ifadesi kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar içerisinde en yüksek ortalamaya (2,34) sahip olduğu görülmektedir.

Kurbanın itibarına yapılan saldırılar (Y₁₇-Y₃₁) yıldırma alt boyutuna, uğrama sıklıkları incelendiğinde; katılımcıların %57,17’si hiçbir zaman, %22,15’i nadiren, %11,32’si genellikle, %5,61’i sıklıkla, %3,75’lik kısmı ise her zaman yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise “Hakkınızda dedikodu yapılır (Y₁₈)” ifadesi kurbanın itibarına yapılan saldırılar içerisinde en yüksek ortalamaya (2,21) sahiptir.

Kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar (Y₃₂-Y₃₈) yıldırma alt boyutuna, uğrama sıklıkları incelendiğinde; katılımcıların %46,18’lik kısmı hiçbir zaman, %17,31’lik kısmı nadiren, %12,42’lik kısmı genellikle, %15,85’lik kısmı sıklıkla, %8,21’lik kısmı ise her zaman yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “Size anlamsız görevler verilir (Y₃₄)” ifadesi kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar içerisinde en yüksek ortalamaya (2,45) sahip olduğu görülmektedir.

Kurbanın fiziksel sağlığını etkileyen saldırılar (Y₃₉-Y₄₅) yıldırma alt boyutuna, uğrama sıklıkları incelendiğinde, katılımcıların %86,38’lik kısmı hiçbir zaman, %9,18’lik kısmı nadiren, %2,94’lük kısmı genellikle, %1,18’lik kısmı

sıklıkla, %0,3 lük kısmı ise her zaman yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “Cinsel olarak saldırıya uğrarsınız (Y45)”, ifadesi kurbanın fiziksel sağlığını etkileyen saldırılar içerisinde en yüksek ortalamaya (1,45) sahiptir.

Sonuç olarak, yıldırma boyutuna uğrama sıklıkları incelendiğinde, hiçbir zaman yanıtının ağırlıkta olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “Y34: Size anlamsız görevler verilir (2,45)”, “Y32: Size önemli görevler verilmez (2,42)”, “Y33: Örgütte yapacağınız işler kısıtlanır (2,35)”, “Y1: Yıldırma davranışlarını yapan kişi, iletişim kurma olanaklarınızı kısıtlar (2,34)”, “Y14: Size diğerlerinden ayrılmış bir oda verilir (2,34)”, “Y15: Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır (2,30)” ve “Y16: Fiziksel varlığınız yadsınır (2,30)” yıldırma davranışları hemşirelerin en çok maruz kaldıkları davranışlardır.

2,27’lik ortalama ile “*kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar*” ve 2,22’lik ortalama ile *kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar* hemşirelerin en çok maruz kaldıkları yıldırma davranışları olarak göze çarpmaktadır.

✓ Yıldırma Uygulayan Kişiler:

%52,7’lik bir oranla doktorlar, %22,6’lık bir oranla hastalar ve %15,1’lik bir oranla aynı serviste çalışılan hemşire arkadaşları tarafından hemşireler en çok yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır. Sonuç olarak hastanelerde, yıldırma türlerinden dikey yıldırmanın %52,7’lik bir oranla şiddetli bir şekilde uygulandığı, %15’lik bir oranla yatay yıldırmanın uygulandığı ve %2,1’lik hafif bir oranla ise aşağıdan yukarıya doğru yıldırmanın uygulandığı görülmektedir.

✓ Hemşirelerin Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Nedenleri:

Ankete katılan hemşireler; %37,7’lik bir oranla başarılı bir kişi olmalarından, %15,8 yalnız bir kişi olmalarından, %15,1’i cinsiyetlerinden ve %14,4’ü ise çalıştıkları sektörden dolayı yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenler içerisinde en fazla tercih edilen ifade %37,7’lik bir oranla “Başarılı bir kişi olmamdan dolayı” ifadesidir.

✓ Hemşirelerin, Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarına Karşı Tepkileri:

Ankete katılan hemşirelerin; % 28,1’i sessiz kaldığını ve herhangi bir girişimde bulunmadığını, %19,2’si arkadaşlarıyla paylaştığını, %19,2’si maruz kaldığı davranışı, ilgili kişiyle konuşarak çözmeye çalıştığını ve %15’,8’i ise aileleri

ile paylaştığını belirtmiştir. Sonuç olarak, hemşirelerin çoğunluğu yıldırma davranışları karşısında sessiz kalmıştır.

✓ Maruz Kalınan Yıldırma Davranışlarının Hemşireler Üzerindeki Etkileri:

Ankete katılan hemşirelerin; %26'lık kısmı daha planlı ve daha çok çalışmaya özen gösterdiklerini, %24,7'lik kısmı sınırlı olmalarına neden olduğunu, %15,1'lik kısmı post-travmatik stres bozukluğu yaşamaya başladıklarını ve %15'lik kısım ise insanlardan uzaklaşmaya başladıklarını belirtmiştir.

Sonuç olarak; hemşirelerin çoğunluğu yıldırma davranışlarının, daha planlı ve daha çok çalışmalarına etki ettiğini dolayısıyla bu olumsuz davranışların hemşireler üzerinde pozitif geri bildirim etkisi yaratarak onları daha çok çalışmak için kamçıladığını ve verimliliklerini arttırmada önemli bir araç olarak kullanıldığını söyleyebiliriz.

✓ Hastanelerdeki *örgüt kültürüne* ait sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Klan kültürü (ÖK₁-ÖK₅-ÖK₉-ÖK₁₃-ÖK₁₇-ÖK₂₁) örgüt kültürü alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %2,96'lık kısmı (17,8/6) kesinlikle katılmıyorum, %11,16'lık kısmı (67/6) katılmıyorum, %29'luk kısmı (174/6) kararsız, %37,9'luk kısmı (227,4/6) katılıyorum, %19,63'lük kısmı (117,8/6) ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu %37,9'luk bir oranla klan kültürü ile ilgili ifadeler katılıyorum yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “**ÖK₁**: Hastanemiz, çalışanların birçok şeyi paylaştıkları geniş bir aile gibidir” ifadesi klan kültürü içerisinde en yüksek ortalamaya (3, 82) sahip olduğu görülmektedir.

Hiyerarşi kültürü (ÖK₄-ÖK₈-ÖK₁₂-ÖK₁₆-ÖK₂₀-ÖK₂₄) örgüt kültürü alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %4,35'i kesinlikle katılmıyorum, %13,46'sı katılmıyorum, %22,46'sı kararsızım, %31,85'i katılıyorum, %27,85'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %31,85'lik bir oranla hiyerarşi kültürü ile ilgili ifadeler katılıyorum yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise “**ÖK₂₄**: Hastanemiz başarıyı, verimliliğin temeli olarak tanımlamaktadır” ifadesi hiyerarşi kültürü içerisinde en yüksek ortalamaya (3,82) sahip olduğu görülmektedir.

Adhokrasi kültürü (ÖK₂-ÖK₆-ÖK₁₀-ÖK₁₄-ÖK₁₈-ÖK₂₂) örgüt kültürü alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %6,05'i kesinlikle

katılmıyorum, %23,73'ü katılmıyorum, %36,75'i kararsızım, %25,91'i katılıyorum, %7,53'ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin, çoğu, %36,75'lik bir oranla adhokrasi kültürü ile ilgili ifadelere kararsızım yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise “**ÖK18:** Hastanemiz, yeni kaynaklar elde etmeye ve yeni fırsatlar araştırmaya önem verir” ifadesi adhokrasi kültürü içerisinde en yüksek ortalamaya (3,38) sahip olduğu görülmektedir.

Pazar kültürü (ÖK3-ÖK7-ÖK11-ÖK15-ÖK19-ÖK23) örgüt kültürü alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %11,06'lık kısmı kesinlikle katılmıyorum, %23,51'lik kısmı katılmıyorum, %34,6'lık kısmı kararsızım, %22,38'lik kısmı katılıyorum ve %8,45'lik kısmı ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %34,6'lık bir oranla pazar kültürü ile ilgili ifadelere kararsızım yanıtını vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, “**ÖK19:** Hastanemiz rekabetçi hareketlere ve başarıya önem verir” ifadesi pazar kültürü içerisinde en yüksek ortalamaya (3,19) sahip olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, ankete katılan hemşirelerin çoğunluğu, hastane kültürlerini, 3,65'lik bir ortalama ile resmi yapıda bir iş mekânı sunan, çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanan, liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünen, uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlayan, örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanan ve saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma amacına sahip “*hiyerarşi kültürü*” ve 3,61'lik bir ortalama ile insanların pek çok şeylerini paylaştıkları içten bir mekân, geniş bir aile gibi olan, liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba figürü olarak görülen, örgütte sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlayan, iletişimin gelişmesine olanak tanıyan, insan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunan, başarıyı müşterilere karşı olan duyarlılık ve ilgi olarak tanımlayan, takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem veren “*klan kültürü*” olarak görmektedir.

✓ Hemşirelerin *kişilik özellikleri* ile ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir:

Kişiliğin *duygusal dengesizlik* boyutu ile ilgili katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, “**K7:** Gergin durumlarda sakin kalabilen birisiyim” ifadesi duygusal dengesizlik kişilik boyutu içerisinde en yüksek ortalamaya (3,76) sahip olduğu görülmektedir.

Kişiliğin *dışa dönüklük* boyutu ile ilgili katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, “**K16:** Sempatik ve sosyal birisiyim” ifadesinin en yüksek ortalamaya (4,01) sahip olduğu görülmektedir.

Kişiliğin *açıklılık* boyutu ile ilgili katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, “**K20:** Aktif bir hayal gücüne sahibimdir (3,9658)” ve “**K18:** Birçok farklı şeye merak duyarım (3,9658)” ifadeleri hemşireler tarafından en çok tercih edilen ifadeler olmuştur.

Kişiliğin *uyumluluk* boyutu ile ilgili katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, 3,74'lük ortalama ile “**K33:** Kendimi hemen hemen herkese karşı kibar ve düşünceli birisi olarak görmekteyim” ifadesi hemşireler tarafından en çok tercih edilen kişilik özelliğini oluşturmaktadır.

Kişiliğin *sorumluluk* boyutu ile ilgili katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, 4,17'lik ortalama ile “**K41:** Görevi bitirene kadar azimle çalışmaya devam ederim” ifadesi hemşireler tarafından en çok tercih edilen ifade olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, ankete katılan hemşireler 3,43'lük bir ortalama ile zihinsel olarak meraklı olan, yeni deneyimler arayan ve alışılmamış fikirler keşfetmek isteyen insanların özelliklerini karakterize eden “*açıklık (deneyime/gelişime açıklık)*” kişilik özelliğini göstermektedir.

✓ *Örgütsel bağlılık* ile ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir:

Örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %11,9'lük kısmı kesinlikle katılmıyorum, %24,32'lik kısmı katılmıyorum, %21,52'lik kısmı kararsızım, %26,2'lik kısmı katılıyorum ve %15,06'lık kısmı ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %26,2'lik bir katılma oranıyla hastanelerine duygusal olarak bağlılık hissetmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, “**ÖB2:** Dışarıdaki insanlara çalıştığım örgütten bahsetmek hoşuma gidiyor” ifadesi duygusal bağlılık boyutu içerisinde en yüksek ortalamaya (%3,69) sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın, devamlılık bağlılığı alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %7,9'u kesinlikle katılmıyorum, %31,57'si katılmıyorum, %26,2'si kararsızım, %29,45'i katılıyorum ve %4,37'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %31,57'lik bir

oranla hastanelerine karşı devamlılık bağlılığı hissetmemektedir. Ortalamalar incelendiğinde, “**ÖB10:** Örgütten ayrılmayı istemiş olsam bile, hemen şimdi çalıştığım örgütten ayrılmak benim için çok zor olurdu” ifadesi devamlılık bağlılığı boyutu içerisinde en yüksek ortalamaya (%3,35) sahiptir.

Örgütsel bağlılığın, *normatif bağlılık* alt boyutuna, katılma dereceleri incelendiğinde; katılımcıların %13,85’i kesinlikle katılmıyorum, %23,28’i katılmıyorum, %24,31’i kararsızım, %27,48’i katılıyorum ve %11,05’i kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Ankete katılan hemşirelerin çoğu, %27,48’lik bir katılma oranıyla hastanelerine normatif olarak bağlılık hissetmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, “**ÖB22:** Bir örgüte sadık kalmanın önemine inanıyorum” ifadesi normatif bağlılık boyutu içerisinde 3,58’lik bir ortalama ile katılımcılar tarafından en fazla tercih eden ifade olarak göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak; ankete katılan hemşireler 3,08’lik bir ortalama ile hastanelerine karşı *duygusal olarak bağlılık* hissetmektedir. Hemşireler istedikleri için hastanelerini tercih etmektedir. Hastanelerini tercih etmelerinde, herhangi bir ihtiyaç ya da zorunluluk söz konusu değildir.

✓ Hipotez 1: Hastanelerdeki *yıldırma uygulamalarının, örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik özelliklerinin; örgütsel bağlılık* üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regrasyon analizi sonucuna göre; örgütsel bağlılık üzerine, aynı anda *yıldırma* ve *kişilik* değişkenlerinin etkisi varken, örgüt kültürü değişkeninin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H1** hipotezimiz kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık üzerine, yıldırma, örgüt kültürü, kişilik değişkenlerinin etkilerinin araştırıldığı 1. hipotez, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerine yıldırma, örgüt kültürü, kişilik değişkenlerinin etkilerinin araştırıldığı üç alt hipoteze ayrılmaktadır.

Hastanelerdeki *yıldırma uygulamalarının, örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik özelliklerinin; duygusal bağlılık* üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regrasyon analizi sonucuna göre; duygusal bağlılık üzerine, aynı anda *örgüt kültürünün* etkisi varken, yıldırma ve kişilik değişkenlerinin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H1** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Hastanelerdeki *yıldırma uygulamalarının, örgüt kültürünün* ve hemşirelerin *kişilik özelliklerinin; devamlılık bağlılığı* üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regrasyon analizi sonucuna göre; *yıldırma, örgüt kültürü* ve *kişilik* değişkenlerinin

aynı anda devamlılık bağıllığı üzerine etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Hastanelerdeki *yıldırma uygulamalarının, örgüt kültürünün ve hemşirelerin kişilik özelliklerinin; normatif bağıllık* üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre; normatif bağıllık üzerine sadece *kişilik* değişkenin etkisi varken, yıldırma ve örgüt kültürü değişkenlerinin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir.

✓ Hipotez 2’de hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve hemşirelerin kişilik özelliklerinin örgütsel bağıllık üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre; yıldırma ve kişilik değişkenlerinin aynı anda örgütsel bağıllık üzerine etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel bağıllık üzerine, yıldırma ve kişilik değişkenlerinin etkilerinin araştırıldığı 2. hipotez, duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık üzerine yıldırma ve kişilik değişkenlerinin etkilerinin araştırıldığı üç alt hipoteze ayrılmaktadır.

Hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve hemşirelerin kişilik özelliklerinin duygusal bağıllık üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre; kişilik değişkeninin duygusal bağıllık üzerine etkisi varken, yıldırma değişkeninin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Yıldırma ve kişilik değişkenlerinin devamlılık bağıllığı üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre; yıldırma değişkenin devamlılık bağıllığı üzerine etkisi varken, kişilik değişkeninin ise etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve hemşirelerin kişilik özelliklerinin normatif bağıllık üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre; kişilik değişkenin normatif bağıllık üzerine etkisi varken, yıldırma değişkeninin ise etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

✓ Hipotez 3’de hastanelerdeki yıldırma uygulamaları ile hemşirelerin kişilik özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Basit korelasyon analizine göre, yıldırma ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezimiz kabul edilmiştir. Yıldırma ile kişilik değişkenleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı 3. hipotez, iletişime, sosyal ilişkilere, itibara, mesleki duruma ve fiziksel sağlığa

yapılan saldırılar ile kişilik değişkenleri arasındaki ilişkilerin araştırıldığı beş alt hipoteze ayrılmaktadır.

İletişime saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. İletişime yapılan saldırılar ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_1 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal ilişkilere yapılan saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_2 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

İtibara yapılan saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_3 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Mesleki duruma yapılan saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_4 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, iki değişken arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_5 hipotezi kabul edilmiştir. İki değişken arasında bir ilişki bulunduğu için doğrusal regresyon analizinin yapılması uygundur.

Fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile kişilik arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonucuna göre; fiziksel sağlığa yapılan saldırılar, %7,2 (R kare) oranında kişiliğe bağlıdır. Başka bir ifade ile kişilik, fiziksel sağlığa yapılan saldırıların değişiminin % 7,2'sini açıklamaktadır. Modelde fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile kişilik arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Kişilik değişkeninde meydana gelen 1 birimlik değişim, fiziksel sağlığa yapılan saldırıları -0,269 birimlik (Beta) bir değişime uğratmaktadır.

✓ Hipotez 4'de hemşirelerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Basit korelasyon analizine göre; örgütsel bağlılık ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. İki değişken arasında bir ilişki bulunduğu için doğrusal regresyon analizinin yapılması uygundur.

Kişilik ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin regrasyon analizi sonucuna göre; örgütsel bağlılık, %12,7 (R kare) oranında kişiliğe bağlıdır. Başka bir ifade ile kişilik, örgütsel bağlılık değişiminin % 12,7'sini açıklamaktadır. Modelde örgütsel bağlılık ile kişilik arasında doğrusal ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Kişilik değişkeninde meydana gelen 1 birimlik değişme, örgütsel bağlılığı 0,357 birimlik (Beta) bir değişime uğratmaktadır.

✓ Hipotez 5'de hastanelerdeki yıldırma uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Basit korelasyon analizine göre; yıldırma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yıldırma ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı 5. hipotez, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile yıldırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin araştırıldığı üç alt hipoteze ayrılmaktadır.

Duygusal bağlılık ile yıldırma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Duygusal bağlılık ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_1 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Devamlılık bağlılığı ile yıldırma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit korelasyon analizi sonucuna göre; devamlılık bağlılığı ile yıldırma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_2 hipotezi kabul edilmiştir. İki değişken arasında bir ilişki bulunduğundan dolayı doğrusal regrasyon analizinin yapılması uygundur.

Yıldırma ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin regrasyon analizi sonucuna göre; devamlılık bağlılığı, %19 (R kare) oranında yıldırmaya bağlıdır. Başka bir ifade ile yıldırma, devamlılık bağlılığı değişiminin %19'unu açıklamaktadır. Modelde devamlılık bağlılığı ile yıldırma arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Yıldırma değişkeninde meydana gelen 1 birimlik değişme, devamlılık bağlılığını -0,436 birimlik (Beta) bir değişime uğratmaktadır.

Normatif bağlılık ile yıldırma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre; normatif bağlılık ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H_3 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi ise kabul edilmiştir.

✓ Hipotez 6'da hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regrasyon analizine göre; örgütsel bağlılık üzerine, aynı anda yıldırma ve örgüt kültürü değişkenlerinin etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık üzerine, yıldırma ve örgüt kültürü değişkenlerinin etkilerinin araştırıldığı 6. hipotez, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerine yıldırma ve örgüt kültürü değişkenlerinin etkilerinin araştırıldığı üç alt hipoteze ayrılmaktadır.

Yıldırma ve örgüt kültürü değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regrasyon analizine göre; örgütsel bağlılık üzerine; sadece örgüt kültürü değişkeninin etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** kabul edilmiştir.

Hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün devamlılık bağlılığı üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regrasyon analizine göre; devamlılık bağlılığı üzerine yıldırma değişkeninin etkisi varken, örgüt kültürü değişkeninin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının ve örgüt kültürünün normatif bağlılık üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regrasyon analizine göre; normatif bağlılık üzerine aynı anda yıldırma ve örgüt kültürü değişkenlerinin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezi kabul edilmiştir.

✓ Hipotez 7'de hastanelerdeki yıldırma uygulamaları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki araştırılmıştır. Basit korelasyon analizine göre; yıldırma ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezimiz kabul edilmiştir. Yıldırma ile örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı 7. hipotez, iletişime, sosyal ilişkilere, itibara, mesleki duruma ve fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkilerin araştırıldığı beş alt hipoteze ayrılmaktadır.

İletişime saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. İletişime yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla **H₁** hipotezi reddedilmiş ve **H₀** hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal ilişkilere yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla **H₂** hipotezi reddedilmiş ve **H₀** hipotezi kabul edilmiştir.

İtibara yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_3 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Mesleki duruma yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_4 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, iki değişken arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_5 hipotezi kabul edilmiştir. İki değişken arasında bir ilişki bulunduğu için dolayı doğrusal regresyon analizinin yapılması uygundur.

Fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonucuna göre; fiziksel sağlığa yapılan saldırılar, %4,2 (R kare) oranında örgüt kültürüne bağlıdır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, fiziksel sağlığa yapılan saldırıların değişiminin % 4,2'sini açıklamaktadır. Modelde fiziksel sağlığa yapılan saldırılar ile örgüt kültürü arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Örgüt kültürü değişkeninde meydana gelen 1 birimlik değişim, fiziksel sağlığa yapılan saldırıları -0,205 (Beta) bir değişime uğratmaktadır.

✓ Hipotez 8'de hastanelerdeki örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Basit korelasyon analizine göre; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için dolayı doğrusal regresyon analizinin yapılması uygundur.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonucuna göre; örgütsel bağlılık, %8 (R kare) oranında örgüt kültürüne bağlıdır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgütsel bağlılık değişiminin %8'ini açıklamaktadır. Modelde örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında doğrusal ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgüt kültürü değişkeninde meydana gelen 1 birimlik değişim, örgütsel bağlılığı 0,282 birimlik (Beta) bir değişime uğratmaktadır.

✓ Hipotez 9'da hastanelerdeki örgüt kültürünün ve hemşirelerin kişilik özelliklerinin; örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizine göre; kişilik değişkeninin örgütsel bağlılık üzerine etkisi varken, örgüt kültürü değişkeninin etkisi yoktur. Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

✓ Hipotez 10'da hastanelerdeki örgüt kültürü ile hemşirelerin kişilik özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Basit korelasyon analizine göre; örgüt kültürü ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü ile kişilik arasındaki ilişkinin regrasyon analizi sonucuna göre; örgüt kültürü, %28,6 (R kare) oranında kişiliğe bağlıdır. Başka bir ifade ile kişilik, örgüt kültürü değişiminin % 28,6'sını açıklamaktadır. Modelde kişilik ile örgüt kültürü arasında doğrusal ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Kişilik değişkeninde meydana gelen 1 birimlik değişme, örgüt kültürünü 0,535 birimlik (Beta) bir değişime uğratmaktadır.

✓ Hipotez 11'de hastanelerdeki yıldırma uygulamalarının, örgüt kültürünün, hemşirelerin kişilik özelliklerinin ve örgütsel bağlılıklarının; hemşirelerin çalıştığı sektöre etkisi araştırılmıştır. Çoklu regrasyon analizine göre; çalışılan sektör, %40,1 oranında diğer değişkenlere bağlıdır. Yıldırma, örgüt kültürü, kişilik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde meydana gelen 1 birimlik değişme, çalışılan sektörü sırasıyla (-0,542), (0,425), (-0,260), (-0,144) birimlik (Beta) bir değişime uğratmaktadır. Sonuç olarak, hemşirelerin çalıştığı sektör üzerine; yıldırma, örgüt kültürü, kişilik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

✓ Hipotez 12'de hemşirelerin demografik özelliklerinin, yıldırma uygulamaları üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regrasyon analizine göre; yıldırma, %34,4 oranında diğer değişkenlere bağlıdır. Yaş, medeni durum, hizmet süresi ve çalışılan sektör değişkenlerinde meydana gelen 1 birimlik değişme, yıldırma değişkenini sırasıyla (0,392), (-0,140), (-0,382), (-0,534) birimlik (Beta) bir değişime uğratmaktadır. Sonuç olarak, yıldırma değişkeni üzerine cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinin etkisi yokken; yaş, medeni durum, hizmet süresi ve çalışılan sektör değişkenlerinin etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 12'nin alt hipotezi olan yıldırma uygulamaları ile çalışılan sektör arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, yapılan T- testi sonucuna göre; iletişime saldırılar, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar ve mesleki duruma yapılan saldırıların anlam düzeyleri 0,05'den küçük ($P < 0,05$) çıkmıştır. Ancak sağlığa yapılan saldırıların anlam düzeyi 0,05'den büyük ($P > 0,05$) çıkmıştır. Bu bağlamda yıldırma uygulamaları açısından kamu ile özel sektör arasında fark vardır.

Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, kamu sektöründe 2,46'lık ortalama ile “*kurbanın mesleki durumuna yapılan saldırılar*” ve özel sektörde ise 1,52'lik ortalama ile “*kurbanın sosyal ilişkilerini sürdürme olanaklarına yapılan saldırılar*” hemşirelerin en çok maruz kaldıkları yıldırma davranışları olarak göze çarpmaktadır.

✓ Hipotez 13'de hemşirelerin demografik özelliklerinin, örgüt kültürü üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizine göre; çalışılan sektör değişkeninde meydana gelen 1 birimlik değişme, örgüt kültürü değişkenini 0,216 birimlik (Beta) bir değişime uğratmaktadır. Sonuç olarak, örgüt kültürü üzerine sadece hemşirelerin çalıştığı sektörün etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** kabul edilmiştir.

Hipotez 13'ün alt hipotezi olan örgüt kültürü ile çalışılan sektör arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, yapılan T- testi sonucuna göre; hiyerarşi, adhokrasi ve pazar değişkenlerinin anlam düzeyleri 0,05'den küçük ($P < 0,05$) çıkmıştır. Ancak klan değişkeninin anlam düzeyi ise 0,05'den büyük ($P > 0,05$) çıkmıştır. Bu bağlamda örgüt kültürü açısından kamu ile özel sektör arasında fark vardır. Bu farklılık ise hiyerarşi, adhokrasi ve pazar değişkenlerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde ise, kamu sektöründe çalışan hemşireler 3,83 ve 3,65'lik ortalamalar ile “*hiyerarşi ve klan kültürlerini*”, özel sektörde çalışanlar ise 3,84 ve 3,79'luk ortalamalar ile “*adhokrasi ve pazar kültürlerini*” özümsemektedir.

✓ Hipotez 14'de hemşirelerin demografik özelliklerinin, kişilikleri üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizine göre; eğitim durumu değişkeninde meydana gelen 1 birimlik değişme, kişilik değişkenini 0,257 birimlik (Beta) bir değişime uğratmaktadır. Sonuç olarak, kişilik üzerine sadece hemşirelerin eğitim durumunun etkisi vardır. Dolayısıyla **H₁** kabul edilmiştir.

✓ Son hipotezimiz olan hipotez 15'de hemşirelerin demografik özelliklerinin, örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizine göre örgütsel bağlılık üzerine demografik özelliklerin etkisi yoktur. Dolayısıyla **H₀** hipotezi kabul edilmiştir.

Hemşireler hastaların gereksinim duyduğu bakımı verirken sözel/fiziksel şiddetten ve saldırılardan mağdur olmaktadır. Yapılan son geniş çalışma göstermiştir ki, hemşireler (NHS) diğer çalışanlardan dört kez daha fazla işyeri şiddetine maruz

kalmaktadır (Industrial Relations Services, 1998). Clements (1992), Carter (2000), Schnieden ve Marren (1995) hemşireleri, işyerindeki şiddet açısından yüksek risk altında olan grup olarak bulmuşlardır. Perrone (1999), hemşirelerin şiddet yönünden polis ve hapisane görevlilerinden daha fazla risk taşıdığını bildirmiştir.

İngiltere’de hemşirelere yönelik şiddetin sıklığı %66, hemşire öğrencilere yönelik şiddetin sıklığı %35 (Finnis ve Robins, 1994), ABD’de ise, %76 (Grieco, 1987) olarak verilmiştir. Yine Finnis ve Robins (1994), Williams (1996) hemşirelere yönelik şiddetin sıklığını %91 (diğer gruplarda %30-60) olarak vermişler ve bunun %52’sinin şiddetli, %35’inin orta derecede şiddet şeklinde gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

ABD Ulusal Yargı Bölümü (National Justice Department) şiddetin, her yıl 429.100 hemşirenin şikâyet ettiği ana konulardan biri olduğunu bildirmiştir. Minnesota’da yapılan araştırmada 711 fiziksel saldırı olayından 476’sının hemşirelere yönelik yapıldığı belirlenmiştir. Çalışma İstatistikleri Bürosu (Bureau of Labor Statistics-BLS) veri bankasına göre, 1995 yılında 27.800 hemşirenin izin almalarını gerektirecek ciddiyette yaralanma yaşadıkları, 1997’ye geldiğinde ise yaralanan hemşire oranının %55’e ulaştığı bildirilmiştir. Dört ülkede yapılan çalışmalarda (Kanada, İngiltere, Güney Afrika, ABD) 12 ay içinde hemşirelerin %50’sinin sözel tacizi, %22’sinin fiziksel tacizi yaşadığı rapor edilmiştir. O’Connell ve diğ. (2000), genel hastanelerde hemşirelik personelinin uğradığı şiddet yapısı ile ilgili olarak, son bir yıl içinde hemşirelerin %95’inin sözel, %80’inin fiziksel saldırı olayları ile karşılaştıklarını belirlemişlerdir. Türkiye’de ise, Uzun (2003)’un yaptığı çalışmada 12 ay içinde hemşirelerin %86’sının sözel tacizi yaşadığı bildirilmiştir.

Hemşirelik mesleği, literatürde de tamamen şiddete maruz kalma açısından tehlikeli bir meslek olarak tanımlanmıştır. Bu yüzden 2004 yılında Avustralya Hemşirelik Federasyonu (Australian Nursing Federation-ANF) Tazmanya Hükümetini hemşirelere yönelik artan şiddete karşı duyarsızlıkla suçlamıştır. Ayrıca parlamentoda bu yüzden 2002’de 109 işgünü kaybı, 2003-2004’te ise 505 işgünü kaybı ve aynı yıl içinde 253 rapor edilmiş olay olduğu açıklanmıştır. Ayrıca ANF, hükümeti şiddete maruz kalma açısından, 1999’da başlatılan “şiddete sıfır tolerans” kampanyasına katılması için zorlamıştır.

Hemşirelerin, şiddete maruz kalmalarını etkileyen en önemli risk faktörleri arasında; Kadın ağırlıklı meslek olması, insana doğrudan hizmet vermesi, toplumda bakım veren kişi olarak görülmesi, insanların duygusal ve fiziksel gereksinimlerini karşılması, 24 saat hizmet vermesi, sağlık ekibi içinde hastayla en uzun süre bir arada bulunan meslek grubu olması, hasta/hasta yakınıyla oluşturulan duygu yükü ağır iletişimler yaşaması, vardiyalar şeklinde çalışılması, uygulamalarda yalnız çalışılması, farklı sağlık şikâyetleri olan hasta ve hasta yakınları ile doğrudan temas kurulması yer almaktadır.

ABD'deki istatistiklere göre ise, hemşireler diğer sağlık çalışanlarına oranla 16 kat daha fazla risk altındadır. Bensley ve arkadaşları ise, sağlık çalışanları arasında yaptığı çalışmada şiddetin hemşireler için büyük mesleki bir sorun ve zaman kaybına neden olan bir olgu olduğunu söylemişlerdir. 1992'de Minnesota çalışanları ile ilgili yapılan araştırmada hemşirelerin karşılaştığı işyeri saldırılarındaki ölüm oranı %7 olarak bulunmuş ve en azından üç günlük iş kaybına neden olduğu belirlenmiştir.

Sağlık ve Güvenlik İdaresi (Health and Safety Executive-HSE 1998), tüm çalışanların %7'sinin, hemşirelerin ise %34'ünün saldırıya uğradığını ortaya koymuştur. Yine İngiliz Sağlık Bölümü (The Department of Health, 1999)'ne göre, İngiltere'de her ay 13 şiddet olayı meydana gelmekte bu olayların %64'ü hemşirelere yönelik olarak gerçekleşmektedir. Sağlık çalışanlarının doğrudan ilişki kurması, saldırıya uğrama riskini arttırmaktadır. Asırlardır “bakım verici” konumunda bulunan hemşirelik, bakımın alıcısı konumundaki “hasta” ile yakın kişisel ilişkiler içindedir ve sağlık ekibi içinde hastayla en uzun süre bir arada olan meslek grubudur. ICN'in bildirdiğine göre çalışma koşulları hemşireleri daha büyük bir risk altında bırakmaktadır: Yetersiz çalışan/yönetici sayısı, vardiyalı/gece çalışma, sağlık bakım kurumlarında kötü güvenlik değerleri, yakın fiziksel ilişki, duygusal değeri yüksek olan çevrede ağır iş yükü, birleştirilmiş izolasyon en önemli risk faktörleri arasındadır.

2001 yılında yayınlanan “Hemşirelik Taciz Raporu'na” göre; Avustralya'da yapılan karşılaştırmalı çalışmada hemşireler profesyonel kariyerlerinde herhangi bir şiddete %85, yıllık %68, dört haftalık %33 oranında maruz kalmaktadırlar. Hasta kaynaklı şiddeti %79, hasta yakınları kaynaklı şiddeti %55, çalışma arkadaşları

kaynaklı şiddeti %41 oranında yaşarlarken, sözel şiddeti %82, tehdit edici davranışı %61, fiziksel şiddeti %34 oranlarında yaşamışlardır. Yine Kanada, İngiltere, Güney Afrika ve ABD’nde 12 ay içinde yapılan bir çalışmaya göre hemşirelerin %50’sinin sözel taciz, %22’sinin fiziksel taciz yaşadığı rapor edilmiştir.

Yapılan çalışmalar; genç, deneyimsiz ve eğitim düzeyi daha düşük olan hemşirelerin hasta şiddetinden daha çok etkilendiğini ortaya koymaktadır. Brezilya’da yapılan çalışmada (2003) sözel şiddet en fazla karşılaşılan (%39,5) şiddet türü olarak bulunmuştur. Portekiz Tıp Konseyi de sağlık kurumlarında şiddet türleri içinde en genel olarak karşılaşılan şiddet türünün sözel şiddet olduğunu bildirmiştir. Sözel şiddet, psikolojik baskı altında maskelenerek çalışma arkadaşları tarafından birbirlerine sıkça uygulanmaktadır.

Amsterdam ve Tel Aviv’deki hastanelerdeki sözel şiddet oranı %15-45 arasında çıkmıştır. Bjorkly ise Norveç’te bulunan psikiyatri servisinde bir yıldaki sözel tehdit oranını %13,5, fiziksel tehdit oranını %6,5, fiziksel saldırı oranını ise %5,9 olarak bildirmiştir. Whittington ve Shuttleworth (1996), psikiyatri ve acil servislerdeki hemşirelerin %90 oranında fiziksel şiddete uğradıklarını söylemişlerdir. Sjöstrom (41)’un yaptığı bir çalışmaya göre psikiyatri servislerinde görülen şiddet, şizofreni (%27-36), diğer psikotik bozukluklar (%24-29), alkol bağımlılığı (%16-17), depresyon (%12-16) ve kişilik bozukluğu (%3) olan hastalardan kaynaklanmaktadır. Rippon (2000)’un araştırması da hemşirelere yönelik sözel şiddeti, %65 ile %82 arasında bulmuştur. Yine aynı araştırma hemşirelerin %30’unun bir ay boyunca üç ya da beş kez, aynı dönemde %47’sinin bir ya da iki kez saldırıya uğradığını bulmuştur. Bunların %30’unun hastalar, %19’unun hasta aileleri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Hemşirelere yönelik şiddetin %44,2’si zorlama, %41’i itme, %38,1’i tekmeleme, %35,5’i çimdikleme, %26,8’i gözünü korkutma, %22,3’ü ısırma ve %21’i vurma, şeklinde gerçekleşmiştir.

Hastalar tarafından gerçekleştirilen bu saldırganlık olaylarının %80’i kronik olarak hemşireler tarafından bildirilmemektedir. Yine Uluslararası Hemşirelik Konseyi (International Council of Nurses–ICN, 1999)’ne göre şiddet olaylarının yalnızca %20’si bildirilmiştir. Mc Phaul ve Kathleen M. ’nin çalışmasında da hemşirelerin %70’inin şiddet olaylarının bildirmediği ortaya konmuştur. Saldırı olaylarının bildirilmemesinin altında ise; şiddet olaylarının sıklığı (şiddetin artık rutin

olarak meydana gelmesi), geçmişte raporlandırılan olaylardan sonuç alınmaması, raporlandırma prosedürlerinin zaman kaybına neden olması, şiddet tanımlamalarında görüş birliğinin eksikliği (neyin şiddet sayıldığı...), raporlandırmaya farkındalığın eksikliği, olayın bildirilecek kadar ciddi olmadığı inancı, hemşirelerin şiddete karşı duyarlılığının yetersiz olması, işin bir parçası olarak düşünülmesi, aşırı iş yükü, hemşirenin arkadaş/yöneticilerinden utanması ve bunlardan destek görmemesi, saldırganın kurban (hemşire) tarafından provoke edildiği inancı, hemşirelerin şiddetle pasif olarak başa çıkma etiğini uygulaması, kişisel olarak sıkıntı duyma, hastaları hastalıklarından dolayı mazur görme, yasal sistemin şiddetin pek çok formunu tanımaması, rehabilitasyon ölçülerinin olmaması, uzmanlarla işbirliği yapılmaması, kurumsal bildirme politikalarının yetersizliği, yöneticilerin şiddet prevelansını ortaya çıkarmak istememesi yer almaktadır

Raporlandırmanın artması için, hemşirelerin bilinçlendirilmesi ve eğitim seviyelerinin artırılması gerekmektedir. Shouksmith ve Wallis (1988) ve Sommargen (1994), hemşirelerin saldırgan davranışı bildirmesi ile mesleki benlik imajları arasında çatışma yaratabilen hiddet ve utanma gibi duygular yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Sağlık bakım profesyonellerinin genel olarak çalıştıkları yerlerde şiddete daha çok maruz kalması; bazı psikolojik sorunları da beraberinde getirmektedir. Şiddet olayı sonrasında şok, inanamama, suçluluk, kızgınlık, depresyon, kendinden utanma, güçsüzlük duyguları yaşamakta; stres ve anksiyetesi artmakta, profesyonel bütünlük içinde kendilik değerinde azalma olmakta, devamsızlıklar artmakta, örgütsel bağlılık azalmakta ve iş performansı olumsuz etkilenmektedir. Bunların devamında da hemşirede Travma Sonrası Stres Bozukluğu (Post-Traumatic Stress Disorder-PTSD) meydana geldiği, düşünce/hafıza bozukluğu yaptığı, her olayı saldırı ile ilişkilendirdiği, “süper-alarm” durumuna geçtiği görülmektedir. Toplumda travmatik ve stresli yaşam deneyimi olan erkeklerin %8’i, kadınların %20’si PTSD’yi yaşamaktadır. Yine yaşamları boyunca Amerikalıların %7.8’i, erkeklerin %5’i, kadınların %10,4’ü PTSD’yi yaşamışlardır. Bunun yanında yaşamları boyunca en azından bir travmatik olay yaşamış olan erkeklerin %60,7’si ile kadınların 51,2’si, bir yıl içinde 18-54 yaş arası Amerikalıların %3,6 (5.2 milyon)’sı PTSD’yi yaşamışlardır. Önemli bir stresör/yoğunluk içinde bulunma, seksüel tacize maruz

kalma, kontrol edilemeyen durum içinde bulunma, gerçek ya da algılanmış aşırı sorumluluk içinde olma, fonksiyonel sosyal desteğin eksikliği durumunda, çocukluk döneminde uzun süreli bir travma geçirme durumunda, stresli yaşam olayları, tehdit/tehlikenin olduğundan daha büyük algılanması, sosyal çevrenin ürettiği utanma, suçluluk, stigmatizasyona maruz kalma PTSD gelişimini arttıran durumlar arasındadır.

PTSD yaşıyan bireyin kesinlikle iyi bir psikoterapiye ve uygun bir ilaç tedavisine ihtiyacı vardır. Psikoterapiyi uygulayacak psikoloğun veya ilaç tedavisini başlatacak psikiyatrisin, şiddet ve yıldırma olgunun bilgileriyle çok iyi donanmış olması gereklidir. Ayrıca bireyin, işyerinde kurban seçilerek kendisine uygulanan şiddet ve yıldırma süreci sonucunda düşmüş olduğu durumun, hukuki açıdan da incelenmesi ve konunun uzman hukukçular tarafından, gerekli işlemlerin yapılarak kurbanın haklarını koruyucu çözümlerin bulunması gerekmektedir.

Hemşirelerin ve hastane yönetiminin yıldırma olgusu ile mücadele edebilmesi için;

- ✓ Hemşirelerin eğitim düzeyinin artırılması ve yıldırma konusunda bilinçlendirilmesi,
- ✓ Hemşirelerin yaşanan yıldırma olayları karşısında kolektif hareket etmesinin sağlanması,
- ✓ Hemşirelerin kendi rollerini yerine getirmesi ve diğer grup üyeleriyle aralarındaki rol karmaşasının ortadan kaldırılması,
- ✓ Potansiyel yıldırma kaynakları olan hasta/hasta yakınlarının davranışlarını yönetmek için yıldırmanın her türüne yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi ve sürekli hale getirilmesi,
- ✓ Yıldırma davranışlarının etkilerinin belirlenmesi (verimliliğin azalması, değersiz hissetme, hasta olma/hissetme...) ve bu olayların hemşirelerin çalışma yaşamına yönelik olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi,
- ✓ Post-travmatik stres bozukluğu yaşayan hemşireler için rehabilitasyon merkezlerinin kurulması,
- ✓ Hemşirelere, yıldırma konusunda; örgütlerdeki yıldırma önleme, stres yönetimi, çatışma çözme yöntemleri ve yıldırma yol açan kişi ve durumlarla

mücadele yöntemlerinin belirlenmesi gibi hizmet içi eğitimler planlanması ve risk gruplarına daha fazla ağırlık verilmesi,

✓ Motivasyon araçlarından; ücret, güvenlik, terfi, cazip iş, statü ve saygınlık, kişisel otorite ve güç kazandırma, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, özel yaşama saygılı olma ve kararlara katılma olanakları sağlanması,

✓ Hemşirelerin, yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği, mesleki gelişimi ve işindeki başarısı için yönetim tarafından her türlü destek ve yardım sağlandığı, örgütte yenilik ve değişmelerle gelenekler, otorite ile özerklik (otonomi) arasında bir dengenin kurulduğu güçlü bir örgüt kültürünün yaratılması,

✓ Hemşirelerin stresli iş ortamından kaynaklı olarak yıldırmaya maruz kaldıkları göz önüne alınarak, yöneticiler, iş zenginleştirme, olumlu örgüt iklimi yaratma, iletişim kanallarını şeffaflaştırma, çalışanların gereksinimlerine önem verme ve bunları giderme yolunda çaba sarf etme, stres kaynakları ve stres yönetimi hakkında hemşirelerin eğitimi sağlama gibi yollarla örgütlerdeki stresin yönetilmesi,

✓ Hastanelerde bürokratik işlemlerin azaltılmasının sağlanması,

✓ Hemşirelere yönelik şiddeti önlemeye yönelik mesleki örgütlerin oluşturulması,

✓ Problem çözme, politik, yeni olanaklar bulma, çalışanların görev yerlerinin değiştirilmesi gibi çatışma yöntemleri kullanarak, daha olay bir çatışma halindeyken bu durumun alevlenerek yıldırmaya dönüşmesinin engellenmesi şeklinde öneriler sunulabilir.

KAYNAKÇA**KİTAPLAR**

AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G. (2002), “İşletme Yönetimi”, 4. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

AYDIN, A. (2000), “Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi”, Alfa Yayınları, İstanbul.

BALAY, R. (2000), “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

BALCI, A. (2003), “Örgütsel Sosyalleşme. Kuram, Strateji ve Taktikler, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

BÜYÜKÖZTÜRK, S. (2004), “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, 4.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. (2005), “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework”, Revised Edition, The Jossey-Bass Business & Management Series.

CARRELL, M. R., JENNINGS D. F., HEAVRIN, C. (1997), “Fundamentals of Organizational Behaviour”, Prentice Hall, New Jersey, USA.

CARVER, C. S., SCHEIER, M. F. (1996). “Perspectives On Personality” Third Edition, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

CAVALERI, S., OBLOJ, K. (1993), “Management Systems A Global Perspective”, Wadsworth Publishing Company, California.

COSTA, P.T., MCCRAE, R.R. (1992), “NEO PI-R: Professional Manual”, Psychological Assessment Resources, Inc., Odessa, FL.

ÇETİN, M. Ö. (2004), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayınları, Ankara.

ÇOBANOĞLU, Ş., (2005), “*İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*”, Timaş Yayınları, İstanbul.

DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R. D., ELLIOTT, G. P. (2003), “*Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*”, (Çeviren, ÖNERTOY, O. C.), 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul

DEMİR, Ö., ACAR, M. (1997), “*Sosyal Bilimler Sözlüğü*”, Vadi Yayınları, Ankara.

DİNÇER, Ö. (1998), “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

ERDOĞAN, İ. (1991), “*İşletmelerde Davranış*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

ERDOĞAN, İ. (2003), “*Pozitivist Metodoloji*”, Erk Yayınları, Ankara.

EREN, E. (2007), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

GAVCAR, E. (2001), “*İstatistik Yöntemler I*”, 1. Baskı, Muğla Üniversitesi Basımevi, Muğla

HANÇERLİOĞLU, O. (2007), “*Düşünce Tarihi: Dört Bin Yıllık Düşünce, Sanat Ve Bilim Tarihinin Klasik Yapıtları Üzerine Eleştirel İnceleme*”, Remzi Kitabevi, İstanbul.

İNCE, M., GÜL, H. (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Çizgi Kitabevi Yayınları, İstanbul.

JOHN, O. P., SRIVASTAVA, S. (1999), “*The Big-Five Trait Taxonomy History, Measurement, And Theoretical Perspectives*” To appear in L. Pervin and O.P. John, *Handbook Of Personality: Theory And Research*, New York: Guilford (in press).

KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1996), “*İnsan ve İnsanlar*”, 9. Baskı, Evrim Basım Yayım İstanbul.

KOÇEL, T. (2003), “*İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon; Organizasyonlarda Davranış; Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*”, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

KURT, İ. (2002) , “*Psikolojiden Kültüre: Kültürel Psikoloji*”, 2. Baskı, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya

LESSEM, R. (1990) “*Managing Corporate Culture*”, Gower Publishing Company Ltd., Aldershot, England

LEYMANN, H. (1990), “*Presentation Av LIPT Formulare: Konstruktion, Validering, Utfall, (Presentation Of The LIPT Questionnaire: Construction, Validation And Outcome)*”. Violen inom Praktikertjanst, Stockholm.

MORGAN, C. T. (1998), “*Psikolojiye Giriş*”, 12. Baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara.

MORGAN, G. (2004), “*SPSS For Introductory Statistics: Use and Interpretation*”, Lawrence Erlbaum Associates.

NAMIE, G. & NAMIE, R. (2003), “Anger and Shame: Emotions of Bullying. The Bully at Work: What You can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity On the Job”, *Naperville, IL: Sourcebooks, Inc.* pp. 197-207.

OLWEUS, D. (1993). “*Bullying At School: What We Know And What We Can Do* “ Blackwell Publishers, Oxford.

ÖZGÜVEN, İ. E. (1992), “*Hacettepe Kişilik Envanteri El Kitabı*”, Ankara.

ÖZGÜVEN, İ. E. (1998), “*Bireyi Tanıma Teknikleri*”, PDREM Yayınları, Ankara.

ÖZKALP, E., KIREL, Ç. (2001), “*Örgütsel Davranış*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

PERVIN, L.A. & JOHN, O.P. (1997), “*Personality. Theory And Research*”, John Wiley & Sons, Inc, New York.

PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. (1987), “*Yönetme ve Yükselme Sanatı* “(Çev. SARGUT, S.), 1. Baskı, Altın Yayınevi, İstanbul.

POLOMA, M. M. (1993), “*Çağdaş Sosyoloji Kuramları*”, (Çev. ERBAŞ, H.), 2. Baskı, Gündoğan Yayınevi, Ankara.

RICHES, D. (1989), “*Antropolojik Açından Şiddet*”, (Çeviren: HATTAOĞLU, D.) Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

SCHNEIDER, B., REICHERS, A. E. (1990), "*Climate And Culture: An Evolution Of Constructs*", in Schneider, B. (Eds), *Organisational Climate and Culture*, Jossey Bass, San Francisco, CA, .

SEKARAN, U. (2002), “*Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*”, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc: USA.

SOLMUŞ, T. (2004), “*İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*”, Beta Yayınları, İstanbul.

SOMER, O., KORKMAZ, M., TATAR, A. (2004), “*Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)*”, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir.

ŞİŞMAN, M. (1994), “*Örgüt Kültürü*”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları ve Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

TAVSANCIL, E. (2002), “*Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*” Nobel Yayınları, Ankara.

TERZİ, A. R. (2000), “*Örgüt Kültürü*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TINAZ, P. (2006), “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)* “, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

TUTAR, H. (2004), “*İşyerlerinde Psikolojik Şiddet*”, 3.Baskı, Platin Yayıncılık, Ankara.

UNUTKAN, G. A. (1995), “İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

VARTIA, M. V. (2003), “Workplace Bullying- A Study on the Work Environment, Wellbeing and Health, Helsingfors

VURAL, Z. B. A. (2003) “ Kurum Kültürü“ , İletişim Yayınları, İstanbul.

YANBASTI, G. (1990), “Kişilik Kuramları”, 1. Baskı, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir.

ZEL, U. (2001), “Kişilik ve Liderlik”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

MAKALELER

AKÇA, B., İRMİŞ, A. (2006), “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, 14. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, s. 181-189.

AKINALTUĞ, E. (2003), “Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: TEDAŞ Örneği” " Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

ALLEN, N. J., MEYER, J. P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.

ARCHER, D. (1999), “Exploring Bullying Culture In The Para-Military Organization”, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1-2 pp. 94-10.

ARI, G. S., ERGENELİ, A. (2003), “Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, s. 129-149.

ASUNAKUTLU, T., SAFRAN, B. (2005), “Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları ve Çatışma Arasındaki İlişki”, 13. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s. 333-337.

ASUNAKUTLU, T., SAFRAN, B. (2006), "Bullying (Zorbalık) Ve Kontrol Odağı", *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, s. 315-318

AVEN, F.F., PARKER, B., MCEVOY, G.M. (1993), "Gender And Attitudinal Commitment To Organisations: A Meta Analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 26, pp.63-73.

BAKKER, A.B. , ZEE, K.I. VAN DER, LEDWIG, K.A. , DOLLARD, M.F. (2006). The Relationship Between The `Big-Five? Personality Factors And Burnout: A Study Among Volunteer Counsellors", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, 20, pp. 31-50.

BERBEROĞLU, G., BESLER, S. VE TONUŞ, H. Z. (1998), "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), s. 29-52

BESWICK, J., GORE, J., PALFERMAN, D. (2004), "Bullying at Work: A Review of the Literature", Healthy & Safety Laboratory.

BİNGÖL, D., NAKTİYOK, A. (2002), "Algılanan Cinsel Tacizin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi", *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya s. 224-236.

BJORKQVIST, K., OSTERMAN, K., & HJELT-BACK, M. (1994), "Aggression Among University Employees." *Aggressive Behavior*, Vol. 20, Pp. 173-184.

BOWEN, D. E., LEDFORD, G. E., NATHAN, B. R. (1991), "Hiring for the Organization, Not the Job", *Academy of Management Executive* Vol. 5, pp. 35-51.

BOZBEL, S., PALAZ, S. (2007), "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları", *TİSK Akademi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, Ankara, s. 67-81.

CAPRARA, G. V. (2002), Personality: Filling the gap between basic processes and molar functioning. In C. von Hofsten & L. Backman (Eds.), *Psychology at the turn of the Millennium: Vol. 2. Social, development, and clinical perspective*, pp 201-224.

CARNERO, M. A., MARTINEZ, B., MANGAS, S. R. (2006), "Mobbing and Its Determinants: The Case Of Spain", *Applied Economics*, pp. 1-21.

CHAPPELL, D., Di MARTINO, V., (1998), "Violence At Work", *ILO Report*

CHATMAN, J.A. (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No.2, pp.333-49.

CRAWFORD, N. (1997), "Bullying at work: A psychoanalytic perspective" *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 7, pp.219-225.

CRAWFORD, N. (1999), "Conundrums and Confusion in Organizations: The Etymology of The Word 'Bully'", *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1-2, pp. 86-93.

CURRIVAN, D. B. (1999), "The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, pp.495-524.

CUSACK, S. (2000), "Workplace Bullying: Icebergs In Sight, Soundings Needed " *The Lancet*, Vol. 356, Issue 9248, pp. 2111-2206.

ÇAVUŞ Ş., GÜRDOĞAN, A. (2008), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, s. 18-34.

ÇELİK, A. (1993), "Yönetimin İşleyiş Kanunlarından Parkinson Kanunu ve Peter İlkesi Açısından Bürokratik Örgütlerde Örgütsel Fonksiyon Bozuklukları ve Tümosan A.Ş'ndeki Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Konya

DEARY, I. J., MATTHEWS, G. (1993). "Personality Traits Are Alive And Well". *Psychologist*, Vol. 6, pp. 299-311.

Di MARTINO, V., HOEL, H., COOPER, C. C. (2003), "Preventing Violence and Harassment in the Workplace", *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*

DURNA, U., EREN, V., (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 210-219.

EINARSEN, S. (2000), "Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behaviour*, Vol. 5, No. 4, pp.371-401.

EINARSEN, S., SKOGSTAD, A. (1996), "Bullying At Work: Epidemiological Findings İn Public And Private Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5 pp.185-201.

EINARSEN, S., SKOGSTAD, A. (1996), "Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol. 5 pp.185-202.

ERDEM, R., (2007), "Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 2, No: 2, s. 63-79.

FIELD, T. (2002), "There's No Accounting for Bullying, British Medical Journal, e Letters", 324, 7342,

GELLATLY, I. R. (1995), "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, Issue. 5, pp. 469-485.

GENÇ, N., PAMUKOĞLU, E. (2006), "Psikolojik İşyeri Terörü: Dr. Siyami Ersek Göğüs ve Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama",

14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, s.319-329

GÖKÇE, T., DÜNDAR, C. (2008), “Samsun Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi’nde Çalışan Hekim ve Hemşirelerde Şiddete Maruziyet Sıklığı ve Kaygı Düzeylerine Etkisi” *İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 15 (1), s.25-28, Samsun Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi

GREENE R. J. (1995), “Culturally Compatible HR Strategies”, *HR Magazine*, Vol.40, Issue. 6, pp. 115-122

HALİS, M. (2003), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler” *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 2, s. 109-135.

HOEL, H., COOPER, C. (2000), "Destructive conflict and bullying at work", *University of Manchester Institute of Science and Technology*, Manchester.

HOEL, H., RAYNER, C., COOPER, C. L. (1999), “Workplace bullying” In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 195-230. Chichester, UK: John Wiley

HOOIJBERG, R., PETROCK, F. (1993), “On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy,” *Human Resource Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 29-50.

HUBERT, A. B., VELDHOVEN, V. M. (2001), “Risk Sectors For Undesirable Behaviour And Mobbing”, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 4, pp. 415-424.

HUSELID, M. A. (1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 635-872

JOHNSON, J.A., OSTENDORF, F. (1993), "Clarification Of The Five-Factor Model With The Abridged Big Five Dimensional Circumplex", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, pp.563-76.

KAYA, H., (2008), "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, Sayı 155, s.119-143.

KESKİN, G. Ü., Orgun, F. (2006), "Öğrencilerin Öz-Yeterlilik Düzeyleri ile Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, No. 7, s. 92-99.

KÖKNEL, Ö. (1995); "*Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*", Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

KRUG, E. G., DAHLBERG, L. L., , MERCY, J. A., ZWI, A. B., LOZANO, R. (2002), "World Report On Violence And Health", *World Health Organization (WHO)*, Geneva, pp. 1-346.

LEWIS, J., COURSOL, D., WAHL, K. H. (2002), "Addressing Issues Of Workplace Harassment: Counselling The Targets." *Journal of Employment Counseling*, Vol. 39, pp. 109-116.

LEYMANN, H. (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 5, No.2, pp. 165-184.

MAINIERO, L, A, (1993), "Is Your Corporate Culture Costing You?", *Academy of Management Journal*, Vol.7, No.4, pp. 84-85.

MCCORMACK, D., CASIMIR, G., DJURKOVIC, N., YANG, L. (2006), "The Concurrent Effects Of Workplace Bullying, Satisfaction With Supervisor, And Satisfaction With Co-Workers On Affective Commitment Among Schoolteachers In China", *International Journal of Conflict Management*; Volume. 17, No. 4, pp. 316-331.

MIKKELSEN, E. G., EINARSEN, S. (2002). Basic Assumptions and Post-Traumatic Stress among Victims of Workplace Bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, Issue. 1, pp. 87-111.

NIEDL, K. (1996), "Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 239-249

ÖZÇER, S. (2007), "İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)", *İşveren Dergisi*, Cilt 45 Sayı 8, TŞOF Trafik Matbaacılık A.Ş. Ankara.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikler Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 20, s.117-135.

RANDALL, D.M (1987), "Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No.3, pp. 460-471.

REICHERS, A. E. (1985), "A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment", *Academy Of Management*, Vol. 10, No. 3, 465-476.

RUNGE, J. B., HAMES, D. S., SHEARER, C. S. (2004) "The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, Issue. 5, pp. 411-423.

SALIN, D. (2003a), "Workplace Bullying among Business Professionals, Prevalance, Organizational Antecedents and Gender Differences", *Academic Dissertation*, Helsingfors.

SHEEHAN, M., BARKER, M., RAYNER, C. (1999), "Applying Strategies For Dealing With Workplace Bullying", *International Journal of Manpower*, Volume. 20, No.1-2, pp.50-57.

SÜRVEGİL, O., FETTAHLIOĞLU, O. Ö., GÜCENMEZ, S., BUDAK, G., BUDAK, G. (2007), "Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama Ve

Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 10, Sayı. 17, s. 36-58.

TÜRKEL, A. U. (1992), “İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, İstanbul.

VANDENBERG, R.J., SCARPELLO, V. (1990), "The Matching Model: An Examination Of The Processes Underlying Realistic Job Previews", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 pp.60-67.

VARTIA, M. (1996), “The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 203-214.

VICKERS, M., H. (2001), “Bullying As Unacknowledged Organizational Evil: A Researcher’s Story”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 205-217.

WORNHAMM, D. (2003), “Descriptive Investigation of Morality and Victimization at Work”, *Journal of Business Ethics*, Netherlands, Vol. 45, pp. 29-40

YAZICI, E. Ö., GİRİTLİ, H., ORAZ, G. T., ACAR, E. (2007), “Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry Engineering”, *Construction and Architectural Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 519–531.

YELBOĞA, A. (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt. 8, Sayı. 2, s.196-211.

YÜCETÜRK, E. (2003), “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?” , *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s.973–984,

ZAPF, D. (1999), "Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work", *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. ½, pp.70-85

ZAPF, D., EINARSEN, S. (2003), "Individual Antecedents Of Bullying: Victims And Perpetrators", in Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (Eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Taylor and Francis, London, pp.165-84.

ZAPF, D., GROSS, C. (2001), "Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 4, pp.497-522.

ZAPF, D., KNORZ, C. (1996), "On The Relationship Between Mobbing Factors, And Job Content, Social Work Environment, And Health Outcomes", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 215-237.

ZEL, U. (2000), Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul.

ZHAO, H., SEIBERT, S.E. (2006), "The Big-Five Personality Dimensions Of Entrepreneurial Status: A Meta- Analytical Review", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No.2, pp. 259-271.

İNTERNET

Avrupa Yaşama ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı, 4. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi, *Erişim tarihi:* (15.09.2008)

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/78/tr/1/ef0678tr.pdf>

ARSLAN, S. “Travma Sonrası Stres Bozukluğu” , *Erişim Tarihi:* (17.10.2008).

http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eski_sayi/35_sayi/yeni/web/makaleler/Sevgi

AYTAÇ, S. (2001), Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt 3, Sayı 1. *Erişim Tarihi:* (11.02. 2009).

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=96&cilt=3&sayi=1&yil=2001>

CAMERON, K. S. (2004), “A Process For Changing Organizational Culture: The Handbook Of Organizational Development.

<http://www.competingvalues.com/pdf/changingculture.pdf> *Erişim T.* (20.01.2009).

ÜÇPINAR, Ç. “Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)” *Erişim Tarihi.* (17. 11.2008), [http:// halksagligi.med.ege.edu.tr/seminerler/2004-05/PTSB_Caglayan.pdf](http://halksagligi.med.ege.edu.tr/seminerler/2004-05/PTSB_Caglayan.pdf)

Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açıdan Bakış, <http://www.pyd.org.tr/001.pdf> *Erişim Tarihi:* (03.01.2009).

EK 1. ANKET FORMU

Değerli çalışanlar;

Bu çalışma, kişilik ve örgüt kültürü bağlamında yıldırma davranışının örgütsel bağlılık üzerine etkisini ölçmeye amaçlamaktadır. Çalışma yaşamındaki yıldırma, bir ya da birkaç kişinin bir kişiye sistematik olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ve düşmanca davranışlardan oluşmakta ve yıldırmaya maruz kalan kişiyi savunmasız ve yardımsız durumda bırakmaktadır. Bu davranışlar, çok yaygın olarak (istatistiki tanımlama: en azından haftada bir kez) ve uzun bir zaman periyodunda (istatistiki tanımlama: en azından altı aylık bir sürede) olmaktadır.

Bu araştırmada gizlilik önemli olup, isim vermeniz gerekmektedir.

Anket beş bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölüm, hastanenizde yıldırma davranışlarına maruz kalıp kalmadığınızı, hangi tür yıldırma davranışına ve hangi sıklıkla maruz kaldığınızı, bu davranışın size kim ya da kimler tarafından uygulanmakta olduğunu, bu davranışa neden maruz kaldığınızı, bu davranışa karşı tepkilerinizi ve sizin üzerinizdeki etkilerini belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise hastanenizde güçlü bir örgüt kültürünün olup olmadığını ve örgüt kültürü tipini belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Dördüncü bölümde kişilik özelliklerinizin ortaya konması amaçlanmaktadır. Beşinci bölümde ise hastaneye olan bağlılığınızın gücü ve türü ölçülecektir.

İkinci bölümde yer alan sorulara; hiçbir zaman, nadiren genellikle, sıklıkla ve her zaman seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıt veriniz.

Üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerde yer alan sorularda, sorudaki ifadeye katılma derecenizi belirleyen kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum kesinlikle katılıyorum seçeneklerden kendinize uygun olanı işaretleyiniz.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Özgür TUNÇEL

Muğla Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM
DEMOGRAFİK BİLGİLER

DEMOGRAFİK BİLGİLER		
1.	Cinsiyetiniz:	<input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek
2.	Yaşınız:	<input type="radio"/> 18- 30 <input type="radio"/> 31- 40 <input type="radio"/> 41- 50 <input type="radio"/> 51 ve üstü
3.	Medeni Durumunuz	<input type="radio"/> Evli <input type="radio"/> Bekâr <input type="radio"/> Boşanmış
4.	Eğitim Durumunuz:	<input type="radio"/> İlkokul <input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> 2 Yıllık Yüksek Okul <input type="radio"/> 4 Yıllık Yüksek Okul <input type="radio"/> Yük Lisans/Doktora
5.	Hizmet Süreniz:	<input type="radio"/> 1 yıldan az <input type="radio"/> 1- 5 yıl <input type="radio"/> 6- 10 yıl <input type="radio"/> 11- 15 yıl <input type="radio"/> 16- 20 yıl <input type="radio"/> 21- 30 yıl <input type="radio"/> 31 yıl ve üstü
6.	Çalıştığınız Sektör:	<input type="radio"/> Kamu <input type="radio"/> Özel

İKİNCİ BÖLÜM
YILDIRMA BOYUTUNA İLİŞKİN ANKET SORULARI

MOBBING	Çalıştığımız örgütte, 6 ay boyunca ne kadar sıklıkla aşağıdaki olumsuz davranışlara maruz kaldınız?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Genellikle	Sıklıkla	Her Zaman
1	Yıldırma davranışını yapan kişi, iletişim kurma olanaklarınızı kısıtlar.					
2	Sürekli sözünüz kesilir.					
3	Meslektaşlarınız, iletişim kurma olanaklarınızı engeller.					
4	Meslektaşlarınız, size bağırır.					
5	İşinizle ilgili olarak sözlü saldırılara maruz kalırsınız.					
6	Özel yaşamınızla ilgili olarak sözlü saldırılara maruz kalırsınız.					
7	Telefonla rahatsız edilirsiniz.					
8	Sözlü tehditlere maruz kalırsınız.					
9	Yazılı tehditlere maruz kalırsınız.					
10	Örgütteki çalışanlar, sizinle ilişki kurmayı reddeder.					
11	Varlığınız önemsizdir.					
12	Yıldırma davranışını yapan kişi, sizinle konuşmaz.					
13	Sizin, yıldırma davranışını yapan kişiyle konuşmanız yasaklanır.					
14	Size diğerlerinden ayrılmış bir oda verilir. (Diğer çalışanlardan izole edilirsiniz)					
15	Meslektaşlarınızın, sizinle konuşması yasaklanır.					
16	Fiziksel varlığınız yadsınır. (Sanki orda değilmişsiniz gibi davranılır)					
17	Çalıştığımız örgütte size iftira ve yalan atılır.					
18	Hakkınızda dedikodu yapılır.					
19	Alaya alınırsınız.					
20	Size akıl hastasıymış gibi davranılır.					
21	Psikiyatrik muayene geçirmeye zorlanırsınız					
22	Hasta olduğunuza inanılır.					
23	Sesiniz, el kol hareketleriniz ve yürüyüşünüz taklit edilir.					
24	Politik ve dini inançlarınızla ilgili sözlü saldırılara maruz kalırsınız.					
25	Özel yaşamınızla alay edilir.					
26	Milliyetinizle alay edilir.					
27	Küçük düşürücü işler yapmaya zorlanırsınız.					
28	Kontrol edirsiniz ve iş performansınız haksız bir şekilde değerlendirilir.					
29	Kararlarınız sorgulanır.					
30	Size açık saçık küfredilir ya da küçük düşürücü isimlerle çağırılırsınız.					
31	Cinsel olarak rahatsız edilirsiniz.					
32	Size önemli görevler verilmez.					
33	Örgütte yapacağınız işler kısıtlanır.					
34	Size anlamsız görevler verilir.					

35	Yeteneklerinizden bir hayli düşük görevler verilir.					
36	Sürekli yeni görevler verilir.					
37	Küçük düşürücü görevler verilir.					
38	Yeteneklerinizde bir hayli yüksek görevler verilir.					
39	Size tehlikeli görevler verilir.					
40	Fiziksel olarak tehdit edirsiniz.					
41	Fiziksel saldırı tehdidi yapılır.					
42	Doğrudan sağlığını etkileyecek fiziksel saldırıya maruz kalırsınız.					
43	Büyük paralar ödemek zorunda bırakılırsınız.					
44	Evinize ya da çalıştığınız örgüte hasar verilir.					
45	Cinsel olarak saldırıya uğrarsınız.					

Yıldırma davranışı kim ya da kimler tarafından size uygulanmaktadır?

- Hastane yöneticileri
- Hemşirelik hizmetleri yöneticileri
- Doktorlar
- Benden kıdemsiz/alt pozisyondaki hemşireler
- Aynı serviste çalıştığım hemşire arkadaşlarım
- Diğer sağlık ekibi üyeleri (diyetisyen, laborant, teknisyen vb.)
- Bir ya da bir kaç kişinin örgütlediği yada bir kaç kişiden oluşan grup
- Hastalar

Sizce, yıldırma davranışlarına neden maruz kalmaktasınız?

- Yalnız bir kişi olmamdan dolayı
- Başarılı bir kişi olmamdan dolayı
- Yeni gelen bir kişi olmamdan dolayı
- Cinsiyetim
- Yaşım
- Medeni Durumum
- Eğitim Durumum
- Çalıştığım Sektör
- Kıskançlık

Maruz kaldığımız yıldırma davranışlarına karşı ne tür bir tepki gösterdiniz?

- Sesiz kaldım. Herhangi bir girişimde bulunmadım.
- Ailemle paylaştım.
- Arkadaşlarımla paylaştım.
- Yöneticilerimle paylaştım.
- Maruz kaldığım davranışı, ilgili kişi ile konuşarak çözmeye çalıştım.
- Yıldırma davranışlarını sürdürmemesi konusunda onu tehdit ettim.
- Yazılı olarak yasal işlemin başlatılması için başvurdum.
- Danışmanlık hizmeti aldım.
- Mesleki derneğime şikâyet ettim.
- Kurum içinde görev yerimin değiştirilmesini istedim.

Maruz kalınan yıldırma davranışlarının size olan etkileri neler oldu?

- Kendime olan güvenimi kaybettim.
- Post-travmatik stres bozukluğu yaşamaya başladım.
- İnsanlardan uzaklaşmaya başladım.
- Sinirli olmama neden oldu.
- İşi bırakmayı düşünmeme neden oldu.
- Daha planlı ve daha çok çalışmaya özen gösterdim.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTUNA İLİŞKİN ANKET SORULARI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Lütfen aşağıdaki ifadelerden uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Hastanemiz; çalışanların birçok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir					
2.	Hastanemiz; çalışanları sadık olan ve risk almaya hazır, dinamik bir girişimci yerdir.					
3.	Hastanemiz; çalışanları başarı odaklı ve rekabetçi olan, temel ilginin işin yapılmasına yönelik olduğu sonuç odaklı bir yerdir.					
4.	Hastanemiz; çalışanların ne yapacaklarının resmi süreçler ile tayin edildiği çok kontrollü ve yapısal bir yerdir					
5.	Hastanemizdeki lider; çalışanları eğiten ve onlara yardım eden bir rehber olarak görülür.					
6.	Hastanemizdeki lider; girişimci, yenilikçi ve risk almaktan hoşlanan biridir.					
7.	Hastanemizdeki lider; sonuç odaklı (üretken) ve rekabetçidir.					
8.	Hastanemizdeki lider; verimlilik odaklı, koordinatör ve organizatör olarak görülür.					
9.	Hastanemizdeki yönetim stili; takım çalışmasına, uzlaşmaya ve katılıma önem verir					
10.	Hastanemizdeki yönetim stili; bireysel risk almaya, yeniliğe, özgürlüğe ve benzersiz olmaya önem verir.					
11.	İşletmemizdeki yönetim stili; rekabetçi yapıya, yüksek talebe ve pazarda başarıya önem verir.					
12.	İşletmemizdeki yönetim stili; çalışanların güvenliğine, tahmin edebilirliğe ve ilişkilerde istikrara önem verir					
13.	Hastanemizi bir arada tutan bağlılık; sadakat ve karşılıklı güvendir.					
14.	Hastanemizi bir arada tutan bağlılık; yenilik ve gelişmeye olan bağlılıktır.					
15.	Hastanemizi bir arada tutan bağlılık; başarıya ve amaçları başarıyla tamamlamaya önem vermektir. Saldırganlık ve kazanma genel temalardır.					
16.	Hastanemizi bir arada tutan bağlılık; resmi kurallar ve politikalarıdır.					
17.	Hastanemiz; çalışan gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılımda ısrar edilir.					
18.	Hastanemiz; yeni kaynaklar elde etmeye ve yeni fırsatları araştırmaya önem verir.					
19.	Hastanemiz; rekabetçi hareketlere ve başarıya önem verir					
20.	Hastanemiz; uzun vadede istikrarı, kalıcılığı ve verimliliği amaçlamaktadır.					
21.	Hastanemiz başarıyı, insan kaynaklarının, takım çalışmasının, çalışan bağlılığının gelişmesinin temeli olarak tanımlamaktadır.					
22.	Hastanemiz, benzersiz ve yeni mal-hizmetlere sahip olmayı başarı olarak tanımlar					
23.	Hastanemiz başarıyı; pazar yeri kazanmanın ve rekabette öne geçmenin temeli olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi pazar liderliği anahtardır.					
24.	Hastanemiz başarıyı, verimliliğin temeli olarak tanımlamaktadır.					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KİŞİLİK BOYUTUNA İLİŞKİN ANKET SORULARI

KİŞİLİK	Lütfen aşağıdaki ifadelerden uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kendimi morali bozuk ve üzgün birisi olarak görmekteyim.					
2.	Kendimi rahat ve stresi kontrol altında tutan birisi olarak görmekteyim.					
3.	Kendimi sınırlı olabilen birisi olarak görmekteyim.					
4.	Kendimi çok endişelenen birisi olarak görmekteyim.					
5.	Kendimi duygusal olarak dengeli ve kolaylıkla üzülmeyen birisi olarak görmekteyim.					
6.	Kendimi birdenbire camı sıkılabilen değişken birisi olarak görmekteyim.					
7.	Gergin durumlarda sakin kalabilen birisiyim.					
8.	Kolaylıkla sinirlenebilen birisiyim.					
9.	Konuşkan birisiyim.					
10.	Çekingen birisiyim.					
11.	Kendimi enerji dolu birisi olarak görmekteyim.					
12.	Heyecan arayan birisiyim.					
13.	Kendimi sessiz olma eğiliminde olan birisi olarak görmekteyim.					
14.	Baskın (kendini hissettiren, kendine güvenen) bir kişiliğe sahibimdir.					
15.	Kendimi bazen utangaç birisi olarak görmekteyim.					
16.	Sempatik ve sosyal birisiyim.					
17.	Kendimi özgün yeni fikirler üreten birisi olarak görmekteyim.					
18.	Birçok farklı şeye merak duyan birisiyim.					
19.	Kendimi becerikli ve derin düşünen birisi olarak görmekteyim.					
20.	Aktif bir hayal gücüne sahibimdir.					
21.	Kendimi yaratıcı birisi olarak görmekteyim.					
22.	Estetik ve sanatsal deneyimlere değer veren birisiyim.					
23.	Rutin olan işlerde çalışmayı tercih ederim.					
24.	Düşüncelerle oynamak hoşuma gider.					
25.	Sanatsal yönü olan ilgi alanlarım azdır.					
26.	Kendimi sanat, müzik ya da edebiyat alanlarında çok kültürlü olarak görmekteyim.					
27.	Kendimi başkalarının kusurlarını bulan birisi olarak görmekteyim.					
28.	Başkalarına karşı bencil olmayan ve yardımsever birisiyim					
29.	Başkalarıyla kavgaya ederim.					
30.	Affedici bir yapıya sahibimdir.					
31.	Genellikle güvenen birisiyimdir.					
32.	Kendimi soğuk olabilen birisi olarak görmekteyim.					

33.	Kendimi hemen hemen herkese karşı kibar ve düşünceli birisi olarak görmekteyim					
34.	Başkalarına karşı bazen kabayım.					
35.	Kendimi başkalarıyla işbirliği yapmaktan hoşlanan birisi olarak görmekteyim.					
36.	Kendimi eksiksiz ve titiz iş yapan birisi olarak görmekteyim.					
37.	Biraz dikkatsiz olabilmekteyim.					
38.	Kendimi güvenilir bir çalışan olarak görmekteyim.					
39.	Düzensiz olma eğilimim vardır.					
40.	Tembel olma eğilimim vardır.					
41.	Görevi bitirene kadar azimle çalışmaya devam ederim.					
42.	Etkili bir şekilde işleri yapan birisiyim.					
43.	Kendimi planlar yapan ve bu yaptığım planları izleyen birisi olarak görmekteyim.					
44.	Kendimi kolaylıkla dikkati dağılan birisi olarak görmekteyim.					

BEŞİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTUNA İLİŞKİN ANKET SORULARI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Lütfen aşağıdaki ifadelerden uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bu örgütte meslek hayatımın geri kalan kısmını geçirmek beni çok mutlu edecektir.					
2.	Dışarıdaki insanlara çalıştığım örgütten bahsetmek hoşuma gidiyor.					
3.	Bu örgütün problemlerini sanki kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
4.	Bu örgüte bağlı olduğum gibi başka bir örgüte de kolaylıkla bağlı olabileceğimi düşünüyorum.					
5.	Kendimi örgütün bir aile üyesi gibi hissetmiyorum.					
6.	Kendimi bu örgüte duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum.					
7.	Bu örgütün benim için çok özel bir anlamı var.					
8.	Çalıştığım örgüte karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.					
9.	Eğer başka bir işe girmeyi planlamadan işimden ayrılırsam, ne olacağından korkmuyorum					
10.	Örgütten ayrılmayı istemiş olsam bile, hemen şimdi çalıştığım örgütten ayrılmak benim için çok zor olurdu..					
11.	Eğer çalıştığım örgütten şu anda ayrılmak istediğime karar verseydim, hayatımı alt üst etmiş olurum.					
12.	Çalıştığım örgütten şu anda ayrılmak benim için çok masraflı olmazdı.					
13.	Hem arzu hem de zorunluluktan dolayı örgütte kalmaktayım.					
14.	Bu örgütten ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğimin olduğunu hissediyorum.					
15.	Örgütten ayrılma sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlı olmasıdır.					
16.	Bu örgüt için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden bir tanesi, ayrılmamanın önemli bir kişisel fedakarlık gerektirmesi ve diğer örgütün verebileceği kazancın bu örgütte sağladığım toplam kazanca denk olmamasıdır					
17.	Bugünlerde, insanların bir şirketten diğer bir şirkete çok sık yer değiştirdiğini düşünüyorum.					
18.	Bir kişinin her zaman çalıştığı örgüte sadık olması gerektiğine inanmıyorum.					
19.	Örgütten örgüte atlamak benim için ahlaka aykırı gibi gelmiyor.					
20.	Bu örgüt için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden bir tanesi, sadakatın önemli olduğuna inanmam ve bu yüzden ahlaki zorunluluk duygusu hissetmemdir					
21.	Eğer başka bir yerde daha iyi bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım örgütten ayrılmamanın doğru olduğunu düşünmezdim					
22.	Bir örgüte sadık kalmanın önemine inanıyorum.					
23.	İnsanlar meslek hayatları boyunca bir örgütte kaldıkları zaman, işleri iyi gitmiştir.					
24.	Şirket adamı ya da şirket kadını olmayı istemenin artık makul olduğunu düşünmüyorum.					

EK 2. YAZILI İZİNLER

07.05.2009

MUĞLA DEVLET HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE

Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Özgür TUNÇEL'in hazırladığı "Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma" adlı yüksek lisans tez çalışmasını Hastanenizde yapabilmesi için gerekli iznin verilmesini talep etmekteyim.

Bilgilerinize arz ederim.

duur
7.05.2009
MUĞLA DEVLET HASTANESİ
DR. PAHMETUNA
İç Hastalıkları Uzmanı
BAŞHEKİM
Dipl. No: 24887-36937 Sic. No: 45782

MUĞLA DEVLET HASTANESİ GELEN EVRAK	
TARİH	8.5.2009
NO	5899

07.05.2009

MARMARİS ÖZEL AHU HETMAN HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE

Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Özgür TUNÇEL'in hazırladığı "*Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*" adlı yüksek lisans tez çalışmasını Hastanenizde yapabilmesi için gerekli iznin verilmesini talep etmekteyim.

Bilgilerinize arz ederim.

Hygiantur

ÖZEL AHU HETMAN HASTANESİ
Op. Dr. Sahtir ÖKTEN
Genel Cerrahisi Uzmanı
Dip. Tes. No: 28009

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Özgür TUNÇEL

Doğum Yeri: İstanbul

Doğum Yılı : 07.05.1984

Medeni Hali : Bekâr

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1999-2002 : Kartal Burak Bora Anadolu Lisesi

Lisans 2002-2007 : Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yabancı Diller : İngilizce ve Almanca

MESLEKİ BİLGİLER

2008-2009 : Ula Şehit Öğretmen Sezgin Keçeci Çok Programlı Lisesi'nde Muhasebe Öğretmeni Olarak Görev Yaptım.