

**PSİKOLOJİK TACİZ ALGISİNİN ÖRGÜTSEL
GÜVEN ÜZERİNDEKİ ROLÜ**

Fatma Merve DURDAĞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

2010

Her Hakkı Saklıdır

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Fatma Merve DURDAĞ

**PSİKOLOJİK TACİZ ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVEN
ÜZERİNDEKİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

ERZURUM-2010

12/08/2010

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlanmış olduğum "Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezin/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezin/Raporumun 1.. yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

12/08/2010

Merve Durdağ

F. Merve Durdağ

TEZ KABUL TUTANAĐI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, F. Merve Durdağ tarafından hazırlanan bu çalışma 9 /8 /2010 tarihinde aşığıdaki jüri tarafından. İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza:



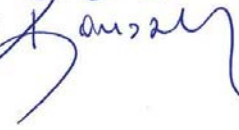
Jüri Üyesi :Doç. Dr. Ö. Faruk İŞCAN

İmza:



Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU

İmza:



Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir./...../.....

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
KISALTMALAR	VI
TABLolar DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE	5
1.1. PSİKOLOJİK TACİZ	5
1.1.1. Psikolojik Taciz Kavramı.....	5
1.1.2. Geçmişten Günümüze Psikolojik Taciz	9
1.1.3. Psikolojik Taciz ile İlişkili Bazı Kavramlar.....	11
1.1.3.1. Psikolojik Taciz ve Çatışma	12
1.1.3.2. Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Zorbalık (Bullying).....	14
1.1.4. Psikolojik Taciz Davranışlarını Belirleyen Faktörler.....	15
1.1.5. Psikolojik Taciz Süreci	17
1.1.6. Psikolojik Taciz Sürecinde Rol Alan Taraflar	21
1.1.6.1. Psikolojik Taciz Uygulayanlar.....	21
1.1.6.2. Psikolojik Taciz Mağdurları	25
1.1.6.3. Psikolojik Taciz İzleyicileri	27
1.1.7. Psikolojik Taciz Türleri.....	28
1.1.7.1. Dikey Psikolojik Taciz	28
1.1.7.1.1. Aşağı Yönlü Psikolojik Taciz	29
1.1.7.1.2. Yukarı Yönlü Psikolojik Taciz	30
1.1.7.2. Yatay Psikolojik Taciz.....	32
1.1.8. İşyerinde Psikolojik Tacize Neden Olan Bazı Örgütsel Faktörler	32
1.1.9. Psikolojik Tacizin Bireye ve Örgüte Etkileri.....	35
1.1.10. Psikolojik Taciz ile Mücadele.....	38
1.1.10.1. Psikolojik Taciz ile Bireysel Mücadele Yöntemleri	38

1.1.10.2. Psikolojik Taciz ile Örgütsel Mücadele Yöntemleri	40
1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI ve SINIFLANDIRILMASI	42
1.2.1. Güven Kavramı.....	42
1.2.2. Güven Kavramının Sınıflandırması.....	46
1.2.2.1. Hesaplanmış Güven	46
1.2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven	46
1.2.2.3. Özdeşleşme Temelli Güven	47
1.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	48
1.2.3.1. Yöneticiye Duyulan Güven.....	49
1.2.3.2. Örgüte Duyulan Güven	52
1.2.3.3. Çalışanlar Arası Güven	54
1.2.4. Örgütsel Güven Modelleri.....	56
1.2.4.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	56
1.2.4.2. Bromiley ve Cummings' in Güven Modeli	57
1.2.4.3. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modeli	58
1.2.5. Örgütsel Güvenin Önemi	59
1.2.6. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler.....	64
1.2.6.1. Örgütsel Bağlılık	65
1.2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	69
1.2.6.3. Örgüt Kültürü	70
1.2.6.4. İletişim.....	71
1.2.6.5. Güçlendirme	72
1.2.6.6. Özdeşleşme.....	74

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK TACİZ ALGISI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	76
2.1. PSİKOLOJİK TACİZ ALGISI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	76
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	79
2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve YÖNTEMİ.....	80
2.3.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi.....	80
2.3.2. Hipotezlerin Geliştirilmesi	81

2.3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	85
2.3.4. Verilerin toplanması.	87
2.3.5. Anketlerin Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	87
2.4. BULGULAR.....	90
2.4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular	90
2.4.2. Psikolojik Taciz Algısına İlişkin Bulgular	92
2.4.2.1. Psikolojik Taciz Algısına İlişkin Faktör Analizi	92
2.4.2.2. Psikolojik Taciz Algısına İlişkin Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	95
2.4.3. Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular.....	101
2.4.3.1. Örgütsel Güvene İlişkin Faktör Analizi.....	101
2.4.3.2. Örgütsel Güvene İlişkin Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikler....	102
2.4.4. Algılanan Psikolojik Tacizin Yöneticiye ve Örgüte Olan Güven ile İlişkisi	106
2.4.5. Demografik Değişkenler Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven..	108
2.4.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven .	108
2.4.5.2. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven Analizi Sonuçları	109
2.4.5.3. Öğrenim Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven Analizi Sonuçları	110
2.4.5.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven Analizi Sonuçları	111
2.4.5.5. Kuruluştaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	112
2.4.5.6. Meslekteki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven Analizi Sonuçları.....	114
2.5. GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ.....	117
2.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI ve GELECEKTEKİ ÇALIŞMALARA YÖNELİK ÖNERİLER	124
KAYNAKLAR	125
EK- 1. ANKET FORMU	142
ÖZGEÇMİŞ.....	145

ÖZET

YÜKSELİSANS TEZİ

PSİKOLOJİK TACİZ ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNDEKİ ROLÜ

F. Merve DURDAĞ

Danışman: Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

2010- Sayfa: 145+X

Jüri: Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Yrd. Doç. Dr. Kürşat Timuroğlu

Bu tez çalışmasının temel amacı; psikolojik taciz ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede, ilk bölümde psikolojik tacizi oluşturan temel bileşenlerin belirlenmesine çalışılmış, psikolojik taciz süreci ve kavramın temel bileşenleri açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel güven kavramı ve boyutları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın uygulama kısmında, Erzurum'da bulunan çeşitli devlet hastanelerinde görevli 205 hemşireye yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır. Psikolojik tacizin, örgütsel güven üzerine etkisi teorik olarak açıklanmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Sonuç olarak; psikolojik tacizin örgütsel güveni ve yöneticiye güveni etkilediği tespit edilmiştir.

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE ROLE OF MOBBING PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL TRUST

F. Merve DURDAĞ

Advisor: Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

2010- Sayfa: 145+X

Jury: Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

Assoc.Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Assist. Prof. Kürşat TIMUROĞLU

The main objective of this thesis is to explain the relationship between mobbing and organizational trust. In this context, the main components of mobbing are determined; elements of mobbing process and the components of organizational trust are explained. Also, it is examined the organizational trust and the dimensions of the organizational trust.

In this study, the data were gathered by survey technique (face to face) from 205 nurses who are in charged to hospitals in Erzurum. The effect of mobbing on organizational trust is theoretically explained. The research hypothesis of the thesis are tested. Findings confirm the mobbing affects organizational trust and trust in supervisor.

KISALTMALAR

- Age : Adı geçen eser
Agm : Adı geçen makale
s. : Sayfa
ss. : Sayfa sayısı
vd. : Ve diğeri
ev. : Çeviren
Yay. : Yayınları
Bsk: : Baskı
U.S.A. : Amerika Birleşik Devletleri
U.K. : İngiltere

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. İşyerinde Var Olan Çatışma ve Psikolojik Taciz Arasındaki Farklılıklar....	13
Tablo 1.2. Yönetici ve Zorba Arasındaki Farklılıklar	24
Tablo 2.1. Hemşirelerin Cinsiyetlerine İlişkin Özellikler	90
Tablo 2.2. Hemşirelerin Yaşlarına İlişkin Özellikler	90
Tablo 2.3. Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Özellikler	91
Tablo 2.4. Hemşirelerin Medeni Durumlarına İlişkin Özellikler	91
Tablo 2.5. Hemşirelerin Kuruluştaki Çalışma Sürelerine İlişkin Özellikler	92
Tablo 2.6. Hemşirelerin Meslekte Çalışma Sürelerine İlişkin Özellikler.....	92
Tablo 2.7. Psikolojik Tacize İlişkin Faktör Analizi	94
Tablo 2.8. İtibara ve Sosyal İlişkiye Saldırı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	97
Tablo 2.9. Kendini Göstermeye ve İletişime Saldırı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	99
Tablo 2.10. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Konumuna Saldırı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
Tablo 2.11. Örgütsel Güvene İlişkin Faktör Analizi	102
Tablo 2.12. Yöneticiye Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	104
Tablo 2.13. Örgütsel Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	105
Tablo 2.14. Psikolojik Taciz Faktörlerinin Örgütsel Güvenle İlişkisi.....	106
Tablo 2.15. Psikolojik Taciz Faktörlerinin Örgütsel Güven Faktörleri Üzerine Etkisi.....	107
Tablo 2.16. Hemşirelerin Cinsiyetleri Açısından t Testi Sonuçları.....	109
Tablo 2.17. Hemşirelerin Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	109
Tablo 2.18. Hemşirelerin Öğrenim Durumu Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .	110
Tablo 2.19. Hemşirelerin Öğrenim Durumları Açısından Psikolojik Taciz ve Örgütsel Güven Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar	111
Tablo 2.20. Hemşirelerin Medeni Durumları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	112
Tablo 2.21. Hemşirelerin Medeni Durumları Açısından Psikolojik Taciz ve Örgütsel Güven Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar	112

Tablo 2.22. Hemşirelerin Kuruluştaki Çalışma Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	113
Tablo 2.23. Hemşirelerin Kuruluştaki Çalışma Süreleri Açısından Psikolojik Taciz ve Örgütsel Güven Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar	114
Tablo 2.24. Hemşirelerin Meslekteki Çalışma Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	115
Tablo 2.25. Hemşirelerin Meslekteki Çalışma Süreleri Açısından Psikolojik Taciz ve Örgütsel Güven Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Güven Oluşum Aşamaları	48
Şekil 1. 2. Örgütsel Güvenin Boyutları	64
Şekil 1. 3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	67

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanması süresince bana ayırdığı zaman, verdiği büyük destek, katkı ve en önemlisi tezimi tamamlamamda bana duyduğu büyük güven için danışmanım ve değerli hocam Sayın Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK' a teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Tez izleme komitesinde yer alan sayın hocam Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Bu süre zarfında, yaşadığım her sıkıntıya ortak olan ve kendi iş yoğunluklarında bana büyük destek sağlayan değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Canan Nur Karabey ve Kürşat Timuroğlu'na çok teşekkür ederim.

Son olarak, bana her türlü desteği veren aileme; bana zaman ayıran, emeğini ve sabrını esirgemeyen Cem Kuşoğlu'na çok teşekkür ederim.

Erzurum - 2010

F. Merve DURDAĞ

GİRİŞ

Son yıllarda iletişimin ve medyatik araçların hızla yaygınlaşması, insanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemiştir. Sosyal ilişkilerde bireycilik, bencillik ön plana çıkar hale gelmiştir. Bireyin paylaşma kavramı giderek kaybolmaya başlamıştır. İşte bu bencilleşme ve paylaşım kavramının kaybolması, bireylerin sosyal yaşantılarında biriktiren, egoist, karşısındakini önemsemeyen ve hatta çıkarları doğrultusunda başkalarına zarar vermekten kaçınmayan bir tutum sergilemeleri ile sonuçlanmaktadır. Kişiler günlük yaşamlarında birbirleri için olumlu düşünceler ve eylemler ortaya koymak yerine birbirlerini üzme, birbirlerine acı çektirmekten kaçınmayan unsurlara dönüşmüşlerdir. İşte bu olumsuz değişimin diğer bir ifadeyle bozulmanın işyerine yansması, “psikolojik taciz” kavramında somutlaşmıştır¹.

Özellikle 1970’li yıllardan sonra yaşanan ekonomik genişleme ve değişimler, iş yerlerindeki sosyal iklimin kalitesinde düşüslere neden olmuştur. Genişleyerek tüm dünyayı işgal eden kapitalist liberal anlayışın körüklediği aşırı rekabetçilik, neye mal olursa olsun kar anlayışı gibi tavırlar örgütlerde egemen hale gelmiştir. Yani kar marjlarını yüksek tutarak düşük maliyetlerle rekabet etme anlayışı örgütlerin, yöneticilerin temel hedefleri haline almıştır. İşte yıllar içinde gelişen bu olumsuz ortamın, örgütlerde psikolojik taciz şeklinde ortaya çıkan davranışlara zemin hazırladığı kabul edilmektedir².

İşyerinde bir çalışanın karşılaşılabileceği bu dramı ilk kez 1980’li yıllarda Alman çalışma psikologu Heinz Leymann, “mobbing” sözcüğü ile ifade etmiştir. İngilizce bir sözcük olan mobbing, psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamlarını taşımaktadır. Leymann, bir işyerinde çalışanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda ortaya çıkan tabloyu adlandırmak için bu terimi kullanmıştır³.

1990’lı yıllardan önce örgütlerle ilgili araştırmalarda, ırk ayrımı ve cinsel taciz gibi olumsuzluklar sıklıkla konu edilmiştir. Ancak daha sonra psikolojik taciz kavramının gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından ne denli tehlikeli olduğunun anlaşılması üzerine konu yoğun biçimde incelenmeye başlamıştır. Son yıllarda,

¹ Pınar Tınaz, Fuat Bayram, Hediye Ergin, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul 2008, 1.

² Sabahat Bayrak Kök, “İş Yaşamında Psiko Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum 2006, 161.

³ Pınar Tınaz, “Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: MOBBING”, Erişim tarihi: 15.09.2009, <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf>

psikolojik tacizin kişi ve örgütler üzerindeki etkileri ve çalışanların bu süreçten nasıl korunabilecekleri ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Örgütlerde yaşanan psikolojik taciz sürecinin örgütsel bağlılığı, örgütsel iklimi, örgüt kültürünü ve örgütsel vatandaşlığı olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir⁴. Örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğuran psikolojik tacizin önlenmesi adına etik sorumluluklara vurgu yapılmıştır. Örgüt içinde psikolojik tacizin ortaya çıkışında, çalışanların birbirlerine ve örgütlerine duydukları güvenin ne denli önemli olduğu ortaya çıkarılmıştır⁵. Güven, örgütsel parçaları bir arada tutan ve eksikliğinde birlikte çalışan tarafların başarısız olmalarına yol açan sosyal yapıştırıcı veya sosyal kaydırıcı olarak tanımlanmıştır⁶.

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında güven, örgütler için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Örgütlerin, hedeflerine ulaşabilme, büyüebilme, rekabet edebilme adına birbirlerine güven duyan çalışanlardan oluşması gerektiği görülmüştür. İşte örgüt içi güvenin bu olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için kavramın yapısının, oluşum sürecinin detaylı biçimde anlaşılması gerekmektedir⁷.

Değişim ve küreselleşmenin yoğun baskısı, örgütleri güven yaratma sorunu ile yüz yüze getirmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme istekleri, güveni kurumsallaştıran bir örgütsel yapıya sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Güven katsayısı yüksek örgütlerin, işbirliği ve örgütlenme yeteneği bakımından daha ileride olmaları, diğerleri karşısında onları üstün bir konuma getirmektedir. Bu yüzden güven yaratmak, güveni kurumsallaştırmak ve güvene süreklilik kazandırmak örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda güven, bilinçli tutarlılık kadar sürekli bir özen ve çabayı da gerektirmektedir⁸ denilmiştir.

Örgütte güven havasının sağlanması için, örgütsel davranışların benimsenmesi ve örgüt çalışanlarının işbirlikçi bir tavır sergilemeleri adına ortak inançlar oluşturmaları çok önemli bulunmuştur. Bu şartlar olgunlaşıp örgütsel güven sağlandığında maliyetlerin düştüğü, örgütün çevresel belirsizliklerle ve hızlı, yıkıcı değişikliklerle baş

⁴ Paula Saunders, Amy Huynh, Jane Goodman-Delahunty, "Defining Workplace Bullying Behaviour Professional lay Definitions of Workplace Bullying", *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 2007, 340.

⁵ Dilek Yıldırım, Aytolan Yıldırım, "Development and Psychometric Evaluation of Workplace Psychologically Violent Behaviours Instrument", *Journal of Clinical Nursing*, 17(10), 2008, s. 1362.

⁶ Sally Atkinson, David Butcher, "Trust in the context of management relationships: an empirical study", *Society for Advancement of Management (SAM) International Business Conference*, Orlando, Florida, 11-13 April 2003, 3.

⁷ Nigar Demircan, Adnan Ceylan "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 2003, 140.

⁸ Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 2008, 180.

edebilme yeteneğinin önemli biçimde arttığı ve bu sayede rekabet edebilir hale geldiği saptanmıştır⁹. Bunlar bir örgüt için mükemmel sonuçlardır.

Örgütler, çalışanları ile aralarında güven ilişkileri kurduklarında elde edecekleri olumlu sonuçları, çalışanlar arasında ortaya çıkan psikolojik taciz davranışlarıyla kaybedebilirler. Zira güvenin oluşturduğu olumlu çalışma ortamı, psikolojik tacizin oluşturduğu ortam ile tamamen zıttır. İşte bu yüzden örgütün yaşamını sürdürebilmesi, rekabet edebilir hale gelmesi ya da bunu sürdürebilmesi, değişimlere karşı direnç göstererek stabilitesini koruyabilmesi adına örgüt içi psikolojik tacizle mücadele edilmesi gereklidir. Bu çalışmada psikolojik taciz davranışlarının ortaya çıkmadan önünün kesilmesi konusunda örgütsel güvene vurgu yapılmıştır. Örgütsel güven ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiler; taciz edilen çalışanların örgütsel güven algıları ve örgütsel güveni yüksek çalışanların taciz sürecine olan bakışları incelenmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin kültürel, dinsel veya statü farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların önlenmesi hususunda ve stresli iş ortamlarının ortadan kaldırılmasında ki önemi araştırılmıştır.

Psikolojik taciz ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, psikolojik taciz kavramı tanımlanmış ve kavram boyutları açısından ele alınmıştır. Psikolojik taciz süreci ve bu süreci etkileyen faktörler, kavramın örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Psikolojik tacizin örgütler için tehlikesi vurgulanmış ve konu ile ilgili araştırmacıların bakış açıları paylaşılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölüm, örgütsel güven kavramı üzerine hazırlanmıştır. Bu bölümde örgütsel güven kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarına yer verilmiş ve kavramın boyutları detaylı biçimde incelenmiştir. Örgütsel güven ve yöneticiye güven arasındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve her iki kavramında psikolojik tacizle ilişkileri tüm bölüm içinde yer yer ortaya konmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın tasarımına ve yöntemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada test edilecek model ve hipotezler geliştirilmiş ve açıklanmıştır. Örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Bu bölümde son olarak verilerin

⁹ Henry Hexmoor, Seth Wilson, Sandeep Bhattaram, “ A Theoretical Inter- Organizational Trust- Based Security Model”, *The Knowledge Engineering Review*, 21(2), 2006, 149.

analiziyle ulaşılan bulgular ortaya konmuş ve örgütsel güven ile psikolojik taciz arasındaki ilişkiye ait sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM TEORİK ÇERÇEVE

1.1. PSİKOLOJİK TACİZ

Bu kısımda işyerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramı ile ilgili kuramsal ve tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir.

1.1.1. Psikolojik Taciz Kavramı

“Mobbing” kavramı Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden oluşur. “Mob” sözcüğü kanun dışı şiddet uygulayan kalabalık, “mob” fiili ise “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamlarına gelir¹⁰.

Mobbing* literatüre yeni giren bir kavram olduğu için Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Konu üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “işyerinde yıldırma” gibi tanımlar kullanmışlardır. Ancak kavram, yabancı dilden Türkçeye geçmiş birçok diğer sözcük gibi zaman zaman orijinal İngilizce söyleniş şekliyle yani “mobbing” olarak da kullanılmaktadır¹¹.

Leymann, psikolojik tacizi; “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik, düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle, sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik terör” şeklinde tanımlamıştır. Araştırmacıya göre psikolojik tacize maruz kalan kişi savunmasız ve çaresiz hale gelir. Leymann, bu duruma yol açan psikolojik taciz davranışlarının sıklığının en az haftada bir ve süresinin en az altı ay olduğunu ve bu süreç sonunda ruhsal, psikosomatik ve sosyal açıdan kötü sonuçlar ortaya çıktığını belirtmiştir. Leymann bu tanıma geçici çatışmaları dahil etmemiştir¹².

Psikolojik taciz kavramına ilişkin yapılan tanımlardan bazı örnekler şu şekildedir; Einarsen ve Skogstad’a göre psikolojik taciz; “İşyerinde sürekli olarak olumsuz tavırlara maruz kalmaktır“. Bireyin mağdur olarak tanımlanabilmesi için bu

¹⁰ Davenport, Schwartz ve Pursell Elliott, Age., 3.

¹¹ Tınaz, Age., 17.

¹² Heinz Leymann, “Mobbing and Psychological Terror at Workplace”, *Violence and Victims*, 5(2), 1990, 120.

* Bu çalışmamızda “mobbing” yerine psikolojik taciz teriminin kullanılmasını uygun gördük.

tarz bir durumla karşı karşıya kalmış olması ve kendini savunurken aşağılanmış hissine kapılıyor olması gerekmektedir. Kişi genellikle sataşma, aşağılanma, üstüne gitme gibi saldırılara maruz kalmakta ve bunları engellemek için herhangi bir girişimde bulunamamaktadır¹³.

Vandekerckhove ve Commers, kavramı; “karmaşık davranışlarla karakterize edilen, işyerinde karşılaşılan ve bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar” olarak tanımlamıştır¹⁴. Zapf psikolojik tacizi; iş temelli stres etkenlerinin en uç noktadaki şekli olarak ortaya koymuştur. Groeblichhoff ve Becker psikolojik tacizi; psikososyal ve fiziksel rahatsızlıklara neden olan bozuk iletişim ve psikososyal stres yükleyici olarak nitelemiştir¹⁵.

Merkezi Berlin’de bulunan Alman Sendikalar Federasyonu’nun psikolojik taciz tanımı ise şöyledir¹⁶; “Psikolojik taciz; işyerinde çalışanlar, yöneticiler ve iş arkadaşları arasında, kötü muameleye maruz kalmış kişiyle kurulan çatışma dolu iletişimidir. Sistematik ve uzun süreli; direkt veya dolaylı olarak psikolojik taciz amaçlanır ve kişiyi istifaya zorlamak suretiyle ayrımcılık yapılır. Çözümlememiş çatışmalar psikolojik tacizi tetiklemesine rağmen, psikolojik taciz daha geç gelişir, sürekli hale gelir ve hedefte olan kişiyi duygusal ve fiziksel olarak acımasızca yıpratır”. Federasyona göre çatışmanın zarar verici bir türevi olarak tanımlanan psikolojik taciz: Bir grup çalışanın, mağduru dışlayarak kasıtlı olarak düşmanca bir çalışma ortamı hazırlaması olarak belirtilir.

İskandinav ülkelerinde psikolojik taciz kavramı, bir yönetici, şef veya çalışanın, sistematik biçimde ve sürekli olarak, iş arkadaşları, astları ve/veya üstleri tarafından kurbanlaştırıldığı ve kötü davranışlara maruz bırakıldığı tüm durumları tarif etmek için genel bir manada kullanılmaktadır. Bu kavram genellikle tekrar eden, saldırgan ve belirgin şiddet içerikli davranışların belirli bir süre boyunca bireye yönlendirildiği durumları ifade eder¹⁷.

¹³ S. Einarsen, A. Skogstad, “Prevalence and Risk Groups of Bullying and Harassment at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1996, 186.

¹⁴ Wim Vandekerckhove, Ronald Commers, “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, *Journal of Business Ethics*, 45, 2003, 41-50.

¹⁵ Pauline Rennie Peyton, “*Dignity at Work*”, 2.b, London: Routledge Publisher, 2003, s.5.

¹⁶ Thomas E. Hecker, “Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians”, *The Journal of Academic Librarianship*, 33(4), 2007, 440.

¹⁷ Stale Einarsen, “Harassment and Bullying at Work: A Review Of The Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 2000, 379.

Psikolojik taciz farklı bir tanımda kendini korumakta zorlanan kurbanına karşı yapılan onur kırıcı, düşmanca ve göz korkutucu davranışlar biçiminde ifade edilmiştir. Herr Zucker ise psikolojik tacizi, kurbanın işten ayrılması için kasıtlı olarak yapılan davranışlar olarak tanımlamış ve kavramı çalışanın iş arkadaşına karşı uyguladığı psikolojik taciz, çalışanın astına karşı uyguladığı psikolojik taciz ve çalışanın üstüne karşı uyguladığı psikolojik taciz olarak üçe ayırmıştır. Psikolojik tacizin temel karakteristiği olarak bir grup çalışanın kasıtlı ve koordineli davranışlarının bazen bilinçsizce kendiliğinden gelişebildiğini, bazen de bilinçli olarak zarar verme amacıyla geliştirildiğini belirtmiştir. Zucker, psikolojik tacizin genelde sinsi bir şekilde gerçekleştiği için belirlenmesi ve önlenmesi zor olduğunu; kolaylıkla iyileştirilemez duruma gelebileceğini ifade etmiştir. Psikolojik taciz sürecine maruz kalan çalışanda meydana gelebilecek sorunları; sağlık durumunun bozulması, performansının düşmesi ve çalışanın süreç sonunda işten ayrılma isteği duyması veya istifa etmesi şeklinde ifade etmiştir¹⁸.

Zapf'a göre psikolojik taciz, çoğunlukla bir kişiden ziyade bir grup tarafından uygulanan psikolojik bir saldırdır. Kuramsal olarak sosyal stresin örgütsel yaşamdaki uç halidir. Olağan sosyal stres etkenlerinden farklı olarak, psikolojik taciz bir kişiyi hedefleyen uzun süreli, tırmanışta olan, sık ve sistematik saldırı davranışlarından oluşur¹⁹.

Fiziksel saldırı gibi tek bir ciddi olay da duygusal taciz veya kötü muamele olarak nitelendirilmesine rağmen, psikolojik tacizin en belirgin özelliği olan maruz kalan kişi tarafından düşmanca algılanan saldırgan davranışların tekrarlanması ve ısrarla devam etmesi, psikolojik tacizi herhangi bir duygusal taciz yahut kötü muameleden ayırır. Bu nedenle psikolojik taciz, işyerindeki sosyal stresin şiddetli ve sürekli bir şekli olarak da tanımlanabilir. Ancak psikolojik taciz, normal sosyal stres faktörlerinden farklı olarak, uzun süreli, yaygın bezdirici hareketlerle çatışmayı çoğaltan, hedef kişiye sistematik olarak zarar vermeyi amaçlayan davranışları kapsar²⁰.

Psikolojik tacizin farklı birçok tanımından bir diğeri de “bir grubun veya kişinin, hoş olmayan söylemler, fiziksel hasarla sonuçlanmayacak davranışlar, tutumlar ile

¹⁸ Roderick Ramage, “Mobbing in the Workplace”, *New Law Journal*, Erişim tarihi: 07.07.2009, <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm>.

¹⁹ Dieter Zapf, “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing / Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 1999, 70.

²⁰ S. Einarsen, B.I. Raknes, “Harassment at Work and the Victimization of Men”, *Violence and Victims*, 12(3), 1997, 248.

düşmanca bir çalışma ortamı yaratılmasında rol almasıdır". Psikolojik taciz davranışlarına; aşağılayıcı isimler kullanma, bağırma, gerekli bilgileri kısıtlama, saldırgan göz teması, olumsuz söylentiler, aşırı öfkeli tepkiler, diğer çalışanların önünde mağduru küçük düşürme ve alay konusu yapmak örnek olarak verilebilir²¹.

İşyerinde sürekli olumsuz eylemlere maruz kalan bir kişi psikolojik taciz hedefi olarak tanımlanabilir. İşyerinde psikolojik taciz hedefi olan kişi; sataşma, kızdırma, hakaret etme biçiminde incitme ve sindirme amaçlı eylemler ile karşı karşıya bırakılmaktadır. Kişiye yönelik direkt fiziksel saldırılar da psikolojik taciz kapsamında değerlendirilebilir. Psikolojik taciz hedefi olan kişi, içinde bulunduğu durumdan kurtulmak için kendini savunamaz. Buna içinde bulunduğu durum nedeniyle yaşadığı aşağılık kompleksi sebep olur. Ayrıca eşit güçteki taraflar arasında yaşanan çatışmalar ve çatışma sonrası tarafların birbirlerini izole etme durumu da psikolojik taciz olarak kabul edilebilir²².

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacıların psikolojik taciz sürecinin uzunluğu ve kurbanların süreçte olumsuz davranışlara maruz kalmalarının sıklık derecesi üzerinde bir uzlaşmaya varamadıkları gözlenmektedir. Birçok Avrupa ülkesinde günlük hayattaki küçük tartışma ve çatışmalar da psikolojik taciz olarak tanımlanmıştır. Bu yüzden psikolojik tacizin süresi, çatışmadan farklı olduğunu ortaya koymak için önemli bir kıstastır. Zapf, Wolfgang ve Einarsen da konuyla ilgili olarak, araştırmacıların işyerinde yaşanan eylemlerin psikolojik taciz olup olmadığının tespitinde ayırt edici bir ölçüt olarak kabul ettikleri uzun sürelilik ve sıklık hakkında birbirinden farklı görüşler ileri sürdüklerine dikkat çekmişlerdir. Zapf bu süreyi ortalama üç yılın üzerinde ön görürken, Einarsen ve Skogstad, bu süreyi ortalama 18 ay olarak ortaya koymayı tercih etmiştir²³.

Görüldüğü gibi psikolojik taciz, devamlı psikolojik şiddet içeren davranışların birikerek ciddi bir boyuta ulaşmasının sonucu, mağdurun kendisini koruyamadığı bir süreç oluşması durumudur²⁴. Bir sürecin psikolojik taciz olarak adlandırılabilmesi için, psikolojik taciz davranışlarının sıklığı, psikolojik taciz davranışlarının gerçekleştiği

²¹ Loreleigh Keashly, "Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues", *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 1998, 85-86.

²² Stale Einarsen, ve Anders Skogstad "Bullying; Epidemiological Findings in Public and Private Organization", *European Journal of Work on Organizational Psychology*, 5(2), 1996, 186.

²³ S. Einarsen, H.Hoel, D. Zapf, Cary L. Cooper, *The Concept of Bullying at Work: The European Tradition*, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, 1.bsk., Taylor&Francis, London 2003, 109.

²⁴ Kimberly Ann Rogers ve Duncan Chappel, *Preventing and Responding to Violence at Work*, International Labor Office, Geneva 2003, 7.

sürecin uzunluğu, kurban ile uygulayan arasındaki uygulayan lehine olan güç dengesizliği ve kurbanın mevcut durumla baş edecek gücünün olmaması özellikleri temel alınmalıdır²⁵. Farklı bir ifadeyle işyerinde yaşanan olumsuzluklara psikolojik taciz denilebilmesi için yaşanan sürecin uzun sürmesi, devamlı olması ve olumsuz davranışlara maruz kalan mağdurun kendini korumakta zorluk yaşaması gerekir.

1.1.2. Geçmişten Günümüze Psikolojik Taciz

Psikolojik taciz konusunda yapmış olduğu çalışmalarla tanınan Alman çalışma psikoloğu Harald Ege'e göre psikolojik taciz, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19.y.y.'da biyologlar tarafından kullanılan bir terimdir²⁶. 1960'lara gelindiğinde psikolojik taciz kavramı hayvan davranışlarını inceleyen Avusturalya'lı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından, hayvanların, yabancı bir hayvanı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanılmıştır²⁷. Konrad Lorenz'den sonra, 1970'lerde psikolojik taciz kavramı, İsveçli Peter Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici, saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır²⁸.

1976 yılında, ABD'li bir psikiyatrist ve antropolog olan Caroll Brodsky; "Taciz Edilmiş Çalışan" adlı kitabında, "taciz" kelimesi üzerinde önemle durmuştur. Tacizin tanımını yaparak, tacizin çalışanlarda yarattığı fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ile işçi verimliliği üzerindeki etkilerinin önemini vurgulamıştır. "Taciz" terimini, başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar diğer kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldırın ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak olarak tanımlamıştır²⁹.

Kavram, ilk olarak Alman bilim adamı Heinz Leymann tarafından 1980'li yılların başında işyerleri için kullanılmıştır. Leymann İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar tarafından kullanılan "zorbalık" (bullying) terimi yerine "psikolojik taciz"

²⁵ Noreen, Tehrani , Bullying at Work : Beyond Policies to a Culture of Respect., *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), August 2004, 357.

²⁶ Pınar Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul, Beta Yayınları, 2006, 7.

²⁷ Heinz Leymann, "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 1996, 166.

²⁸ Heinz Leymann, "Research and The Term Mobbing", *The Mobbing Encyclopaedia*, Erişim tarihi: 16.02.2010, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>,

²⁹ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott, *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz* (çev. Osman Cem Öntay), 1. bsk., Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, 4.

terimini tercih etmiştir. Zorbalığın, fiziksel saldırı ve tehdit kavramlarını çağrıştırdığını ve okulda öğrenciler arasında fiziksel şiddet içeren davranışlar olduğunu belirtmiştir. İşyerinde yaşanan psikolojik taciz davranışlarında fiziksel şiddet bulunmadığını bunun yerine kurbanın dışlanması gibi durumların olduğunu belirtmiştir³⁰.

Leymann, örgütlerde psikolojik taciz davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da açıklamıştır. Leymann'ın bu alandaki yenilikçi yaklaşımları ve tespitleri çalışma yaşamında psikolojik tacize dikkat ve ilginin artmasına ve bu ilginin İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere diğer Avrupa ülkelerinde de yayılmasına sebep olmuştur³¹.

İngiliz yazar Tim Field işyerindeki zorbalığı ele almış, zorbalığı, karşısındaki kişinin kendine güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamıştır. Ona göre; bu davranışın altında yatan ana nedenler; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur. Ayrıca buna ek olarak Field, zorbalığı yapanın bu davranışlarını inkâr etmesinin de zorbalığın doğasında bulunduğunu iddia etmiştir. Field, zorbaca davranışlarla gücün kötüye kullanılması durumuna yoğun biçimde işyerlerindeki ilişkilerde rastlanıyor olunmasının yanı sıra iki veya daha fazla kişinin aralarındaki ilişkilerde de görülebileceğini ve zorbalığın sebeplerinin aynı olacağını belirtmiştir³².

Olweus'a göre, kişinin işyerinde, kendini savunmasız hissettiği olumsuz davranışlara, sürekli ve düzenli bir şekilde maruz kalması durumunda psikolojik taciz vardır denebilir. Olweus psikolojik taciz kavramını açıklarken duygusal şiddeti uygulayan ve bu duruma maruz kalan kişiler arasında, fiilen mevcut ya da algılanan güç farklılıkları olması gerektiğini ifade etmektedir³³.

Psikolojik tacizde temel özellik olarak "kasıtlılık" durumu bazı araştırmacılar arasında tartışma konusu olmuştur. Keashyl ve Jagataic kasıt unsurunun psikolojik taciz sürecinde kilit bir rol oynadığını buna karşılık Rayner ve arkadaşları kastın varlığının

³⁰ Heinz Leymann, Agm, 167.

³¹ Heinz Leymann, *The Definition of Mobbing at Workplaces*, The Mobbing Encyclopedia, Erişim tarihi: 21.12.09, <http://www.leymann.se/English/frame.html>

³² Tim Field, *Bully in Sight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by Which Abuse Thrives*, Wessex Press, Oxford 1996, xxiv.

³³ Dan Olweus, *Bullying at School: What We Know and What We Can Do*, Blackwell Publishers, Oxford 1993, 8.

ispatlanması zor olduğu için psikolojik tacizin bir özelliği olarak algılanmasının zor olacağını ileri sürmüşlerdir³⁴.

Günümüzde psikolojik taciz kavramı ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklı biçimlerde adlandırılmaktadır. Terminolojide, işyerlerinde benzeri eylemleri ifade etmek için; “Zorbalık” (Bullying), “İş ya da İşgören Tacizi” (Work or Employee Abuse), “Kötü Muamele” (Mistreatment), “Duygusal Taciz” (Emotional Abuse), “Kurban Etme”(Victimization), “Gözdağı Verme” (Intimidation), “Sözlü Taciz” (Verbal Abuse), “Yatay Şiddet” (Horizontal Violence), “Psikolojik Terör”, Psikolojik Şiddet” gibi kavramlar kullanılmaktadır³⁵. İngiltere, İrlanda ve Avustralya’da “Bullying” terimi yoğunlukla tercih edilirken, Kuzey Amerika ve İskandinav ülkelerinde “Mobbing”, Fransa ve Belçika’da “Moral Harassment” tercih edilmektedir. Amerika’da ise “Workplace Trauma”, “Abusive Supervision”, “Petty Tyranny” gibi değişik terimler kullanılmaktadır³⁶.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi İngilizcede “mobbing” olarak kullanılan psikolojik taciz kavramının çıkış noktasını bir grup hayvan davranışının tanımlanması oluşturmaktadır. Bu olgunun küçük hayvan gruplarının kendilerinden daha büyük hayvanlara karşı birlikte hareket etmeleri ile başladığı daha sonra okul çocuklarının birbirlerine karşı giriştiği zarar verici davranışları ifade etmede kullanıldığı görülmektedir. Leymann’ın ifadesiyle terör niteliği arz eden davranışları tanımlamada kullanılması ile kullanım alanı daha da genişlemiş, farklılaşmış ve böylece psikolojik taciz konusuna gösterilen ilginin artışı da ivme kazanmıştır.

1.1.3. Psikolojik Taciz ile İlişkili Bazı Kavramlar

Psikolojik tacizin anlam ve içeriğinin netleştirilebilmesi adına, içeriğinde ve temelinde yer alan, ancak zaman zaman anlam kargaşasına yol açacak biçimde psikolojik taciz yerine kullanılan bazı kavramların açıklanması gereklidir. Aşağıda psikolojik taciz ile ilişkili temel kavramlardan çatışma ve zorbalık (bullying) açıklanmıştır.

³⁴ C. Rayner, “The Incidence of Workplace Bullying”, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 1997, 200

³⁵ Tinaz, Age, 15

³⁶ Wendy Bloisi, Helge Hoel, “ Abusive Work Practise and Bullying Among Chefs: A review of the Literature”, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 2008, 649

1.1.3.1. Psikolojik Taciz ve Çatışma

Psikolojik tacizin tanımı üzerinde tam bir mutabakata varılamamış olması nedeniyle zaman zaman psikolojik taciz kavramı yerine “duygusal taciz” veya “kurban etme” terimleri kullanılabilir. Ancak farklı aşamalara sahip olmaları ve sonuçları bakımından benzeşmediklerinden “psikolojik taciz” terimi ile işyerinde yaşanan çatışma veya işyerindeki kaba davranışlar birbirleri yerine kullanılamazlar.³⁷

Psikolojik taciz; bir iş arkadaşı, bir amir ya da astla yaşanan şiddetli fakat aniden gelişen bir çatışmadan ayırt edilmelidir. Psikolojik taciz tek bir eylemden oluşmadığı için genellenmiş bir manada çatışma şeklinde algılanamaz. Bu nedenle işyerinde yaşanan her olumsuz deneyim, psikolojik taciz veya işyerinde psikolojik taciz olarak kabul edilemez. Psikolojik taciz, tekrarlanan, devamlı, sistematik ve uzun süreli bir saldırı veya stratejidir³⁸. İşte bu özellikleri ile işyerinde yaşanan sıradan bir çatışmadan ayrılmaktadır.

Leymann'a göre psikolojik taciz ve çatışma arasındaki en önemli farklardan birisi tarafların güç dengesidir. Çatışma güç olarak birbirine eşit kişilerce uygulanır. Buna karşılık psikolojik tacizde güç bakımından eşit taraflar olabileceği gibi, tacizi uygulayan taraf lehine bir güç dengesizliği de söz konusu olabilmektedir³⁹. Bu önemli fark çatışma ile psikolojik taciz kavramlarını birbirlerinden net biçimde ayırmaktadır.

Leymann, 1980'li yıllardan beri sürdürmekte olduğu araştırmalar sonucunda, psikolojik tacizi, çatışmanın aşırı ve abartılmış bir şekli olarak tanımlamış ve psikolojik tacizin, çatışma durumundan kısa bir süre sonra, bazen de çok uzun zaman sonra ortaya çıkabileceği belirtilmiştir⁴⁰. Eğer çatışma, karşı tarafı olumsuz şekilde etkileyen davranışlar ile başlayan bir süreç olarak tanımlanırsa, psikolojik tacizin tanımına dahil olur ve psikolojik tacizin bir alt kümesi olarak tanımlanması düşünülebilir. Çatışmalar bir noktadan sonra psikolojik taciz oluşumuna yol açıyor olsalar dahi; örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilmesi ve eşit güce sahip taraflar arasında yaşanabilmesi dolayısıyla psikolojik tacizden net biçimde ayrılırlar⁴¹. Psikolojik tacizin bir örgütte olumlu sonuçlar doğurması beklenemez.

³⁷ Thomas E. Hecker, Agm., 441.

³⁸ Pınar Tınaz, Fuat Bayram, Hediye Ergin, Age., 2008, 65.

³⁹ Heinz Leymann, “*Information about Psychoterror in the Workplace, Frequently Asked Question*”, Erişim tarihi: 16.02.2010, <http://www.leymann.se/English/00005E.HTM>

⁴⁰ Heinz Leymann, “*Conflict: Risk for Mobbing*”, Erişim tarihi: 16.02.2010 <http://www.leymann.se/English/12110E.HTM>

⁴¹ Dieter Zapf, Claudia Gross, “*Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension*”, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 499.

Ayrıca psikolojik tacizde mağdur kendisini savunma konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Bu nedenle psikolojik tacizi sadece eşit güce sahip gruplar arasındaki bir çatışma olarak nitelendirmek yanlış olur⁴². Değişik aşamalara sahip olmaları ve sonuçları bakımından farklar taşımaları sebebiyle “Psikolojik Taciz” terimi ile işyerinde yaşanan çatışma terimi birbirleri yerine kullanılamazlar. Psikolojik taciz tekrarlanan, devamlı, sistematik ve uzun süreli bir saldıdır.

Aşağıdaki tabloda psikolojik taciz ile çatışma arasındaki farklar ortaya konulmuştur.

Tablo 1.1. İşyerinde Var Olan Çatışma ve Psikolojik Taciz Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	PSİKOLOJİK TACİZ ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır	Roller belirsizdir
İşbirlikçi ilişkiler vardır	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hâkimdir
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır	İleriyi görmek olanaksızdır
İlişkiler açıktır	İlişkiler belirsizdir
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir	Stratejiler anlamsızdır
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir
Doğrudan iletişim vardır	Dolaylı ve bastan savma iletişim vardır

Kaynak: Tınaz, a.g.e., s. 36.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında çatışmanın zamanla psikolojik tacize yol açabileceği ancak kesinlikle psikolojik taciz yerine kullanılamayacağı söylenebilir. Birbirine dönüşebilen bu kavramlar arasında, gelişme ve sonuçlar bakımından önemli farklar mevcuttur. Bu nedenlerle birbirleri yerine kullanılma eğilimi bulunan bu iki kavram, birbirlerinden net biçimde farklıdır.

⁴² Salin Denise, “Prevalence and Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying”, *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 425-441

1.1.3.2. Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Zorbalık (Bullying)

Bazı hallerde psikolojik taciz davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı isimlendirmek amacıyla, “zorbalık (bullying)” kavramının kullanıldığı görülmektedir⁴³. Kavramsal incelemelerde, psikolojik taciz ve zorbalık kavramları arasındaki kesin farklar ve sınırlar tam olarak belirlenmemektedir. Bununla birlikte, psikolojik taciz; “grup tarafından tek bir kişiye uygulanan psikolojik saldırı” olarak ifade edilirken zorbalık “özellikle üstler tarafından astlara uygulanan ve tek bir kişiyi hedef alan fiziksel saldırılar” olarak ifade edilmiştir⁴⁴. Leymann, terminolojideki karışıklığın giderilmesi için psikolojik taciz ve zorbalık terimlerinin kullanım alanlarını ayırma yoluna gitmiştir. Leymann, okulda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için “zorbalık (bullying)” kavramının; işyerlerinde, yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için ise “psikolojik taciz” kavramının kullanılmasını önermektedir⁴⁵.

Kenneth Westhues’in psikolojik taciz ve zorbalık kavramları arasındaki farkı ortaya koymak için yaptığı tanım ise şöyledir⁴⁶; Psikolojik taciz ve zorbalık benzer kavramlar olarak kullanılsalar da aralarında net farklar vardır. Zorbalık tek bir kişiye yönelik, fiziksel tehdit içeren, uzun süren ve şakşakçıların da yardım etmesiyle oluşan davranış biçimidir. Psikolojik taciz ise, sağduyusunu kaybetmiş kalabalık bir insan topluluğu tarafından bilinçli ya da bilinçsizce yapılan toplu bir saldırıyı belirtir. Zorbalık, alışkanlık gereğince acımasızca davranan veya güçsüz kişilere hükmetmekten zevk alan anormal insanların yaptığı kabadayılığı yani psikolojik olarak normal olmayan bireylerin mağduru küçük düşürmek amacıyla yaptığı davranış biçimini ifade ederken, psikolojik taciz sıradan insanların toplanarak mağduru yalnız bırakmak amacıyla bir arada hareket etmesidir.

Zorbalık ve psikolojik taciz arasındaki bir diğer fark da, psikolojik taciz üzerine yapılan araştırmaların belirgin olarak işletme risk faktörleri ve psikolojik taciz mağduru üzerindeki etkilere yoğunlaşıyor olmasıdır. Zorbalık araştırmalarının çoğunluğunun ise daha ziyade kişilik ve zorba (bully)’nın olumsuz davranışları üzerine odaklanmasıdır⁴⁷.

⁴³ Tınaz, Age, 16-17.

⁴⁴ Dieter Zapf, Agm, 79.

⁴⁵ Heinz Leymann, “*Bullying: Whistleblowing. Some Historical Notes: Reserach and the Term Mobbing*”, The Mobbing Encyclopedia, Erişim tarihi: 16.02.2010, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>,

⁴⁶ Thomas E. Hecker, Agm, 441.

⁴⁷ Linda Shallcross, “*The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in The Public Sector*”, Conference Paper: At The Workplace Bullying: A Community Response Conference, 2003, 2.

Görüldüğü gibi zorbalık fiziksel tehdit ve şiddet kavramlarından oluşmaktadır. Uygulayanın psikolojik bozukluğundan kaynaklanır. Psikolojik tacizde ise fiziksel şiddetten ziyade duygusal ve psikolojik şiddet vardır. Zorbalık tek bir kişiye yönelik, fiziksel tehdit içeren saldırılardan oluşmakta iken psikolojik taciz bir grup tarafından tek bir kişiye yönelik olabileceği gibi bir gruba yönelik de gelişebilen psikolojik saldırılardan meydana gelebilmektedir.

1.1.4. Psikolojik Taciz Davranışlarını Belirleyen Faktörler

Psikolojik taciz davranışlarını belirleyen faktörler, Ashforth tarafından altı grupta toplanmıştır. Bunlar; keyfi ve kendiliğinden gelişme, astları küçümseme, saygı yoksunluğu, çatışmaları çözümüleme tarzında zor kullanma şeklinin benimsenmesi, inisiyatif kullanma, cesaretini kırma ve beklenmedik cezalardır. Vartia da psikolojik taciz davranışlarını altı grupta toplamıştır. Bunlar; iftira, sosyal izolasyon, birine çok az ya da çok basit görevler verme, tehdit ya da eleştiri, fiziksel şiddet ya da şiddet tehdidi ve mağdurun zihinsel sağlığıyla ilgili üstü kapalı olumsuz sözlerdir. Nield ise psikolojik taciz davranışlarını yedi ana grupta toplamıştır. Bunlar; kişinin bütünlüğüne saldırı, izolasyon, doğrudan ve dolaylı eleştiri, belli görevlerde yaptırım uygulama, tehditler, cinsel taciz ve birinin özel yaşantısına müdahaledir⁴⁸.

The Workplace Bullying&Trauma Institute (WBTI) kurumuna göre psikolojik taciz içeren davranışlar beş temel özellik taşır⁴⁹. Bunlar:

- Uygulayan kişi tarafından mağdura yöneltilen, sağlığını tehdit edici ve tekrarlanan kötü davranışlardır.
- Uygulayan kişinin başkalarını kontrol etme ihtiyacından kaynaklanır.
- Başlangıç sürecinde, uygulayan kişinin, hedefin kim olduğuna, nasıl bir psikolojik şiddet uygulanacağına, uygulamanın ne zaman ve nerede gerçekleşeceğine karar vermesinin ardından diğerlerini saldırıya zorlanmasını içerir.
- Yasalara uygun olmayan, hem çalışanın verimini, hem de işverenin karını düşüren bir davranıştır.
- Kurumdaki diğer bölümleri de etkileyerek verimliliği düşmesine neden olan bir davranıştır.

Zapf psikolojik taciz davranışlarını şu şekilde sınıflandırmıştır⁵⁰.

⁴⁸ D. Zapf, C. Knorz, M. Kulla, Agm., 218.

⁴⁹ L. Keashly, Agm., 86.

⁵⁰ Dieter Zapf, Carmen Knorz, Matthias Kulla, "On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 1996, 217.

- Doğrudan iş ile ilgili psikolojik taciz: Görev tanımı değişiklikleri, aşırı iş yükü,
- Sosyal izolasyon,
- Çalışanın özel hayatına saldırı,
- Sözlü tacizler,
- Fiziksel şiddet ve tehdit.

Konu ile ilgili temel isimlerden olan Leymann, yaptığı araştırmalar neticesinde 45 ayrı psikolojik taciz davranışı tanımlamış ve özelliklerine göre bunları 5 grupta toplamıştır. Aşağıda belirtilen sonuçlar resmi olmayan görüşmeler ve yapılan buluşsal analizler sonucu elde edilmiştir⁵¹.

- Kişinin kendini göstermesinin ve yeterli derecede iletişim kurmasının etkilenmesi: Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar, sözünüz sürekli kesilir, yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- Kişinin sosyal ilişkiler sürdürme seçeneklerinin etkilenmesi: Çalışma arkadaşlarınız sizinle konuşmaz, başkalarına ulaşmanız engellenir, işyerinde değilmişsiniz gibi davranılır.
- Kişinin kişisel itibarını sürdürmesinin engellenmesi: Hakkınızda dedikodu yapılır, diğerleri tarafından aşağılanırsınız, mevcut olan engelleriniz ile dalga geçilir.
- Kişinin mesleki durumu ile ilgili engellemeler: Size özel görevler verilmez, anlamsız görevler yapmaya zorlanırsınız.
- Kişinin fiziksel sağlığına yapılan saldırılar: Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız, fiziksel zarar görürsünüz.

Bunun dışında Zapf'ın yaptığı araştırma sonucunda da psikolojik taciz eylemlerinde karşılaşılan belli başlı davranışlar farklı bir bakış açısı ile ortaya konulmuştur. Zapf bu davranışları, Leymann'ın LIPT'sine benzer şekilde, altı ayrı grupta toplamıştır⁵².

1) *Örgütsel Önlemler Üzerine Duygusal Taciz*: Ağır görevler, işler verilerek, karar alma yetkisinin engellenmesi veya ortadan kaldırılması

2) *Sosyal Soyutlama*: Kişi ile konuşulmaz ve iletişimi engellenir. Önüne engeller konulur ve çevresi kurbandan uzaklaşır.

⁵¹ Heinz Leymann, Agm., 1996, 170-171

⁵² Dieter Zapf, Agm., 70.

3) *Kişiye ve Onun Özel Alanına Saldırı*: Kurbanın özel yaşamı ve yaşayışıyla alay edilir. Toplum içinde gülünç duruma düşürülür.

4) *Sözlü Tehdit ve Sözlü Saldırı*: Kurban diğer insanlar içinde aşağılanır, kendisine bağırlır ve küçük düşürülür.

5) *Tehdit veya Fiziksel Şiddet Uygulama*: Saldırgan, tehditlerinin boyutunu ilerletmiştir. İteklemeler, dürtmeler, küfürler yaşanabileceği gibi, kurban bilinçli olarak bir kavganın içine çekilerek fiziksel zarara da uğratılabilir.

6) *Dedikodu*: Kişinin arkasından kötü amaçla sözler edilir.

Görüldüğü gibi psikolojik taciz, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi nedenlere dayalı belirgin bir ayrımcılık olabileceği gibi rahatsız etme amacıyla kişiye yöneltilen saldırganlık olarak da ifade edilebilir⁵³. Araştırmacılar psikolojik taciz davranışlarını farklı açılardan ele alarak açıklamışlardır. Ancak tüm bu araştırmacıların vardıkları ortak sonuç, psikolojik tacizin haksız yere suçlama, küçük düşürme, çalışanı işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreç olarak değerlendirilmesidir. Başka bir ifadeyle; çalışanların şerefine, doğruluğuna, güvenilirliğine ve mesleki yeterliğine saldırıyla başlayan ve farklı niteliklerde ancak kötü niyetle gerçekleştirilen eylemlerle devam eden olgu psikolojik taciz sendromu olarak adlandırılmıştır.

1.1.5. Psikolojik Taciz Süreci

Psikolojik taciz sürecini anlayabilmek için öncelikle örgütte görülen ve psikolojik tacizin habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Psikolojik taciz sürecinde görülen davranışlar, tek tek ele alındığında, çoğunun olumsuz ve kabul edilemez olarak algılanabildiği ancak bazılarının da sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebildiği gözlenmiştir. Hatta bu davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü bir gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak davranışlar, sistemli biçimde uzun süre tekrarlanırsa anlamlarının değişmesi kaçınılmazdır. Bu davranışlar, tehlikeli bir silaha dönüşürler ve örnek bir psikolojik taciz olayının ortaya çıkışını tetiklerler ve kasıtlı tacize dönüşürler⁵⁴.

⁵³ Davenport, Schwartz ve Pursell Elliott, Age., 16-19.

⁵⁴ Tınaz, Age., 49.

Psikolojik taciz, mağdura zarar verme amacıyla yapılan bir uygulama şeklinde başlayan, en ağır sonuca ulaşmadan önce, kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilen bir süreçtir⁵⁵. Başka bir ifadeyle, psikolojik taciz aniden ortaya çıkan bir durumdan ziyade bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin ilk aşamalarında kişi, dolaylı yollardan saldırganın davranışlarına maruz kalırken, zamanla doğrudan saldırgan davranışlarla karşı karşıya kalmaktadır. Psikolojik tacizin kişileri en fazla etkileyen özelliğinin, tacizin sıklığı ve süresi olduğu belirtilmiştir. Psikolojik taciz yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça etkisinin şiddetlendiği ifade edilebilir. Ayrıca her bireyin dayanma sınırının farklı olması nedeniyle, birisi için dayanılabilir olan bir durum, diğer kişiye fazlasıyla zarar verebilir⁵⁶. Ancak tüm mağdurların bu süreçten az ya da çok zarar görmeleri kaçınılmazdır.

Björkvist, psikolojik taciz davranışlarının yoğunluğuna bağlı olarak üç aşamalı bir model geliştirmiştir⁵⁷. Bu modelin aşamaları aşağıdaki gibidir:

- İlk aşama: “Dolaylı Psikolojik Taciz Stratejileri” aşamasıdır. Bu aşamada mağduru küçük düşürmek için dedikodular, söylentiler yayılır ve devamlı mağdurun sözü kesilir.

- İkinci aşama: “Direkt Saldırgan Davranışlar” aşamasıdır. Bu aşamada mağdur dışlanır, toplum içinde dalga geçilerek utandırılır. Mağduru küçük düşürülmesi ile psikolojik tacizi uygulayan, yaptığı davranışlarda haklı olduğunu düşünür ve kendini suçlu hissetmez.

- Üçüncü aşama: “Direk Saldırgan Davranışların Artması ve Güç Kullanma” aşamasıdır. Bu aşamada mağdur psikolojik olarak rahatsızlanır, mağdura şantaj yapılır ve önemli bilgilerin saklanması ile tehdit edilir.

Leymann ise psikolojik taciz sürecinde dört aşama belirlemiştir⁵⁸:

1. Çatışma: Psikolojik tacizi tetikleyen unsur yaşanan çatışmalardır. Bu yüzden psikolojik taciz, aralarındaki farklar unutulmadan şiddetli çatışma olarak görülebilir. Varsayım olarak ilk psikolojik taciz aşaması kısa sürebilir. Sonraki aşamalarda çalışanlar tarafından mağduru küçük görme gibi olumsuz olaylar yaşanabilir. Bir anlamda birinci aşama henüz psikolojik taciz değildir; fakat psikolojik taciz davranışlarına dönüşme eğilimindedir.

⁵⁵ P. Tınaz, Age., 55.

⁵⁶ S. Einarsen, A. Skogstad, Age., 187.

⁵⁷ D. Zapf, C. Gross, Agm., 501.

⁵⁸ Heinz Leymann, Agm., 1996, 171-172.

2. Saldırgan Eylemler: Psikolojik taciz olaylarının başlangıcında her zaman saldırgan davranışlar veya dışlama olması gerekmez ama davranışlar uzun bir süre sonra değişerek saldırgan davranışlara dönüşür. Psikolojik tacizi uygulayanın amacı “mağdurun üstüne gitmek” veya “cezalandırmaktır”. Bu açıdan bakıldığında süreçte saldırgan davranışlar olmaması mümkün görünmemektedir. Bu yüzden saldırgan davranışlar psikolojik tacizin temel karakteristikleridir. Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, psikolojik taciz dinamiğinin harekete geçtiğini gösterir.

3.Yönetimin Devreye Girmesi: Yönetimin devreye girmesiyle yaşanan olumsuz olaylar resmi olarak kabul edilir. Geçmişte yaşanan damgalama olayları yüzünden mağdurun hatalı bulunması ve durumun yanlış değerlendirilmesi mümkündür. Bu duruma neden olan “zararlı kişiden kurtulmak” için yönetim bir şeyler yapmak, önlemler almak isteyecektir. Bu aşamada psikolojik tacize maruz kalan kişi damgalanır. Çalışanlar ve yönetim çevresel faktörlerden ziyade kişisel karakteristiklere dayalı olarak sıfatlar yakıştırırlar. Yönetim yaşanan olumsuz durumun sorumluluğunu kabul etmez; bilakis mağdur olumsuzluklardan sorumlu tutulur.

4.İşine Son Verilme: Psikolojik taciz senaryolarının işyerinde endişe yaratmasından sonra sosyal etkenler insanların işten ayrılmasına veya kovulmasına neden olur. Yaşanan damgalama olayları ciddi rahatsızlıkların başlamasının nedenlerinden birisidir. Psikolojik tacize maruz kalan kurban, psikolojik ve medikal yardıma ihtiyaç duyar. Bu durum da kurbanın anlattıklarına inanmama veya tetikleyici sosyal unsurları göz ardı ederek kurbanı yanlış tanımlanmasına neden olur. Konulan yanlış tanımlara örnek olarak paranoya, manik depresif bozukluk veya ruhsal bozukluk verilebilir.

Ege’ye göre Leymann’ın önermiş olduğu dört evreli bu model, köklerini Alman kültüründen almıştır. İtalyan kültürü içinde psikolojik taciz sürecini inceleyen Harald Ege, Leymann’ın modelini geliştirerek İtalyan toplumuna uygun Ege modelini önermiş ve “Sıfır Durumu” ve “Çift taraflı psikolojik taciz” olgusunu tanımlamıştır⁵⁹.

• **Sıfır Durumu:** Bu noktada henüz psikolojik taciz niteliğini kazanmış olmasa da psikolojik tacizin oluşmasına uygun zemin yaratan çatışmalar vardır. Çatışma kavramıyla İtalyan işletmelerinde her zaman var olan ve varlığı kabul edilen fizyolojik çatışma anlatılmak istenmiştir. Belli bir kurban seçilmemiştir ancak gitgide daha yaygın

⁵⁹ P. Tınaz, F. Bayram, H. Ergin, Age., 33-36.

bir rekabetin yaşandığı ve ayakta kalabilmek için yoğun mücadelenin verildiği bir çatışma ortamı söz konusudur. Tartışmalar, suçlamalar, iğnelemeler, başkalarından daha üstün olduğunu göstermek için harcanan yoğun çaba işyerlerinde bu çatışmanın pek de gizli olmadığını göstergeleridir.

• **Çift Taraflı Psikolojik Taciz:** Çift taraflı psikolojik taciz İtalyan kültürüne özgü bir olgudur. İtalyan ailesi ile birey arasında tıpkı Türk kültüründe olduğu gibi sıkı bir bağ vardır. Bu tipik aile yapısı koruyucu aile olarak adlandırılır. Koruyucu tip aileye mensup birey işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığında, aile içinde belirli dinamikler harekete geçer ve kurban olarak seçilen bireyin tüm dertlerini ve sıkıntılarını aile ortamında boşaltması istenerek aile bünyesinde çözümler bulunmaya çalışılır. Daha sonra ailenin bireye karşı tutumunun bir anda değişir ve psikolojik taciz mağduru bireyin, ailenin bütünlüğünü ve sağlığını tehdit eden bir unsur olarak algılanmaya başlar. Aile üyeleri mağdur bireyi başarısız, beceriksiz olarak değerlendirmeye başlar ve tüm olan bitenin tek sebebi olarak mağduru görmeye başlar. İşte hem aile hem de iş ortamında yaşadığı bu acılar birey için “çift taraflı psikolojik taciz” oluşturur. Harald Ege'nin önerdiği psikolojik taciz evrelerinin, Türk insan yapısına daha uygun olduğu görülmektedir.

Örgüt içinde psikolojik taciz sürecinin başlaması ve bu sürecin devam etmesine neden olan faktörler ise şöyle belirtilebilir; örgüt kültürü ve politikaları, geleceğe dair açık olmayan beklentiler, dürüst davranmamak, bilgilerin çalışanlardan saklanması, beklenmedik tepkiler verme, düşük performansı hoş görme, çalışanı çantada keklik olarak görme. Psikolojik tacizi uygulayanlar tarafından kişinin mağduriyeti inkâr edilir ve görmezden gelinir. Mağdura “duygusal davranma”, “konuştukların hakkında bir fikrim yok”, “söylediklerimi yanlış anlıyorsun” şeklinde tepkiler verilir ve yaşanan olumsuz durumdan sorumlu olarak mağdur görülür. Böylece psikolojik taciz kısır bir döngü içinde devam eder⁶⁰.

Psikolojik taciz süreci kritik bir olayla veya bir anlaşmazlıkla karakterize edilebilir. Bu durumda psikolojik taciz şiddetli bir çatışma olarak algılanır. Bundan sonraki aşamada ise çatışma, saldırgan eylemlere dönüşerek psikolojik taciz sürecini harekete geçirir. Bu süreçte mağdurun kişiliğindeki yetersizlikler hedef alınarak bu yönde saldırgan davranışlar gerçekleştirilir. Psikolojik tacizi uygulayanın baskıları

⁶⁰ Michele Koonin, Thomas M.Green, “The Emotionally Abusive Workplace”, *Journal of Emotional Abuse*, 2004, 4(3), 74.

sonucu işyerinden uzaklaşan mağdur, artık kendisinden beklenen performansı gösteremeyecek konumdadır. Mağdur ya kapasitesinin altında işlerde çalıştırılır ya da sosyal yönden izole edilerek çalışmaya devam eder. Bu anlamda psikolojik taciz sinsice gelişen, devam eden ve başkasına zarar vermek amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir.

1.1.6. Psikolojik Taciz Sürecinde Rol Alan Taraflar

Psikolojik taciz, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Bu nedenle çalışma yaşamında yer alan herkes, işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalmaya adaydır denilebilir. Psikolojik taciz, işyerinde psikolojik şiddet silahıyla gerçekleştirilen bir savaş olarak kabul edilmiştir. Daima saldırganın isteği doğrultusunda seçilen bir kurbanın mevcut olması nedeniyle bu savaşta yer alan tarafların şartları kesinlikle eşit değildir. Şartları eşit olmayan bu tarafları üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;

- Psikolojik Taciz Uygulayanlar (saldırganlar, tacizciler, zorbalar),
- Psikolojik Taciz Mağdurları (kurbanlar, hedefler),
- Psikolojik Taciz İzleyicileri,

1.1.6.1. Psikolojik Taciz Uygulayanlar

Yapılan araştırmalarda psikolojik taciz uygulayanların ruhsal durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini saklamak amacıyla diğer çalışanlara psikolojik taciz uyguladıkları görülmektedir⁶¹.

Üç tip psikolojik taciz uygulayıcısından bahsedilebilir. İlk tip “diğerleri her şeyi bilir”, “ben hiçbir şey bilmem” düşüncesinde olup kendilerine güvenleri olmayan kişilerdir. Bu tip bir psikolojik taciz uygulayıcısı karşı tarafa acı çektirerek kendini gelecek tehlikelerden koruduğuna inanır. İkinci tip uygulayıcılar, kendilerine aşırı güvenen, mağdur kişiyi devamlı eleştiren kişiler olarak tanımlanabilir. Üçüncü tip ise geçmişte aşırı yumuşak davranmasından dolayı muzdarip olan yönetici modelidir. Yumuşak davranışlardan zarar görmüş olan bu tip yönetici kendini geçmişteki gibi yumuşak davranmamaya koşullandırmıştır⁶².

Psikolojik taciz eylemlerinin, tacizcinin hayata ve farklılıklara değer vermemesinden, sahtekârlık ve numaracılığından, kendini büyütme gereksiniminden

⁶¹ P. Tınaz, F. Bayram, H. Ergin, Age., 36.

⁶² Pauline Rennie Peyton, Age., 40.

ortaya çıktığını ileri sürebilirler. Tacizcinin kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı çeken gibi niteliklerle tanımlanırken; hareketlerinin çoğu güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlıktan kaynaklanır⁶³.

Walter'a göre işyerinde psikolojik taciz uygulayanlar;⁶⁴

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçen;
- Bir psikolojik taciz ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için elinden geleni yapan;
- Psikolojik tacizin karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları bilen, umursamayan ve kabul eden;
- Hiçbir suçluluk duygusu taşımayan;
- Sadece suçsuz olduğuna inanmakla kalmayıp iyi bir şey yaptığına içten bir inanç besleyen;
- Suçu başkalarına yükleyen; sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

Elliott psikolojik taciz uygulayanların %80'i yüksek özgüvene sahip, saldırgan davranışlarda kendini suçlu görmeyen kişiler olarak tanımlarken; Ramsey psikolojik taciz uygulayıcılarının özgüvenlerinin düşük olduğunu ve bu durumun üstesinden gelmek için saldırgan davranışlar sergilediklerini belirtmiştir. Bir diğer görüş ise psikolojik taciz uygulayanların kendi eksikliklerini örtmek için böyle davrandıkları görüşüne tam ters olarak, psikolojik taciz uygulayıcılarının, kendilerini hakların koruyucusu olarak gördükleri ve diğer çalışanların bu duruma boyun eğmek zorunda olduklarını düşündükleri için bu şekilde davrandıklarını iddia eder⁶⁵. Psikolojik taciz uygulayanlar bu tarz davranışlarının nedeninin kurbanda aranması gerektiğini; böyle davranılmayı mağdurun kendisinin hak ettiğini ileri sürerler⁶⁶.

Bu açıklamalardan sonra psikolojik tacizcilerin özellikleri şu şekilde de sıralanabilir⁶⁷;

- *Narsist Tacizciler*: Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için her şeyi hak ettiklerine inanırlar.

⁶³ Davenport, Schwartz ve Elliot, Age., 38.

⁶⁴ P. Tınaz, F. Bayram, H. Ergin, Age., 38.

⁶⁵ G. R. Ferris, R. Zinko, R. L. Brouer, M. R. Buckley, M. G. Harvey, "Strategic Bullying as a Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership", *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, 199.

⁶⁶ P. Tınaz, F. Bayram, H. Ergin Age., 38.

⁶⁷ Pınar Tınaz, "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", *Çalışma ve Toplum*, 4, 2006, 19.

- *Hiddetli, Bağıran Tacizciler*: Bu kişiler içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar. Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya işlerini değiştirmekle tehdit ederler.

- *İki Yüzlü Tacizciler*: Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedikleri için devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Yaptıkları her şeyin bilincindedirler.

- *Megaloman Tacizciler*: Kendilerini üstün gösterme ve numara yapma kişiliklerinin en önemli özelliklerindedir. Kendilerine olan güvensizliklerini, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansıtırlar.

- *Hayal Kırıklığına Uğramış Tacizciler*: Çalışma yaşamı dışında yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler bu psikolojik tacizciler tarafından başkalarına yansıtılır. Daima başkalarına karşı kıskançlık ve haset duyguları mevcuttur.

Tacizci, yıldırıcı, akbaba veya zorba olarak adlandırılan saldırgan birey ile arzu edilen özelliklerdeki bir yöneticinin farklılıkları aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablo 1.2.Yönetici ve Zorba Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Zorba
Lider	Zorba, korkak
Kararlı	Rastgele, düşüncesiz
Kısa, orta ve uzun ihtiyaçlar için iyi değerlendirmeye sahip olma	Katı ve kısa dönemli yaklaşım
Sorumluluğu kabul eden	Sorumluluktan çekinen
İtibar ve övgüyü paylaşan	Başarıyı tek başına sahiplenen, tüm övgüyü alan
Hataları kabul eden	Hataları reddeden, daima diğerlerini suçlayan
Güvenilir ve tutarlı	Bencil ve güvenilmez
Çalışan personele değer veren	Zayıf çalışanları ayıran, dalkavukları ayrı tutan
Diğerlerine önem veren	Diğerlerini daima değersiz gören
Herkese açık	İnsanları seçerek alan ve çıkararak
Tam duygusal gelişim, yüksek EQ	Duygusal yetişmemişlik, çok düşük EQ
Ekibini ve işini önemseyen	Yalnız kendini düşünen
Tüm düzey ve altyapılardan gelen insanlarla iyi geçinen	Sadece kendisiyle aynı olanlarla ilişki kuran
Sadeleştiren	Karmaşıklaştıran
Takım ruhu oluşturan	Bölücü; hile ve tehdit kullanan
İlham verici yetenekler kullanan	Yabancılaştıran, ayıran, korku ve belirsizlik yaratan
Adil olarak paylaşan	Denetleyen ve hükmü altına alan
Bilgiyi özgürce paylaşan	Bilgiyi saklayan, seçerek yayan, bilgiyi silah olarak kullanan
Geleceğe odaklı	Geçmişe saplantılı
Disiplin yaptırımlarını seyrek kullanan	Haklı gerekçeleri olmadığı halde sıklıkla sözlü ve yazılı ikazlarda bulunan

Kaynak: “<http://www.bullyonline.org/workbully/manage.htm>”, Erisim Tarihi: 13.03.2010

Psikolojik taciz uygulayıcılarını bu davranışları sergilemeye iten nedenlerin farklı olması farklı psikolojik tacizci profillerinin oluşmasına neden olmuştur. Yukarıda da belirtildiği gibi psikolojik taciz uygulayanların farklı tarzları ve yöntemleri vardır.

Genel olarak kabul gören olumsuz özellikler, kendini üstün gören, zayıf kişilikli, farklılıklara tahammülü olmayan, daima mağduru suçlu gören ve aşırı denetleyici olarak özetlenebilir.

1.1.6.2. Psikolojik Taciz Mağdurları

Psikolojik taciz, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşebilen bir olgudur. Dolayısıyla işyerinde psikolojik tacize maruz kalma veya bir diğer ifadeyle kurban olma riski, çalışma yaşamında yer alan herkes için geçerlidir. Ancak, çalışan ve dürüst bireylerin psikolojik tacize maruz kalma olasılığının daha fazla olduğu söylenebilir⁶⁸.

Davenport ve arkadaşları yaptıkları çalışmada, psikolojik taciz kurbanlarıyla gerçekleştirdikleri görüşmeler sonucunda psikolojik taciz kurbanlarının, “çalışma hayatlarında zekâ, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini adama gibi birçok olumlu özellik gösteren duygusal ve zeki kimseler” olduklarını belirlemişlerdir. Yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesinden dolayı psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır⁶⁹. Zira psikolojik tacize uğrayan kişiler genelde insan haklarına saygılı, yüksek başarıya sahip bireylerdir ve kültürel özelliklerinden veya inançlarından dolayı azınlıkta olan kişiler, çalışma ortamında var olan “grup” içine genellikle nüfus edemezler⁷⁰.

Einarsen ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre, psikolojik tacize maruz kalan kişiler özgüvenlerinin eksikliği veya utangaç olmaları nedeniyle psikolojik tacize maruz kalır⁷¹. Cayne, Randall ve Seigne tarafından yapılan araştırmalarda ise psikolojik tacize uğramamış çalışanların, mağdurlara nazaran daha dışa dönük ve rahat davrandıkları sonucu çıkmıştır⁷².

⁶⁸ P. Tınaz, F. Bayram, H. Ergin, Age., 43.

⁶⁹ Davenport ve dig, Age., 50-57.

⁷⁰ E. Yelgecen Tigrel, O. Kökalan, “Academic Mobbing in Turkey”, *International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences*, 1(2), 2009, 92.

⁷¹ Stale Einarsen, Bjorn Igne Raknes, Stig Berge Matthiesen, “Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study”, *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 1994, 383.

⁷² Stig Berge Matthiesen, Stale Einarsen, “MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 470.

Psikolojik taciz sürecini klasik bir dram olarak değerlendirdiğimizde oyun içerisinde zararı en fazla gören aktörün kurban olduğu söylenebilir. Süreç içerisinde bu kurbanının yaşadıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir⁷³:

- Bireyde hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır ve işe gelmez, işine son verilir.
- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir.
- Rolünü, geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” der.
- Diğer taraftan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni yoktur ve genel bir kararsızlık içindedir.
- İçinde bulunduğu durumdan ötürü her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

Kurbanın geçmişte yaşadığı psikolojik taciz tecrübeleri ve mevcut iş çevresine bağlı olarak ortaya çıkan “kurban profili” psikolojik taciz uygulayıcısını cesaretlendiren bir durumdur⁷⁴. Psikolojik tacizi uygulayan kişinin bu süreçte bu kadar etkili olmasının sebebi olarak kurbanın iş arkadaşlarının ve diğer mağdurların sessiz kalması ve tepki vermemesi gösterilebilir⁷⁵.

İşyerlerinde dört farklı tipteki kişinin mağdur olma tehlikesiyle karşı karşıya kalma olasılığı daha yüksektir;⁷⁶.

- *Yalnız bir kişi*: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- *Farklı bir kişi*: Farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekâr veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi psikolojik tacize maruz kalmaya yeterli bir nedendir.
- *Başarılı bir kişi*: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir ve hedef olarak seçilebilir.

⁷³ P. Tınaz, F. Bayram, H. Ergin, Age., 44.

⁷⁴ Micheal Harvey, Darren Treadway, Joyce Thompson Heames, “Bullying in Global Organizations: A Reference Point Perspective”, *Journal of World Business*, 41, 2006, 194.

⁷⁵ Elizabeth Buskpan, “A Personal View: Bullying at Work in France”, *British Journal of Guidance&Counselling*, 32(3), 2004, 399.

⁷⁶ Pınar Tınaz, Agm., 20.

- *Yeni gelen kişi:* Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin orada çalışanlardan daha fazla takım özelliklerinin bulunması psikolojik taciz kurbanı olma riskini arttırır.

Özellikle günümüz işletmelerinin yoğun rekabet ortamında utangaç ve özgüvenleri düşük olan çalışanların psikolojik tacize maruz kalma riski daha fazladır. Psikolojik tacizi uygulayanın kişiliğine, pozisyonuna ve geçmiş deneyimlerine bağlı olarak mağdura yaşattığı süreç farklılık arz etmektedir.

1.1.6.3. Psikolojik Taciz İzleyicileri

Buradaki izleyici, bir bakıma kurban olarak düşünülebilir, çünkü olumsuz davranışlara müdahale edememekte ve bir kısır döngü içinde psikolojik taciz davranışlarının kendisini de hedef alacağını düşünmektedir. İzleyicinin süreci kesintiye uğratmaya çalışmamakla birlikte psikolojik taciz korkusuyla kurbanı yardımcı olamamasının nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir⁷⁷:

- Psikolojik tacizi uygulayan kişinin örgütte yönetici konumunda olan üstlerden biri olması durumunda, sürece müdahale etmek kendi mesleki konumunu tehlikeye atması anlamına gelebilir.

- Psikolojik taciz kurbanının boşaltacağı konumu hedeflediği durumlarda izleyicinin olaylara müdahale etmek istemeyeceği düşünülebilir.

- Psikolojik tacizi uygulayanın niyeti izleyici tarafından anlaşılamadığı durumda izleyicinin kafası karışmakta ve nasıl bir tavır takınması gerektiğini kestirememektedir. Bu durumda izleyicinin psikolojik taciz sürecini belli bir uzaklıktan izleyeceği düşünülebilir.

- İzleyici tipleri, sergiledikleri davranışlara göre ise şöyle gruplandırılmıştır⁷⁸

- *Diplomatik İzleyici:* Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir. Genelde aracı rolünü oynaması nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir.

- *Yardakçı İzleyici:* Bu izleyici, psikolojik tacizi uygulayan kişiye çok sadıktır. Ancak bu özelliğinin pek fark edilmesini istemez.

⁷⁷Tim Field, *Bystanders And Bullying*, Erişim tarihi: 20.02.2010, <http://www.bullyonline.org/workbully/bystand.htm>,

⁷⁸ Pınar Tınaz, Aqm., 21.

- *Fazla ilgili İzleyici*: Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyici tipidir. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi zamanla bu tip izleyiciden rahatsız olur kaçış yolları arar.

- *Bir şeye karışmayan İzleyici*: Bu tip izleyici ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Psikolojik tacizi uygulayan kişiye yardımcı olmamakla birlikte uygulanan psikolojik tacize karşı da tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

- *İkiyüzlü İzleyici*: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir izlenim oluştursa da gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici sonunda psikolojik tacizi uygulayan kişinin yanında yer alır veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

Psikolojik taciz izleyicileri genellikle örgütte yaşanan olumsuz durumu inkâr etmeyi tercih ederler ve mağdurdan olabildiğince uzaklaşmaya çalışırlar. İzleyicilerin de psikolojileri bozulabilir, yaşanan olumsuz deneyimlerden dolayı korkarlar ve hatta mağdurlar gibi işten ayrılmayı düşünebilirler⁷⁹.

Örgütte yaşanan psikolojik taciz sürecine birebir olmasa da gözlemci olarak dahil olan taraf izleyicilerdir. İzleyicilerin bu sürece dahil olmamak adına yaşananları görmezden geldiği ifade edilebilir. Çünkü izleyici, mağdurun yaşadıklarına müdahale ederse aynı sürece ilerde mağdur rolünde dahil olacağı düşüncesine kapılır ve tepkisiz kalmayı seçer veya kendisini tepkisiz kalmak zorunda hisseder.

1.1.7. Psikolojik Taciz Türleri

Psikolojik taciz temelde dikey ve yatay olarak iki ana türde incelenir. Psikolojik tacizin dikey ya da yatay olarak hüküm sürmesi tamamen örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay psikolojik taciz görülür⁸⁰.

1.1.7.1. Dikey Psikolojik Taciz

Dikey psikolojik taciz için; “Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun ya da gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimli ise, bu kişinin daima bir psikolojik taciz uygulayan olma olasılığı vardır” çıkarımı

⁷⁹ Len Sperry, Maureen Duffy, “Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations”, *The American Journal of Family Therapy*, 37, 2009, 435.

⁸⁰ Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., 30.

yapılmıştır. Dikey psikolojik tacizin en yaygın ve en bilinen nedenlerini şu şekilde özetlemek mümkündür⁸¹:

- Sosyal imajın tehdit edilmesi (Amirinden daha başarılı bir astın varlığı) Astlarından birinin fazla başarı göstermesi ve kendi eksikliklerini ortaya çıkarmaya başlaması durumunda üst, psikolojik tacizi bir çözüm yolu olarak kullanabilir.

- Yaş farkı (Amirinden daha genç bir astın durumu) Genç çalışanlar azla yetinebilen, daha azimli ve dayanıklı kişilerdir. Yaş olarak büyük olan yönetici, astın bu çalışmalarının kendi konumu açısından tehditkâr olduğunu düşünerek psikolojik tacize başvurabilir. Bunun tam tersi de olasıdır. Yaş olarak küçük bir amir, daha yaşlı bir astı karşısında kendisini deneyimsiz görebilir. Açığını maskeleyerek ve yeterli olduğuna kendisini inandırmak adına saldırgan rolünde yer alabilir

- Kayırma (Kayırılan kişi amir ise, istediği her şeyi yapma gücünü kendinde görmesi hali) Kayırılan üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi üst ise, arkasında onu koruyan kişilerden destek alarak astıyla onları karşı karşıya getirebilir. Kayırılan ast ise yöneticinin psikolojik taciz için bahanesi de hazırdır. Kayırılan kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir psikolojik taciz sürecinin uygulanması son derece doğaldır.

- Politik nedenler (Astın amiri ile ayrı görüşte olmaması). Özellikle özel örgütlerde tüm yönetimin aynı politik eğilimde olması olasıdır. Aynı politik eğilimde olması durumu fikir ve düşüncelerini beyan eden kişiye karşı yoğun bir psikolojik taciz sürecinin başlatılması sadece yöneticinin değil, tüm örgütün saldırısıyla gerçekleşebilir.

Dikey psikolojik tacizin iki türü vardır. Bunlar aşağı yönlü ve yukarı yönlü psikolojik tacizdir.

1.1.7.1.1. Aşağı Yönlü Psikolojik Taciz

Örgütlerde üst düzeyde bir mevki sahibi olan yöneticiler, buldukları mevkiden dolayı gücün ve şöhretin artmasıyla her şeyi yapabileceklerine inanırlar ve astlarına karşı acımasızca davranabilirler. Özellikle astlarının direndiğini hissettikleri anlarda zorlayıcı tavırlar sergileme olasılıkları artar⁸².

⁸¹ Pınar Tınaz, Age., 2006, 117-126.

⁸² G. R. Ferris, R. Zinko, R. L. Brouer, M. R. Buckley, M. G. Harvey, Agm., 201.

Avrupa ve Amerika'da psikolojik tacizin yaygınlığıyla ilgili yapılan ampirik araştırmalar iki sonuç ortaya çıkarmıştır. Birincisi psikolojik tacizin marjinal bir olgu olmadığıdır. Amerika'da yaklaşık altı iş görenden birinin (% 16,8) işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu ortaya çıkarılmıştır. Avrupa'da ise bu oran Paoli and Merllie 'nin araştırmasında % 11 olarak tespit edilmiştir. Araştırmalarda yukarıdan aşağıya doğru dikey yönlü psikolojik tacizin en yaygın psikolojik taciz türü olduğu tespit edilmiştir. Namie'nin 2000 yılında Amerika'da yaptığı araştırmada bütün psikolojik taciz vakaları içinde yukarıdan aşağıya doğru dikey psikolojik tacizin oranı % 81 olarak bulunmuştur. Avrupa'da ise çoğu araştırmacıya göre bu oran biraz daha düşük olmasına rağmen yine de en yaygın psikolojik taciz türü dikey psikolojik tacizdir. Quine bu oranı % 57 olarak, Kirstner ise % 47 olarak tespit etmiştir. İngiltere'de Rayner tarafından yapılan araştırma'da ise psikolojik taciz vakalarının % 63'ünde sadece bir psikolojik taciz uygulayıcısı olduğu ve bunların da % 83'ünün yönetici pozisyonunda olduğu saptanmıştır⁸³.

Aşağı yönlü yapılan psikolojik taciz, hiyerarşik olarak gücün kötüye kullanılmasının tekrarı ve yasal gücün başarısızlığı olarak tanımlanabilir. Bu süreç sonunda psikolojik tacize maruz kalmış çalışanın performansının düşmesi ve özsaygısının zedelenmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla aşağı yönlü psikolojik taciz hem çalışan hem de örgüt açısından oldukça zararlı sonuçlar doğurur⁸⁴.

Aşağı yönlü psikolojik taciz davranışlarına örnek olarak; önemli toplantılara alt kademedeki çalışan mağduru çağırılmamak ve daha sonra gündemdeki bilgilerden haberi olmadığı için suçlamak gibi davranışlar verilmiştir. Adams, bu davranışları işyerinde kıskançlık olarak tanımlamış ve bu duruma genelde alt kademedeki çalışan mağdurun işini diğerlerinden daha iyi yapmasının sebep olabileceğini belirtmiştir⁸⁵.

1.1.7.1.2. Yukarı Yönlü Psikolojik Taciz

Yukarı yönlü psikolojik taciz yöneticilerin örgüt içinde kendinden daha aşağı kademedeki bir birey ya da çalışan grubu tarafından psikolojik tacize uğratılması olarak tanımlanabilir. Bu biçimdeki psikolojik taciz davranışları, yöneticileri yararsız ve yetersiz göstermeye yöneliktir. Genellikle bu kategori içinde bir grup tarafından

⁸³ Wim Vandekerckhove, Ronald Commers, Agm., 42.

⁸⁴ E. Yelgecen Tigrel, O. Kökalan, Agm., 92.; Wim Vandekerckhove, Ronald Commers, Agm., 42,

⁸⁵ Pauline Rennie Peyton, Age., 39.

gerçekleştirilen psikolojik taciz daha yaygın olarak görülmektedir. Bunun nedeni, bu tür psikolojik tacizin örgütsel güç dengesini yeniden kurmak amaçlı olması ve tek bir çalışanın bir üst kademe yöneticisine psikolojik taciz uygulama şansının daha az olmasıyla açıklanabilir⁸⁶. Bununla birlikte bu tür kişi, yöneticisine tacizi zaman zaman uygulayabilir. Örneğin yapılacak değişikliklere ilişkin kararlara dahil edilmemiş olmaktan dolayı içerleyen ya da üstlerinin işine gıpta etmekte olan astlar, üstlerine psikolojik taciz uygulayabilir⁸⁷.

Salin, yöneticilerin, örgüt hiyerarşisinde buldukları statünün sağladığı biçimsel güç nedeniyle, diğer çalışanlara göre daha az psikolojik tacize maruz kaldıklarına dair yaygın biçimde kabul edilen görüş üzerine odaklanmaktadır. Salin, durumun düşünüldüğü gibi olmadığını savunmaktadır. Konuyla ilgili geçmişte yapılan bazı araştırmalar da Salin'in görüşünü destekleyici sonuçlar ortaya koymaktadır. Salin'in çalışmasında bulduklarını destekler biçimde, Leymann İsveç' de ki işyerlerinde yaptığı araştırmada, üst düzey yöneticilerin yüksek düzeyde psikolojik taciz yaşadıklarını bildirmiştir. Bu şekildeki psikolojik taciz genellikle yapılan olumlu işleri üste bildirmeme, bilgi saklama, verilen işi gereken sürede bitirmeme gibi işe bağlı davranışlar olarak ortaya çıkar. Benzer biçimde Hoel ve Cooper tarafından yapılan araştırmada da her sekiz orta düzey yöneticiden birinin işyerinde psikolojik taciz yaşadığını belirtilmiştir⁸⁸. CIPD'in 2004 yılında yaptığı "örgütlerde çatışma yönetimi" başlıklı araştırmada sorulan "çalıştığınız örgütte karşılaştığınız psikolojik taciz davranışlarının sorumluları kimdir?" sorusuna verilen cevaplardan, yöneticilerin 1,190'ının astları cevabını vermiştir⁸⁹.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi aşağı yönlü psikolojik, taciz üst yönetimin sahip olduğu gücün astlarına karşı kötü niyetle kullanılmasıyla gerçekleşir. Çünkü üstler sahip oldukları güç ve şöhret sayesinde her şeyi yapabileceklerini düşünürler. Yukarı yönlü psikolojik taciz ise aşağı yönlü psikolojik tacizin tam aksine güç göstergesinden kaynaklanmak yerine, güçlü olan üstünü yetersiz gösterme amacıyla yapılır. Bunu da astlar üstlerinden bilgi saklayarak, kendilerine verilen görevleri aksatarak yaparlar. Bu ayırmda aşağı yönlü psikolojik tacizin yaşanma oranı yukarı

⁸⁶ Roderick Ramage, Mobbing in the workplace, *New Law Journal*, Erişim tarihi: 07.07.2009, <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm>,

⁸⁷ Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., 30.

⁸⁸ Denise Salin, Agm., 427.

⁸⁹ Noreen Tehrani, Agm., 8.

yönlü psikolojik tacizden daha fazladır. Ancak psikolojik taciz sürecinin örgüt, toplum, kültür ve kişilerde farklılık arz etmesi nedeniyle bu oranın tam tersi bir şekilde gerçekleşme olasılığının da olduğu söylenebilir.

1.1.7.2. Yatay Psikolojik Taciz

Yatay psikolojik tacizde kurban, psikolojik taciz uygulayıcısıyla aynı konumda bulunan iş arkadaşları arasından seçilir. Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen bireyin; kişiliği ve uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozabileceği düşünülür. Burada kurban, genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanını saklamasını bilmeyen birey olarak tanımlanır. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çektiği görülmüştür. Bu tarz bir olgu, genellikle yetki ve işlerin belirli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki işyerlerinde gerçekleşir⁹⁰. Çalışanların eşitleri olan bir iş arkadaşına saldırmalarının nedeninin kıskançlık ya da korku olabileceği ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda işlerinin devamını garantilemek için psikolojik tacize başvurabilecekleri belirtilmiştir⁹¹.

Görüldüğü gibi dikey psikolojik taciz süreci ast ve üst arasında gerçekleşirken yatay psikolojik taciz emsaller arasında gerçekleşmektedir. Bu nedenle iki psikolojik taciz sürecinin ortaya çıkış sebepleri ve sonuçları farklıdır. Dikey psikolojik taciz yaş farkı, görüş farklılığı gibi sebeplerden kaynaklanırken; yatay psikolojik taciz kıskançlık ve rekabet gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır.

1.1.8. İşyerinde Psikolojik Tacize Neden Olan Bazı Örgütsel Faktörler

Örgütsel çalışma ortamı, yönetim tarzı, stresli iş ortamı, örgütsel kültür ve örgüt iklimi, çatışmalara ve psikolojik tacize neden olan örgütsel faktörler olarak belirtilebilir. Bu faktörlerin bazıları aşağıdaki gibi açıklanmıştır⁹²;

1. İş tasarımıdaki eksiklikler: Yönetici desteğinin eksikliği, ihtiyaç duyulan çalışanın eksikliği, işin zamanında bitmemesi,
2. Lider davranışları: Eğitimli yöneticinin eksikliği, psikolojik taciz davranışlarının belirlenmesinde ve önlenmesinde yöneticilerin yetersiz kalması,

⁹⁰ Tınaz, Age., 2006, 127

⁹¹ Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., 29.

⁹² Micheal Harvey, Darren Treadway, Joyce Thompson Heames, Agm., 191-196.

3. Psikolojik taciz mağdurunun sosyal pozisyonu: Yöneticilerin astlarına karşı gücü kötüye kullanması,

4. Örgütte ahlak seviyesinin düşük olması: Örgüt ikliminin ve kültürünün zamanla öğrenilmesi, kötü davranışların zamanla kabul edilmesi, örgütsel denetim sisteminin olmaması: örgütte denetim sistemi olmadığında psikolojik tacize başvuran yöneticilerin hızla yayılabileceği, sapkın davranışların yaygınlaşıp normal davranışlar gibi görülebileceği belirtilmiştir.

Stresli ve kötü organize olmuş bir iş çevresi psikolojik tacizin oluşmasına ve yayılmasına neden olabilir⁹³. Kötü bir iş çevresinde;

- Çalışanlar, yönetim tarzından memnuniyetsizdir,
- Görev çatışmaları çoktur,
- Çözümlememiş çatışmalar vardır,
- İş içerikleri kötüdür,
- Örgütte ani değişiklikler olur ve negatif çalışma ortamı oluşmuştur.

Örgütler sürekli değişimlerle yüz yüzedir ve rekabeti sürdürmek için değişimlere ayak uydurmaları gereklidir. Ancak değişimler kaçınılmaz biçimde örgütsel problemleri de beraberlerinde getirirler⁹⁴. Örgütsel değişimlerin psikolojik taciz ile direkt olarak ilgisi olmadığı ifade edilse de, işyerinde çalışanların değişmesi, örgüte karşı güvensizlik oluşmasına ve örgütte adaletsizlik olduğu algısının gelişmesine neden olmaktadır. Örgütteki huzursuzluğun artması ve örgütsel bağlılığın azalması, çalışanların devamsızlığına, çalışanların kendilerini ifade edememelerine ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde dengesizlikler oluşmasına yol açar⁹⁵. Örgütün yeniden yapılanması stratejik bir durumdur. Bu strateji uygulanırken işten çıkarmaların artması, kalan çalışanlardan beklentilerin yükselmesi, çalışma planında eksikliklerin olması, çalışanların kendilerini güvende hissetmemeleri gibi nedenlerle psikolojik tacize uygun ortamlar meydana gelir⁹⁶. Yönetimin, finansal sorunların üstesinden gelmek için veya küçülme stratejilerini uygulamak uğruna, bazen kıdemli çalışanların yerine daha tecrübesiz ve

⁹³ Nils Mageroy, B. Lau, T. Riise, B. E. Moen, "Association of Psychosocial Factors and Bullying at Individual and Department Levels Among Naval Military Personnel", *Journal of Psychosomatic Research*, 66, 2009, 343.

⁹⁴ Farman A. Moayed, Nancy Daraiseh, Richard Shell, Sam Salem, "Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes", *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(3), 2006, 321.

⁹⁵ Melanie Bryant, Julie Wolfram Cox, "The Telling of Violence: Organizational Change and Atrocity Tales", *Working Paper*, Monash University, Faculty of Business and Economics, November 2002, 2.

⁹⁶ Andreas P. D. Liefoghe, Kate Mackenzie Davey, "Accounts of Workplace Bullying: The Role of the Organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 376.

eğitimsiz çalışanları getirmesi, istemedikleri çalışanı işten çıkarmak için bilinçli olarak planlanmış stratejileri uygulamaları da psikolojik tacize neden olmaktadır⁹⁷.

Psikolojik tacize neden olan iki yönetim tarzından bahsedilir. İlk olarak “otoriter/zorlayıcı” model tanımlanmıştır. Bu modelde çalışanları motive etmek amacıyla psikolojik taciz uygulandığı söylenebilir. Diğer model ise “bırakınız yapınlar” modelidir. Bu modelde de yönetici, psikolojik tacize maruz kalmış mağduru koruyamaz, çalışma ortamında yaşanan olumsuz süreci önleyemez⁹⁸.

Psikolojik tacize zemin hazırlayan ya da var olan tacizi engellemekte aciz kalan kötü yönetimin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir⁹⁹:

- Aşırı hiyerarşik yapı,
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması,
- Kapalı kapı politikası,
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması,
- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi,
- Şikâyetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da örtbas edilmesi,
- Zayıf liderlik,
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması,
- Eğitim faklılığının dikkate alınmaması.

Örgüt kültürü paylaşılan inanç, değer, varsayım ve davranışlarla gelişir ve yapılır. Örgütsel kültürün olumsuz inanç ve varsayımlara dayandığı durumlarda örgütsel psikolojik tacizin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu tür kültürler, suçlama kültürü, dedikodu kültürü gibi şekillerde ortaya çıkar¹⁰⁰. Kültürel kimliğe yönelik psikolojik taciz ise iki faktör altında toplanabilir. Bunlar; 'kültürel kimliğe yönelik aşağılama' ve 'kültürel kimliğe dayalı dışlamadır'¹⁰¹.

Örgüt iklimi basitçe örgütte hakim olan atmosfer olarak tanımlanabilir. Örgüt ikliminin kapalı, katı ve kötü olması psikolojik tacize zemin hazırlamaktadır. Özellikle erkek egemen işyerlerinde sahip olunan örgüt ikliminin kötü şakalara izin verdiği ve

⁹⁷ E. Yelgecen Tigrel, O. Kokalan, Aqm., 92.

⁹⁸ Pamela Lutgen Sandvik, Gary Namie, Ruth Namie, *Destructive Organizational Communication*, Routledge Press., Newyork 2009, 54.

⁹⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., 47

¹⁰⁰ Tehrani, Aqm., 14.

¹⁰¹ Korhan Karacaoğlu, Metin Reyhanoğlu, “Kıbrıs Türkü ve Türkiyeli Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma, KKTC’deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 2006, 172.

bunların sonucunda psikolojik tacizin olduğu ifade edilmiştir¹⁰². Alvesson ve Deetz, örgütte çalışanlar arasında ilişkilerin yanı sıra gücün de tanımlanması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Güç dengeleri arasında fark olduğu durumlarda psikolojik tacize ortam hazırlanmış olur¹⁰³.

Yoğun stresin yaşandığı işyerlerinde, çalışanlar kendilerinden beklenenleri yerine getiremezse psikolojik taciz yaşanabilir. Ayrıca yeni fikirlerin çıkmadığı, sürekli aynı işlerin tekrarlandığı örgütlerde, can sıkıntısı da bir psikolojik taciz kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda yöneticilerin, kendilerinden bekleneni veremeyen çalışanlarına baskı uyguladığı ya da alt düzeyde çalışanların, stres kaynağı olarak gördükleri üst düzeydeki bir yöneticiye uygulanan psikolojik tacizi desteklediği belirtilmiştir¹⁰⁴. Ashforth, yöneticilerin katı davranışlarının çalışanların iş motivasyonlarını düşüreceğini ve birbirleri ile olan ilişkilerinde uyumsuzluğa yol açacağını belirterek bu durumun çalışanların iş stresini arttıracığını ve psikolojik taciz davranışlarının ortaya çıkmasını kolaylaştıracağını ortaya koymuştur¹⁰⁵.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi psikolojik tacizin ortaya çıkışında; uygulayan ve mağdurun kişisel özelliklerinin yanı sıra; örgütsel faktörlerin etkisi de çok önemlidir. Örgütsel faktörlerin (iş tasarımı, liderlik tarzı, örgütün hiyerarşik yapısı, örgüt iklimi vb.) genellikle yetersiz ya da olumsuz olması psikolojik taciz sürecinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamakta ve bazen de bu süreci hızlandırmaktadır. Örgütler psikolojik tacizin önüne geçmek için öncelikle tacizin nedeni olan örgütsel faktörü belirlemeli ve iyileştirmeye yönelik çözümler üretmelidirler. Eğer çözüm bulunamazsa psikolojik taciz yaygınlaşabilir ve bu durum engellenemeyecek bir hal alabilir.

1.1.9. Psikolojik Tacizin Bireye ve Örgüte Etkileri

Psikolojik taciz üzerine yapılan çeşitli araştırmalar, psikolojik tacizin temel stres faktörlerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Birçok araştırmada psikolojik tacizin, tüm stres kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı bir etkisi olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Araştırmalar, psikolojik tacize maruz kalan kişilerin korku, endişe gibi ciddi psikolojik stres belirtileri sergilediklerini göstermektedir. Psikolojik tacize yönelik

¹⁰² S.EinarseN, B. I. Raknes, Agm., 249.

¹⁰³ Andreas P. D. Liefoghe, Kate Mackenzie Davey, Agm., 378.

¹⁰⁴ Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., 48.

¹⁰⁵ B. Ashforth, "Petty Tyranny in Organizations", *Human Relations*, 47, 1994, 757.

davranışlara maruz kalmanın travmalara yol açan bir durum olarak değerlendirilmemesine rağmen, psikolojik tacize maruz kalan kişilerde görülen ileri düzeydeki travmatik stres belirtilerinin tecavüze uğramış kişilerde görülenlerle benzerlik gösterdiği belirlenmiştir¹⁰⁶. Tüm belirtilerin sonucu olarak mağdurda psikolojik yıpranma, olaylara kayıtsızlık, kendine yabancılaşma, iş ile alakalı beklentilerin azalması, kişisel başarının düşük olduğuna inanma gibi davranış eğilimleri görülebilir¹⁰⁷.

Psikolojik tacizden etkilenme dereceleri bireylere göre farklılıklar gösterir. Bu nedenle etkilenme derecelerine bakılırken, psikolojik tacizin şiddetinin, süresinin, sıklığının, kişilerin psikolojilerinin, yetiştirme tarzlarının, geçmiş deneyimlerinin de göz önünde tutulması gereklidir. Zira etkilenme derecelerine göre yaşanan sorunlar farklılaşmaktadır. Bu sorunlar kısaca aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;¹⁰⁸

- *Birinci Derece Psikolojik Taciz ve Kişinin Sağlığına Etkileri*

Psikolojik tacize uğrayan kişi bu süreçten birinci derecede etkilendiği takdirde ; kişi şaşırabilir, kızgınlık veya üzüntü duyabilir. Böyle bir durumda, bazı kişiler direnmeye çalışırken, bazıları başka bir iş arama yoluna gidebilir. Kişide zaman zaman aşırı duygusallık, kolay ağlama, uyku bozuklukları, alınganlık ve konsantrasyon güçlüğü görülebilir. Kişi erken aşamalarda kaçır ya da aynı işyerinde veya başka bir yerde rehabilite edilir.

- *İkinci Derece Psikolojik Taciz ve Kişinin Sağlığına Etkileri*

Psikolojik tacize uğrayan kişi bu süreçten ikinci derecede etkilendiği takdirde; kişi direnemez veya kaçamaz. Bu nedenle geçici ya da uzun süreli zihinsel ve/veya bedensel rahatsızlıklar çeker ve işe geri dönmekte zorlanır. Uzun süre psikolojik taciz ile karşı karşıya kalan kişide, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları, aşırı kilo alışı ya da kaybı ve depresyon görülür. Ayrıca, alkol veya ilaç bağımlılığı başlar; işyerinden kaçmak için sık sık izin almalar gözlenir, otomobil kullanma, yalnız kalma vb konularda sebepsiz korkular baş gösterir. Bu aşamada kişinin sağlığı, psikolojik tacizden önemli ölçüde etkilendiğinden tıbbi yardıma gereksinim duyulur.

- *Üçüncü Derece Psikolojik Taciz ve Kişinin Sağlığına Etkileri*

¹⁰⁶ H. Leymann, A. Gustafsson, "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1996, 121.

¹⁰⁷ Judy M. Versola Russo, "Workplace Violence", *Journal of Police Crisis Negotiations*, 6(2), 2006, 81.

¹⁰⁸ Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., 21.

Psikolojik tacize uğrayan kişi bu süreçten üçüncü derecede etkilendiği takdirde; kişi, iş yapamaz hale gelir ve çalışma hayatına geri dönemez. Bu aşamadaki psikolojik tacizden görülen fiziksel ve ruhsal zarar rehabilitasyonla bile düzeltilemeyecek boyuttadır. Kişi büyük bir travma geçirmişçesine dehşet içinde yaşar. Sonunda, şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, önemli hastalıklar, kazalar, intihar girişimleri ve üçüncü kişilere karşı şiddet uygulama gibi önemli sorunlar görülür. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunlu bir hale gelir.

Öte yandan araştırmalar, sadece psikolojik tacize maruz kalanların değil, psikolojik tacize maruz kaldığını gözlemleyen çalışanların da stres düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiğini ortaya çıkarmaktadır. Vartia tarafından yapılan bir çalışmaya göre, psikolojik tacize şahit olmak, zihin sağlığını ve stres faktörlerini etkileyen önemli bir durumdur. Yan etkiler açısından değerlendirildiğinde, özellikle tacize yönelik gerçekleştirilen sesli tartışmaların önemli bir psikososyal stres faktörü olarak işlev görmekte olduğu tespit edilmiştir¹⁰⁹.

Psikolojik taciz süreci sonunda mağdur ve izleyenlerle birlikte örgüt de etkilenir. Tacizin, mağdurların işe gelmemesi, iş gücü devrinin yüksek olması, yetenekli çalışanların kaybedilmesi, yeni çalışanların eğitim masrafları, hastalık izinlerinin artması, verimlilik ve kalitenin düşmesi, tazminat ve emeklilik ödemelerinin artması şeklinde örgüte ekonomik açıdan zarar verir. Ekonomik kayıplarının yanında örgütün sosyal çalışma ortamı da zarar görür¹¹⁰.

Leymann tarafından İsveç'te yapılan bir araştırma, kurbandan ve çalışma grubundan kaynaklanan üretim düşüklüğü ile üçüncü bireylerin savaşımlarıyla ilgili maliyetlerin birleşiminin, yılda 30,000 dolar ile 100,000 dolar arasında maliyete neden olduğunu ortaya çıkarılmıştır¹¹¹.

Görüldüğü gibi psikolojik tacizin mağdurlar, izleyiciler ve örgüt üzerinde çok önemli olumsuz etkileri vardır. Kişide stres, gerginlik, travma gibi psikolojik etkiler yaratabileceği gibi, alkol bağımlılığı, aşırı kilo alışı, mide ve bağırsak sorunları gibi fiziksel etkiler de yaratabilmektedir. Psikolojik tacizin yaşanma süresi uzadıkça mağdurun yaşadığı sağlık sorunları da artmaktadır. Psikolojik taciz sürecinden sadece

¹⁰⁹ M. Vartia, "Consequences of Workplace Bullying with respect to the Well-Being of its Targets and the Observers of Bullying", *Scandinavian Journal of Work Health*, 27(1), 2001, 64.

¹¹⁰ Helge Hoel, Stale Einarsen, "Shortcomings of Antibullying Regulations: A Case of Sweden", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 2010, 2.

¹¹¹ Einarsen Staale, "Harassment and Bullying at Work: A Review Of The Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 2000, 379-401.

bireyler değil, örgütler de olumsuz yönde etkilenmektedir. Psikolojik taciz sonucu mağdurun işe olan bağlılığın azalması, mesai saatlerine uymaması, erken emeklilik vb durumlar hem örgütün verimliliğini azaltmakta hem de örgüt için yeni maliyetler (erken emeklilik, tazminat, hastalık izinleri, yeni personelin eğitim giderleri vb.) oluşturmaktadır.

1.1.10. Psikolojik Taciz ile Mücadele

İşyerlerinde görülen psikolojik taciz davranışlarının tüm olası nedenlerini kontrol altında tutmak kolay değildir. Bu nedenle psikolojik taciz oluşumunu etkileyen faktörlerin önlenmesinde stratejilerin oluşturulması ve doğru bir biçimde fayda- maliyet analizlerinin yapılması önem taşımaktadır. Bu da konu hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle psikolojik tacizi önlemek için atılacak adımların ve yapılacak müdahalelerin etkin kılınabilmesi için öncelikle olgunun anlaşılması ve psikolojik tacizin çatışmadan, şiddetten, stresten ve ayrımcılıktan farkının açıkça ortaya konulması gerekmektedir¹¹².

1.1.10.1. Psikolojik Taciz ile Bireysel Mücadele Yöntemleri

Örgütte yaşanan psikolojik taciz süreci ile çalışanlarda oluşan depresif belirtiler arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu durumda psikolojik tacizin nedenleri iyi belirlenmeli, çalışanların kötü bir şekilde etkilenmesini önlemek için gerekli tedbirler alınmalıdır¹¹³.

Psikolojik tacize maruz kalan mağdur, yaşananların suçlusu olarak kendini görmekte, yakınlarından uzaklaşmayı tercih etmekte ve “bana öyle görünüyor ki bulunduğum durumu değiştirmek için hiçbir şey yapamayacağım” hissine kapılmaktadır¹¹⁴. Bu nedenle mağdur kişi, yaşadığı süreci üst yöneticilere anlatmalı, gerekli durumlarda psikolojik destek almalı, maruz kaldığı durum hakkında deliller toplamalı ve yaşadıklarını aynı durumda olan mağdurlar ile paylaşmalıdır. Yaşadıklarını

¹¹² Dieter Zapf, Stale Einarsen, “Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice an introduction, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 371.

¹¹³ Isabella Niedhammer, Simone David, Stephanie Degioanni, 143 Occupational Physicians, “Association Between Workplace Bullying and Depressive Symptoms in the French Working Population”, *Journal of Psychosomatic Research*, 61(2), 2006, 258.

¹¹⁴ Mark Braverman, Agm., 6.

paylaşan mağdurun kendini suçlama hissinden kurtulacağı ve yaşanan sürecin sorumlusunun kendisinin olmadığına olan inancının artacağı söylenebilir¹¹⁵.

Mağdur, psikolojik tacizden kurtulabilmek için ilk olarak kötü oyun olarak adlandırılan psikolojik tacizden kurtulma kararı almalı ve “temiz bir bölge” tanımlanmalıdır. Kurbanların ruhsal olarak kötü durumda olmaları ve arkadaş desteğinden yoksun olmaları zorluklar yaşamalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla arkadaş çevresinde yenileme süreci başlatılmalıdır. Son olarak da yönetimin aracılığıyla işyerinde amaçların değiştirilmesi öngörülür¹¹⁶.

Becker’in psikolojik taciz mağdurları için geliştirdiği klinik tedavide 3 aşama belirtilmiştir¹¹⁷.

1. Analiz: 6 hafta sürecek terapi seanslarından oluşmaktadır. Seanslar süresince mağdurlar için stressiz ve koruyucu bir ortam sağlanır.

2. Psikolojik rahatsızlıkların gerilemesi: Mağdura özgüvenini geri kazandırmak amaçlanır. Farklı düşünmesi için terapiler ve yaratıcılığını arttıracak eğitimler verilir.

3. Rahatsız edici duyguları dışa vurarak onlardan kurtulmak: Mağdura mesleki rehabilitasyon programları uygulanır, işini kaybetme durumunda neler yapılabileceği anlatılır, hukuki haklarını nasıl kullanacağı hakkında bilgilendirme yapılır. Seanslar sayesinde mağdur, bireysel olarak psikolojik taciz ile mücadele etmeyi öğrenir.

Aslında psikolojik tacizi önlemek için hem bireysel hem de örgütsel mücadele yöntemleri geliştirilmelidir. Sadece bireysel önlemler almak ya da sadece örgütsel önlemler almak yeterli değildir. Örgütsel mücadelede üst yönetim aktif rol alır ve bunu örgüt politikalarında yapılacak değişikliklerle gerçekleştirir. Örgütsel mücadelede amaç yetersiz olan örgüt faktörlerinin iyileştirilmesi ve böylelikle psikolojik taciz sürecinin sonlandırılabilmesidir. İyileştirme politikalarına stres ve çatışma yönetimi, örgüt psikolojisinin iyileştirilmesi, ödüllendirme sisteminin adil bir şekilde uygulanması gibi uygulamalar örnek gösterilebilir. Bireysel mücadelede ise amaç öncelikle mağduru psikolojik tacizden uzak tutmak, özgüvenini yeniden kazandırmaktır. Çünkü mağdur psikolojik tacizin son safhasında, sorunun kendisinde olduğuna inanır ve kendini suçlar. Bireysel mücadelede üstün yanında astlara da görevler düşmektedir. Öncelikle

¹¹⁵ M. Grazia Cassitto, Emanuela Fattorini, Renato Gilioli, Chiara Rengo, Agm., 26.

¹¹⁶ Dieter Zapf, Claudia Gross, Age., 505.

¹¹⁷ Dieter Groeblichhoff, Micheal Becker, “A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims”, *European Journal of Work and Organization Psychology*, 5(2), 1996, 291.

mağdurun yaşadığı durumu üstleriyle ve diğer mağdurlarla paylaşması bireysel mücadelede oldukça önemlidir. Bu şekilde yaşanabilecek diğer psikolojik taciz olaylarının önüne geçilebilir. Mağdurun mesleki rehabilitasyon programlarına ve terapilere katılmasını sağlamak, arkadaş çevresinde yenilenme sürecinin başlatılması bireysel mücadelede önerilen diğer yöntemlerdir. Ayrıca işini kaybetmiş mağdurlar için zararlarını telafi amacıyla hukuki yollara başvurulması da bireysel bir mücadele yöntemi olarak düşünülebilir.

1.1.10.2. Psikolojik Taciz ile Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Leymann'a göre psikolojik tacizin bu kadar yaygın olmasının sebebi eksik çalışma planları ve ilgisiz yönetimlerdir. Davenport, etkin olmayan örgütsel yapıyı, örgütsel kültürü ve iletişim eksikliğini tetikleyici unsurlar olarak göstermiş, Zapf ise iş kontrolünün olmamasını psikolojik tacizin ortaya çıkmasını kolaylaştıran örgütsel problem olarak görmüştür¹¹⁸. Bu nedenle birçok örgüt psikolojik taciz ile mücadelede çok sayıda araç ve yöntem kullanmaktadır. Bu yöntemlere örnek olarak: psikolojik taciz önleyici politikaların belirlenmesi, psikolojik tacizi önleyici grupların oluşturulması, yöneticilerin ve astların psikolojik tacize karşı eğitilmesi, güvenlik denetiminin yapılması, psikolojik tacize neden olabilecek potansiyel tehditlerin yönetilmesi ve bu sürecin etkinliğinin belirlenmesi verilebilir. Çalışanlar işe alınmadan önce görüşme yapılarak, stres yönetimi için politikalar belirleyerek, psikolojik danışma için çalışanları yönlendirerek ve örgütsel küçülme sürecinden önce detaylı planlar hazırlayarak tacizle mücadele yolunda önemli adımlar atılabilir¹¹⁹. Politikalar belirlenirken üst düzey yöneticilerin, hukuk müşavirlerinin, insan kaynakları bölümünün süreçte rol alması önemlidir. Belirlenen politikalar güvenilir, adil olmalı ve yayılan saldırganlık kültürü değiştirilmelidir. Çünkü uygulanmayan politikaların mağdurların ve diğer çalışanların inançlarını kaybetmesine neden olabilir¹²⁰.

Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlikleri örgütlerin yaşamlarında önemli kararlar gerektiren durumlardır. Bu gibi durumlarda bazı mevkilerin kaldırılması, bazılarının ilave edilmesi gerekebilir. Rekabetçi bir ortamda, kendi işini kaybetmekten

¹¹⁸ Wim Vandekerckhove, Ronald Commers, Agm., 43.

¹¹⁹ James N. Madero, Jeff Schanowitz, "An Overview of Workplace and School Violence Prevention", *Journal of Emotional Abuse*, 4(3), 2004, 18.

¹²⁰ Pamela Lutgen Sandvik, Gary Namie, Ruth Namie, Age., 64.

korkanlar, mevkileri için savaş verme durumunda kalırlar. Bu nedenle, örgütte bulunanları yapılacak değişimlere hazırlamak ve onlara yardımcı olmak gereklidir¹²¹.

Psikolojik taciz ile örgütsel mücadelede, psikolojik taciz süreci başlamadan önce çatışmanın engellenmesi etkili bir yöntemdir. Bilgilendirme ve eğitim kampanyaları, çeşitli hiyerarşik kademelerdeki çalışanlar arasında ortak paylaşım, farklılıkların giderilmesine ve örgüt psikolojisinin iyileşmesine katkıda bulunur. Bu nedenle psikolojik taciz ile mücadelede; arabuluculuk, stres ve çatışma yönetimi önemlidir¹²². Örgütsel mücadelede arabulucunun rolü şöyle açıklanabilir: Çatışma yaşayan tarafların bir araya gelmesi, farklılıkların yarattığı gerginliği azaltılması, müzakere yapma fırsatının oluşturması açısından önemlidir. Arabuluculukta amaç suçluyu bulmak yerine çatışma taraflarını bir araya getirerek birbirlerini anlamalarını sağlamak; birlikte sağlıklı ve saygılı bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmaktır¹²³.

Davenport, örgütlerin, psikolojik taciz riskini azaltmak adına uygulamaları gereken on iki ilkeyi şöyle açıklamaktadır¹²⁴:

- 1) Kuruluşun amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranacağını açıklayan bir hedef saptanmalıdır: Bütün çalışanları aynı safta tutan görüşler ve değerler ortaya konulmalıdır.
- 2) Kuruluş yapısı açıkça tanımlanmış olmalıdır.
- 3) İş tanımları görev ve sorumlulukları net biçimde tanımlanmış olmalıdır.
- 4) Beklenen davranışlar ve ahlak ölçütlerini de içeren kapsamlı, kalıcı ve yasal personel politikaları belirlenmelidir.
- 5) Disiplin konularında hızlı, nesnel ve kalıcı olunmalıdır.
- 6) Örgüt amaç ve hedefleri çalışanlara öğretilmiş ve benimsetilmiş olmalıdır.
- 7) Personel seçiminde ekip çalışmasına uygun kişiler seçilmelidir.
- 8) İş eğitimine ve personel gelişimine önem verilmelidir.
- 9) İletişim açık, dürüst ve zamanında yapılması ile ilgili önlemler alınmalıdır.
- 10) Kararlarda, çalışmalarda ve yetkilendirmelerde yüksek sayıda personel katılımı sağlanmalıdır.

¹²¹ Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., 49-50.

¹²² Jordi Escartin, Alvora Rodrigez- Carballeira, Dieter Zapf, Clara Porrua, Javier Martin Pena, "Perceived Severity of Various Bullying Behaviours at Work and the Relevance of Exposure to Bullying", *Work & Stres*, 23(3), 2009, 201.

¹²³ M. Grazia Cassitto, Emanuela Fattorini, Renato Gilioli, Chiara Rengo, "Raising Awareness of Psychological Harassment at Work", *Protecting Workers' Health Series*, 4, 2003, 24.

¹²⁴ Davenport, Schwartz ve Elliott, Age., 116.

- 11) Sorun çözmek için her düzeye için özgün bir mekanizma oluşturulmalıdır.
- 12) Çalışanlar için yardım programları belirlenmelidir.

1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI ve SINIFLANDIRILMASI

Bu kısımda güven kavramı, hakkında detaylı bir bakış açısı ile farklı tanımlamalar yapılmasına ve güven kavramının sınıflandırılması açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel güven, yöneticiye güven ve çalışanlar arası güven tanımlanmaya çalışılmış, bu kavramların örgüt için önemine vurgu yapılmıştır.

1.2.1. Güven Kavramı

Güven olgusu psikoloji, sosyoloji, politika bilimi, ekonomi, yönetim, tarih ve sosyobiyojoloji gibi farklı pek çok alanda çalışmakta olan bilim insanının dikkatini çekmiş ve sıkça inceleme konusu haline getirilmiştir. Bilindiği üzere her literatürün problemlere yaklaşım tarzında ve bu problemlere ilişkin çözümler ortaya çıkarma anlamında kendine özgü bir disiplini vardır¹²⁵. Ancak güven söz konusu olduğunda, birçok ekonomist, psikolog, sosyolog ve yönetim teorisyeni güvenin bireyler arası ilişkilerde ortaya çıkan davranışlar üzerindeki etkisi konusunda benzer görüşler bildirmişlerdir. Blau, güveni “kalıcı sosyal ilişkiler için gerekli bir unsur” olarak tanımlamıştır. Weber, ticaretin ancak kişiler arası güvene dayanan ilişkiler varlığında mümkün olabileceğini iddia etmiştir. Rotter, Charce ve Phares ise “güven veya güvensizlik beklentilerinin davranışların son derece önemli belirleyicileri olduklarını” vurgulamışlardır¹²⁶.

Güven, örgüt içinde doğaçlama oluşmaz; bireysel ve kollektif bir öğrenme süreci sonucunda şekillenir. Güven, bu sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimler ve güven kaynaklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıkar¹²⁷. Rotter, güveni bir kişi veya grubun, bir diğer kişi ya da grubun söz, vaat, sözlü ya da yazılı ifadesine itimat edebileceğine dair genel bir beklentisi olarak tanımlamıştır. Yani güven bir anlamda, belirsizlikle tanımlanmış bir etkileşim

¹²⁵ Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, Sage publication, London 1996, 115-116.

¹²⁶ Laure Tone Hosmer, “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *The Academy of Management Review*, 20(2), 1995, 379.

¹²⁷ Natalie Lazaric, *Trust Building Inside the “Epistemic Community”*: An Investigation with an Empirical Case Study, Bart Nooteboom, Frederique Six (Ed.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development* (s. 147), Edward Elgar Publication, Northampton USA 2003,

ortamında, bir tarafın, diğer tarafın beklenen eylemlerini temel alarak, maruz kalabileceği olumlu ya da olumsuz olmayan sonuç beklentisi olarak tanımlanabilir¹²⁸.

Güven, “kişinin, diğerlerine veya kendisine nasıl davranılacağı hususunda olumlu beklentilere sahip olmasıdır”. Geleceğe dair bu olumlu beklentilerle ilgili olarak hayal kırıklıkları yaşanabilir veya olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Tüm bu tanımlar, güvenin risk, fedakârlık ve ahlaki değerler gibi kavramları içeriğinde barındırdığını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında, taraflar arasında güvenin sağlanamaması halinde iyi ilişkilerin kurulması imkânsızdır denilebilir¹²⁹.

Güven, ilişkilere ve karakterlere göre değişen bir kavramdır. Güvenin oluşturulması zor bir süreçle mümkün olur. Bu süreç yoğun emek ve zaman alır; bununla birlikte kolayca kırılır ve hasar görür. Bu yüzden güvenin devamının sağlanması adına özel çaba sarf edilmesi gereklidir¹³⁰.

Güven varlığında ortaya çıkması beklenen kavramlar basitçe şöyle sıralanabilir: doğruluk, samimiyet, kişisel ilişkiler oluşturma eğilimi, uzlaşma, mesai saatleri dışında çalışma isteği, yeni fikirlerin oluşturulmasına yönelik istek ve yöneticileri takip etme. Güvenin olmadığı diğer bir deyişle güvensizlik bulunan ortamlarda ise bencillik, kontrol savaşları, zayıf liderlik, kurallara uymama, rollerin belirlenememesi, belirlenemeyen hedefler, beklentilerin artması, çalışma arkadaşları arasında uyumsuzluk, yeteneklerin atıl hale gelmesi, miskinlik gibi olumsuz kavramların ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir¹³¹.

Güven, bir kişi, grup ya da örgütün kendi isteğiyle kabul ettiği bir görevle ilgili olarak, ortak teşebbüse ya da ekonomik mübadeleye katılan tüm tarafların hak ve çıkarlarının gözetilip korunduğuna dair duyduğu inancı artırır¹³². Güven ve güvensizlik insanların başka insanlar hakkında neye inandıkları ve o insanların eylemlerini ve amaçlarını nasıl yorumladıkları ile ilgilidir. Güven, başkasının kim olduğu, ne yaptığı

¹²⁸ R. Bhattacharya, Timothy M. Devinney, Madan M. Pillutla, “A Formal Model of Trust Based on Outcomes”, *The Academy of Management Review*, 23(3), 1998, 460-462.

¹²⁹ Lucy Gilson, “Trust and Development of Health Care as a Social Institution”, *Social Science & Medicine*, 56, 2003, 1454.

¹³⁰ Meng Hsiang Hsu, Teresa L. Ju, Chia-Hui Yen, Chun-Ming Chang, “Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities; The Relationship Between Trust, Self-Efficacy and Outcome Expectations”, *International Journal Human-Computer Studies*, 65, 2007, 157.

¹³¹ Brigitta R. Brunner, “Listening, Communication & Trust; Practitioners’ Perspectives of Business / Organizational Relationships”, *International Journal of Listening*, 22(1), 2008, 78.

¹³² Larue Tone Hosmer, *Agm.*, 393.

ve ne yapabileceği ile ilgili yargılardan oluştuğu için bireysel risk alma davranışları şeklinde de ortaya konulabilir¹³³.

Güven, bir kişinin, karşısındakilerin adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına olan inancını temsil eder ve bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisini ortaya koyar. Bu nedenle bir grubun veya kişinin davranışlarına veya niyetlerine duyulan inanç, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentileri başkalarının haklarını düşünme kavramlarını içinde barındırır¹³⁴.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi güvenin sıkça iki ana öğeden oluştuğundan bahsedilmektedir. Bunlar inanç ve risktir. Bu iki öğe göz önünde bulundurularak güvenin tanımı “bir risk tehdidi altında iken karşı tarafa duyulan inanç” olarak şekillendirilebilir. İnanç, bir tarafın kaderinde diğer tarafın belirleyici olmasına izin vermesi ve diğer tarafın dürüstlüğüne dair pozitif beklentiler içinde olmasıdır. Risk ise diğer tarafın güvenilir olmayışının kanıtlanması durumunda negatif sonuçların ortaya çıkma ihtimalini belirtir. Yani risk, güven için ortam hazırlamaktadır denilebilir¹³⁵.

Hosmer’e göre farklı disiplinler tarafından farklı bakış açılarıyla incelenen güven konusunda aşağıdaki noktalarda uzlaşmaya varılmıştır¹³⁶.

1. Güven, bir tarafın, diğer tarafın davranışlarına ilişkin iyimser bir beklenti içinde olması durumunu ifade etmektedir. Güvenen taraf her zaman en iyimser olandır. Bu durumun, güvensizliğin hâkim olduğu ekonomik işlemler veya sosyal yapılarda açıkça ortaya çıkmadığı gözlenebilir. Çünkü bu tür ilişkilerde bireylerin daha ihtiyatlı davrandıkları; piyasa sözleşmeleri, hiyerarşiye dayalı kontroller, yasal gereklilikler ve biçimsel olmayan yükümlülükler gibi risklere karşı kendilerini korumak zorunda hissettikleri görülmektedir.

2. Güven, karşı tarafın davranışlarına gönüllü biçimde bağımlı olmaktan kaynaklanan bir tür savunmasızlık durumunu ifade eder.

¹³³ Phuong L. Callaway, “*The Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S Federal Work Force*”, Dissertation.com Publisher, USA 2006, 24.

¹³⁴ Nigar Demircan, Adnan Ceylan, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 2003, 140.

¹³⁵ Reinhard Bachmann, Akbar Zaheer, “On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research”, *Handbook of Trust Research*, Northampton USA, 2006, 236.

¹³⁶ Larue Tone Hosmer, Agm., 390.

3. Güven genellikle baskıyla veya zorlamayla değil, istekle ve işbirliği ile ortaya çıkan bir durumdur. Beklenmeyen karmaşık ve belirsiz durumlarla mücadele etmeyi kolaylaştıran bir unsur olduğu düşünüldüğünde, bireysel düzlemden ayrı olarak, karşılıklı ilişkilerin geliştiği düzlemlerde güvenin işbirliğini kolaylaştıran ve artıran bir unsur olduğu söylenebilir.

4. Güven, tarafların, birbirlerinin çıkarlarını ve haklarını korumayı görev kabul ettikleri varsayımına dayanır. Güvenilen kişinin, grubun veya örgütün zarar verici davranışlar sergilemeyeceği beklentisi, güvenle ilgili tüm tartışmalara yön veren gizli ve çok önemli bir eğilimdir.

Tanımlara bakıldığında güvensizliğin bir kurum, organizasyon veya bir grup için en riskli durumlardan birisi olduğu görülmektedir. Lewicki ve Bunker güvensizliği; riskli durumlarda bir tarafın diğeri hakkında olumlu tahminlerde bulunmadığı bir durum olarak tanımlanmıştır. Bu tahminler yüzünden karşı tarafın davranışlarının öngörülebilmesi kimi zaman parçalanmalara yahut tam ters olarak toparlanmalara sebep olabilmektedir. Bununla birlikte güven belirsiz çevre koşullarında oluşur. Eğer bu belirsizlikler olmazsa güven kavramının oluşamayacağı çünkü bu gibi durumlarda insanların güvenmeye ihtiyaç duymayacakları belirtilebilir¹³⁷.

Görüldüğü gibi tanımlanması aşamasında her ne kadar farklı sözcükler tercih ediliyor olsa da güven kavramının önemi üzerinde tam bir mutabakat sağlanmış durumdadır. Kavramın öneminin vurgulanmasında üzerine sıkça vurgu yapılan durumlar; kişi, grup yahut örgütler arası ilişkilerin sürdürülebilmesinde vazgeçilmez oluşu; başarının elde edilmesinde temel etmenlerden birisi oluşu; tamamen yazılı olmayan anlaşmalara dayanması; risk, iyi niyet, teslimiyet, isteklilik, beklenti, dürüstlük, inanç vs gibi soyut kavramlar içermesidir. Güven varlığında ortaya çıkması muhtemel olumlu sonuçlar ve tabii ki güvensizlik durumunda beklenen olumsuz sonuçlar bu tanımlarda gözlenebilmektedir. Örneğin tanımlardan bazılarında yer verilen inanç sözcüğünün, beklentilerin karşılanmaması durumunda inançsızlığa dönüşebileceği ve bu dönüşümün ilişkileri nasıl olumsuz etkileyebileceği öngörülebilir. Tanımlarda yine sıkça rastlanan kavramlardan birisi de risktir. Bu kavramın güvenin ortaya çıkışındaki önemine pek çok kez vurgu yapılmıştır. Güvenin risk tehdidi altında olduğu ortak bir kanı olarak sunulmuştur. Dolayısıyla konuya hâkim olmayan bir

¹³⁷ Rajeev Bhattacharya, Madan M. Pillutla, Agm., 461.

araştırmacının dahi sadece tanımlarda yer verilen kavramlardan yola çıkarak güvenin önemi, belirleyiciliği v.b. önemli konularda fikir sahibi olabileceği görülmektedir. Bu nedenlerle mümkün olabildiğince fazla sayıda ve çeşitlilikte güven tanımına yer verilmiş; bu sayede tanımlardan elde edilebilecek ipucu sayısının artırılması amaçlanmıştır.

1.2.2. Güven Kavramının Sınıflandırması

Güvenin ardışık üç aşamadan oluştuğu belirtilebilir. Bu aşamalar, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşme temelli güvendir. Bir güven aşamasının gelişmesinin tamamlanmasıyla bir sonraki aşamanın oluşumu başlamaktadır. Aşağıda bu üç güven aşaması açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.2.1. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güvenin kökleri 1958 ve 1962 yıllarında yapılan, deneysel psikoloji çalışmalarına dayanır. Bu tip bir güven, olgunun duygusal ve sezgisel tarafından çok, güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almak suretiyle oluşturulur. Bir başka deyişle bu tür güven bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiğini çıkarlar açısından tartışır. Bu nedenle bilişsel veya hesaplanmış güven türüne iş yerinde ve iş yaşamında sıkça rastlanır¹³⁸.

Bu güven çeşidi kişinin diğer kişi ile ilgili beklentilerine atıfta bulunur. Güvenen ve güvenilen kişinin her ikisinin de hareketlerinin güvenilir yönlerinin kar ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamaları içerir. Akılcı (rasyonel) kişinin hesabına göre bu tip güvenin dayanağı olan argüman şudur; eğer karşılıklı güven sağlandığında elde edilmesi beklenen kazanç, güvenin kötüye kullanımı ile yıkılacak güvenden elde edilecek olandan daha fazla ise diğer kişiye güven duyulur¹³⁹.

1.2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güven, her ne kadar araştırmacılar tarafından kavramsallaştırılmaya çalışılıyor olsa dahi temelde matematiksel bir komplekstir. Yani değerlendirilen şeyin ne olduğu, en iyi eylem planının nasıl olduğu, neye dayanılarak seçildiği, kuralların hangi gerekçelere dayanılarak şekillendirildiği gibi konular hakkında fazla bir şey

¹³⁸Muhsin Halis, , Gülsüm S. Gökgöz, Özlem Yaşar, “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 2007, 190.

¹³⁹ Bart Nooteboom, Frederique Six, Age., 76-78.

söylenemez. Diğer kişilerle olan ilişkiler veya geçmişteki davranışlar, kişisel kimlikler, potansiyel suçlar, teşvik edici davranışlarla ilgili yapılabilecek tahminler ise bilgiye dayandırılabilir¹⁴⁰.

Güvenin bu formu diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşaması olarak belirtilebilir. Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayanmaktadır. Bir başka deyişle bu tarz güvenin, taraflar birbirlerinin nasıl davranacakları konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarında ve birbirlerinin nasıl davranacaklarını tahmin edebildiklerinde ortaya çıkacağı belirtilmiştir. Bilgiye dayalı güven zamanla oluşmaktadır ve düzenli iletişim ve ilişki geliştirmeyi gerektirmektedir¹⁴¹.

1.2.2.3. Özdeşleşme Temelli Güven

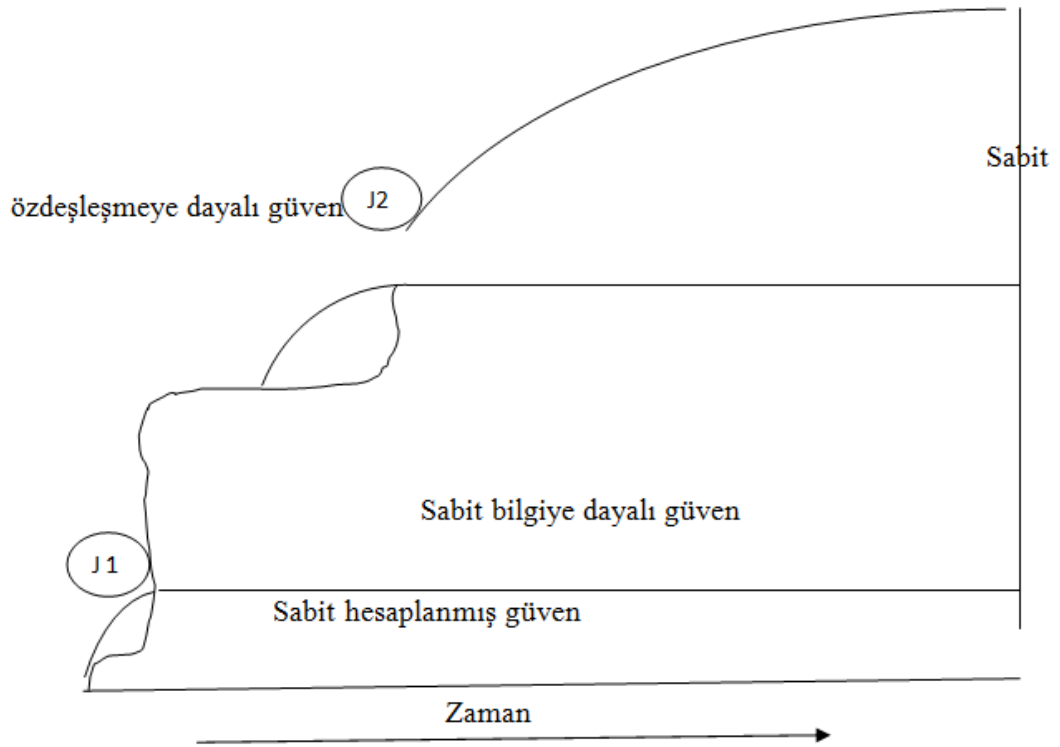
Özdeşleşme temelli güvende esas olan diğerleri gibi düşünmek, hissetmek ve sorumluluk duymaktır. İnsanların kendi kişisel kimliklerini (ihtiyaçlarını, tercihlerini, düşüncelerini ve davranış kalıplarını) diğer kişilerin kimlikleri ile birleştirerek ortak bir kimlik geliştirmelerini; birbirlerine benzemeye çalışmalarını temel alır. Bu da elbette önemli bir uyum doğurur. Benzerliklerin güveni olumlu yönde etkilediği reddedilemez bir gerçektir. Örgütsel farklılıklar ve ayrışmalar ise örgütsel mirası, kültürü ve örgütte çalışanların kullandıkları dili etkileyerek güvenin oluşmasını engeller. Özdeşleşme temelli güven kavramının müzikteki karşılığı harmonidir¹⁴².

Aşağıdaki şekilde güvenin farklı aşamaları gösterilmektedir.

¹⁴⁰ R. Bhattacharya, Timothy M. Devinney, Madan M. Pillutla, *Agm.*, 467.

¹⁴¹ İpek Kalemcı Tüzün, “Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri”, 102-103, Erişim tarihi: 16.02.2010, <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf>

¹⁴² Martyna Janowicz, Niels Nooderhaven, Martyna Janowicz, Niels Nooderhaven, “The Role of Trust in Interorganizational Learning In Joint Ventures”, *Discussion Paper*, 119, 2002, s.15.



Şekil 1.1. Güven Oluşum Aşamaları¹⁴³

J1: Bu noktada bazı (HG) hesaplanmış güven ilişkileri, (BDG) bilgiye dayalı güven ilişkileri haline gelir.
 J2: Bu noktada az sayıda bilgiye dayalı güven ilişkileri, olumlu etkilerle, (ÖDG) özdeşleşmeye dayalı güven haline gelir.

Bu üç aşamalı tanımlamada her iki tarafın yeni bir ilişkiye başladığı ve geçmişlerinin olmadığı varsayılmıştır. Zamanla oluşan güven aşamaları belirtilmiştir. Buradan hareketle güvenin zamanla geliştiği ve değiştiği; ilişkilerin olgunluğa erişmesi esnasında güven aşamalarının da hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven sırasıyla ilerlediği söylenebilir.

1.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

Güvenin, bireylerarası ilişkilerden yola çıkarak örgütsel yaşamdaki etkilerini inceleyen araştırmalarda, çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve bir kurum olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ana başlık öne çıkmaktadır. Bundan sonra ki aşamada bu üç ana başlık hakkında genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

¹⁴³ İpek Kalemei Tüzün, s. 103, Erişim tarihi: 16.02.2010
<http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf>,

1.2.3.1. Yöneticiye Duyulan Güven

Çalışan, yöneticiyi, örgüt ile arasındaki resmi bağlantı olarak görmektedir. Bu nedenle çalışan yöneticisine duyduğu güveni tüm kuruma genişletme eğilimindedir. Yani sonuçta yöneticiye ve kuruma güven birbiriyle ilişkili kavramlardır¹⁴⁴.

Yapılan araştırmalarda yöneticiye güvenin daha çok araştırılmış olduğu; örgütsel güvene ise yeterince önem verilmediği gözlenmiştir. Yöneticiye güveni inceleyen bu az sayıdaki araştırmacılardan biri olan Bass, yöneticiye duyulan güvende, yönetici davranışlarının; örgütsel güvende ise stratejik karar almanın önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Ayrıca yöneticiye duyulan güvende, yönetici ile çalışan arasındaki günlük ilişkinin; örgütsel güvende ise örgütü meydana getiren çeşitli grupların kendi içlerindeki ve birbirleri ile olan ilişkilerinin önemli olduğunu belirtmiştir. İş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansın yöneticiye duyulan güven ile alakalı iken; örgütsel bağlılık sadece örgütsel güven ile alakalıdır¹⁴⁵.

Çalışanların yöneticilere duydukları güven, yöneticilerin davranışlarıyla belirlenir. Bu nedenle yöneticinin tutumu, güveni önemli biçimde etkiler. Olumlu yönetici tutumları; adaletli, açık sözlü, sadık ve dürüst olma olarak tanımlanabilir¹⁴⁶

Yöneticilerin de örgütün çalışanları olarak örgüte güvenlerinin yüksek olduğu hallerde, değişim süreçlerinde önemli roller üstlendikleri ve yeni yönetim sistemleri oluşturmada etkin rol alma eğilimleri gösterdikleri söylenebilir¹⁴⁷.

Örgütlerin küçülme süreçlerinde, bulunduğu pozisyonda çalışmaya devam eden çalışanın, yöneticiye olan güveninin sarsıldığı görülmüştür. Nedeni olarak da işten çıkarılan arkadaşlarının yaşadıklarına şahit olduktan sonra güvenlerini kaybettikleri belirtilebilir. Ancak bu gibi bir durumda yöneticinin çalışanlarına karşı güven seviyesinin değişmediği görülmüştür. Brockner yaptığı araştırmada, örgütte yaşanan işten çıkarma sürecinden sonra yöneticilerinin güvenini kazanmak için çalışanların daha verimli çalıştıkları ve performanslarında artış olduğu sonucuna varmıştır¹⁴⁸. Bu veriler

¹⁴⁴ Hwee Hoon Tan, Christy S. F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust In Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 2000, 242-243.

¹⁴⁵ James B. DeConinck, "The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust", *Journal of Business Research*, Inpress, Corrected Proof, Available online 18 February 2010, 3.

¹⁴⁶ Yael Lapidot, Ronik Kark, Boas Shamir, "The Impact of Situational Vulnerability on the Development and Erosion of Followers Trust in their Leader", *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, 17.

¹⁴⁷ Pedro Neves, Antonio Caetano, "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, 6(4), 2006, 353.

¹⁴⁸ Shay S. Tzafrir, Merav Eitam-Meilik, "The Impact of Downsizing on Trust and Employee Practices in High Tech Firms: A Longitudinal Analysis", *Journal of High Technology Management Research*, 16, 2005, 203-204.

ışığında küçülme süreçleri sonunda çalışanların, işten atılma endişesi yüzünden daha yüksek performans sergileyerek yöneticilerinin güvenini kazanmaya çalıştıkları ancak yöneticilerine duydukları güveni kısmen de olsa kaybettikleri söylenebilir.

Hiyerarşik ilişkilere göre güven, dikey ve yatay olarak sınıflanmıştır. Zheng, dikey güveni aşağı yönlü ve yukarı yönlü olmak üzere ikiye ayırarak incelemiştir. Yukarı yönlü güveni de yöneticiye güven ve üst yönetime güven şeklinde ayırmıştır. Çalışanların üst yönetim yerine yöneticileriyle (amirleriyle) daha çok iletişim halinde oldukları ve duygusal olarak birbirlerini daha iyi anladıklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla çalışanların performansları üzerinde, üst yönetimden çok yöneticilerin (amirlerin) tutumlarının etkili olduğu sonucuna varılabilir¹⁴⁹.

Örgütte yeni işe başlayan bir yöneticiye güven düşük seviyededir. Aynı zamanda yöneticinin davranışları, tutumları ve elde ettiği başarıları güven oluşmasını hızlandırır¹⁵⁰. Yani örgütte bulunma süresi ve kişisel ve mesleki özellikler yöneticiye olan güvenin nedenleri arasındadır.

Yöneticiler, güvendikleri kimseleri kullanarak resmi olmayan iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanallar vasıtasıyla bilgi toplama ve istedikleri mesajları iletme şansına sahip olabilirler. Ancak, bu kimselerin varlıklarının deşifre olması yöneticiye duyulan güvenle ilgili olumsuz sonuçlar doğurabilir¹⁵¹.

Shea Gordon çalışanların kendisine güvenmesini isteyen yöneticinin dikkate alması gereken unsurları şöyle belirtmiştir¹⁵²:

- İş, fırsatlar açısından analiz edilmeli ve bu fırsatlar adil biçimde paylaştırılmaya çalışılmalıdır. Yüksek fakat gerçekçi beklentilerle çalışanın kendisini önemli hissetmesi sağlanmalıdır.
- Yardımcı personele kabul edilebilir sonuçlar ve tehlikeler açıklanmalı ve daha sonraki aşamalarda görevlerini yerine getirmeleri konusunda yeterli serbestlik tanınmalıdır.

¹⁴⁹ Wei Hui-min, Long Li-rong, "Effects of Trust in Leader on Organizational Citizenship Behavioral and Team Performance: Empirical Evidence from China", *International Conference on Management Science & Engineering (15th)*, 2008, 907.

¹⁵⁰ Gary A. Ballinger, F. David Schoorman, David W. Lehman, "Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession", *The Leadership Quarterly*, 20, 2009, 221.

¹⁵¹ Metin Atak, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 2005, 65.

¹⁵² Jitendra Mishra, Molly A. Morrisey, "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19(4), 1990, 449.

- Nasıl yapıldığından çok ne yapıldığına odaklanılmalı, mümkün oldukça katı politikalarından ve prosedürlerden kaçınılarak çalışanların makul risk alımlarına izin verilmelidir.
- Zorlayıcı güç olmaktan kaçınılmalı, otorite dağıtılmalıdır; astlar mümkün olan her durumda desteklenmelidir.
- Hata yapıldığında cezaya vakit ve çaba harcamaktan çok problemin çözümüne yoğunlaşılmalıdır.
- Kimin suçlu olduğunu bulmaya çalışmaktan vazgeçilmeli, aynı olayın tekrarı halinde işlerin yolunda gitmesi için gerekli düzenlemeler yapılmaya çalışılmalıdır.
- Astları destekleyerek kazanan kişiler haline getirmek amaçlanmalıdır.

Yöneticiye duyulan güven söz konusu olduğunda yönetsel anlayışın, güveni veya güvensizliği tetikleyen bir unsur olduğu belirtilebilir. Çalışanlar anlaşmazlık veya çatışma süreçlerinde, yöneticilerinden tutarlılık, doğruluk ve yakınlık beklerler. Rekabet gerektiren ortamlarda gerginliğin kaçınılmaz olarak artmasıyla birlikte çalışanlara ilgi gösterilmesi, örgütte güven sağlanması için diğer bir önemli bir noktadır¹⁵³.

Sonuçta yöneticiye güven basitçe alt kademedeki çalışanların, yöneticilerine olan inancı olarak tanımlanabilir. Bu tarz güven tamamen yöneticinin davranış ve tutumlarından kaynaklanır. Yöneticiye güvenmek çalışanların, yöneticilerin olumlu tavır ve davranışlarına karşı bir tepkisi ya da ödülüdür. Bu tür bir inanca sahip bir çalışan daha verimli, daha sadık, daha itaatkâr ve daha uyumludur.

Çalışanlar, yöneticilerini örgütün birer temsilcisi olarak gördüklerinden, yöneticilerine duydukları güveni kolaylıkla örgütlerine genişletebilmekte ve gelişen bu olumlu özelliklerini örgütün yararına kullanma eğilimi göstermektedirler. Bunun yanı sıra yöneticisi ile arasındaki ilişkiyi arkadaşlık ilişkisi olarak tanımlayan alt çalışanlarda, yöneticiye duyulan güveni örgüte yayma eğilimi nadiren gözlenmektedir. Yani çalışan, yöneticisi ile arasındaki ilişkisini, örgütün temsilcisi ile olan ilişki yerine herhangi bir arkadaş ile olan ilişki olarak tanımlama eğilimi gösteriyorsa, yöneticisine duyduğu güven dolayısıyla oluşacak olumlu davranışları sınırlı olacak ve bu davranışlarını örgütün yararı için kullanmaya özen göstermeyecektir. Bazı araştırmacılar yöneticiye güvenle örgüte güveni oluşma biçimleri dolayısıyla

¹⁵³ David E. Morgan, Rachid Zeffane, "Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management", *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 2003, 56.

ayırımıdır. Ancak bu araştırmacılar yukarıda da belirtildiği üzere yöneticinin, örgütün temsilcisi olarak görüldüğü gerçeğini göz ardı etmişlerdir. Yöneticiye duyulan güven kaçınılmaz biçimde örgüte duyulan güvenle iç içedir; geçişlidir. Tamamen yöneticinin davranışları ile oluşmakta ancak bu sınırları kolaylıkla aşarak tüm örgüte yayılan bir güvene dönüşebilmektedir.

1.2.3.2. Örgüte Duyulan Güven

Örgüte duyulan güven, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına dair inanç olarak tanımlanabilir. Örgütsel güven, bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına yönelik inancıdır¹⁵⁴. Bir anlamda “çalışanların karşılıklı yakınlık hissetmeleri ve birbirlerini benimsemeleri ile oluşan çalışma ortamıdır”¹⁵⁵.

Çalışanların kurumları tarafından değerli görüldükleri ve umursandıkları algısı, üyesi buldukları kuruma güven duymalarına zemin hazırlar. Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları ve tutumları yerine getirmeleri durumunda örgütün onların farkına varacağına ve ödüllendirileceklerine inanırlar¹⁵⁶.

Örgütsel güven üzerine yapılan araştırmalar sonucunda, bu güvenin çalışanlar arasında, örgütün belirlenen hedeflere ulaşacağına dair güçlü bir inancın gelişmesine ve çalışan ile örgüt arasında örgütün yararına bir işbirliği meydana gelmesine katkıda bulunduğu ilişkin veriler elde edilmiştir. Örgütsel güvenin düşük olması durumunun çalışanların iş memnuniyetini olumsuz yönde etkilediği ve kendilerini “örgüte karşı” olacak biçimde konumlandırmalarına yol açtığı belirtilebilir¹⁵⁷.

Örgüte güven, tanım olarak bireyin belirli bir örgütün içinde yer alması ve onunla özdeşleşmesi; kendisini örgüte duygusal olarak bağlı hissetmesidir. Bu tanım göz önüne alındığında örgüte güven, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığından kaynaklanmaktadır. Bu duygusal bağlılık temelde olmak kaydıyla kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim), rolle ilgili özellikler (rol çatışması v.s), yapısal özellikler (yetkinin

¹⁵⁴ Jitendra Mishra, Molly A. Morrissey, Agm., 449.

¹⁵⁵ Aydan Kurşunoğlu, “An Investigation of Organizational Trust Level of Teachers According to Some Variables”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2009, 916.

¹⁵⁶ Sandy j. Wayne, Lynn M. Shore, Robert C. Liden, “Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, 40(1), 1997, 83.

¹⁵⁷ Anne P. Hubbell, Rebecca M. Chory Assad, “Motivating Factors; Perceptions of Justice and Their Relationships with Managerial and Organizational Trust”, *Communication Studies*, 56(1), 2005, 51.

merkeziliği, karar alma mekanizmaları) ve iş tecrübeleri (ödeme eşitliği algısı, sosyal ilgililik) örgüte güveni oluşturan diğer unsurlar olarak belirtilebilir¹⁵⁸.

Örgütsel güvenin oluşturulmasında yöneticiler önemli bir role sahiptir. Yöneticilerin başarılı ödül ve kontrol sistemleri oluşturmayı başarmaları örgütte güvenin oluşmasını önemli biçimde etkiler. Bu sistemlerde var olması beklenen örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek gibi kavramlar, çalışanların örgüte bakış açılarını önemli biçimde etkiler. Sonuçta örgütlerinin kendilerine karşı olumlu tavırlar içinde olduğuna inanan çalışanlar da kendilerini örgütlerine karşı aynı tavırdaki olmak zorunda hissederler¹⁵⁹. Yani örgütlerinin onlara gösterdiği güveni, örgüte geri yansıtırlar.

Örgütte güven havasının sağlanması için örgütsel davranışların benimsenmesinin ve örgüt çalışanlarının işbirlikçi tavırlar sergilemeleri adına ortak inanç oluşturabilmelerinin önemi büyüktür. Bu şartlar olgunlaşıp örgütsel güven sağlandığında örgüt açısından paha biçilemez olumlu gelişmeler meydana gelir. Bu değişimler maliyetler düşmesi, karmaşıklık ile mücadele yeteneğinin gelişmesi, örgütün çevresel belirsizliklerle ve hızlı ve yıkıcı değişikliklerle baş edebilme yeteneğinin artması olarak sıralanabilir. Ayrıca örgütsel güvenin, çalışanların kuruma bağlılıkları ile pozitif; örgüt içi çatışmalar ve işten ayrılma eğilimleri ile negatif korelasyon gösterdiği söylenebilir¹⁶⁰.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi örgüte duyulan güven örgütsel ilişkilerin olmazsa olmaz şartıdır. Çalışanların bireysel tutumlardan sıyrılarak örgüt çıkarları doğrultusunda, işbirlikçi, olumlu davranışlar sergileyebilmeleri için bağlı oldukları örgüte güvenmeleri şarttır. Örgüt açısından örgüte güvenin başka bir getirisi de, güven varlığında oluşan örgütsel yapının belirsizliklerle, hızlı, yıkıcı değişikliklerle baş edebilme yeteneğinde ilerlemelere yol açmasıdır. Ayrıca örgütsel güvene sahip çalışanların kuruma bağlılıklarının artması ile örgüt içi çatışmalar ve işten ayrılma eğilimlerinde azalmalar görülmesi beklenmektedir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, örgütüne güvenen çalışanlardan oluşan bir örgütün daha dayanıklı, daha açık ve daha verimli olacağı görülmektedir.

¹⁵⁸ Sookyung Kim, John W. O'Neill, Seung-Eon Jeong, "The Relationship Among Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, and Trust in Hotel Organizations", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 2004, 62.

¹⁵⁹ Anu Puusa, Ulla Tolvanen, "Organizational Identity and Trust", *Electronics Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 2006, 31.

¹⁶⁰ Henry Hexmoor, Seth Wilson, Sandeep Bhattaram, "A Theoretical Inter- Organizational Trust- Based Security Model", *The Knowledge Engineering Review*, 21(2), 2006, 149.

1.2.3.3. Çalışanlar Arası Güven

Örgütsel güvenin sağlandığı ortamlarda kişi, iş arkadaşları ile üst yönetimin yeteneğine ve kalitesine inanmaya, iş arkadaşlarının davranış ve tutumlarından emin olmaya, iş arkadaşları ve yöneticilerinin iyi niyetli olduklarına dair güçlü bir inanç geliştirmeye eğilimi göstermeye başlayacaktır¹⁶¹.

Sosyal psikologlar karakter benzerliklerini kişilerarası güven oluşumunda önemli bir faktör olarak göstermişler ve bununla birlikte eğitim, kişilik özellikleri, kültür ve değerlerin uyumu gibi etkenlerin etkinliğini vurgulamışlardır. Güvenin yavaşça; deneyim ve yatırımlarla geliştiği bilinmektedir. Çalışanlar arasında oluşması beklenen güvenin bu zaman alıcı süreci bu uyum ve ortak değerlerle daha kısa bir sürede gerçekleştirilebilmektedir. Blomqvist, yönetici ve çalışanların görüşme, etkileşim halinde olma ve işbirliğinde bulunma sıklığının, paylaşıma ve örgütsel güvene çok büyük katkısı olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin, ast konumdaki çalışanlarının bilgilerini, yeteneklerini takdir etmelerinin güven oluşumunu hızlandırıcı bir etkiye sahip olduğu gerçeği de Blomqvist' in görüşlerinin farklı bir ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁶².

Örgüt, çalışanları cesaretlendirmek için ödül sistemlerini devreye sokmadığı takdirde, fırsatçı davranışların artması yönünde riskleri göze almalıdır. Çalışanlar arası güvenin sağlanmasında etkili olacak bu ödül sistemlerinin sadece mali olarak değerlendirilmemesi gerektiği; davranışsal tutarlılık, davranışsal doğruluk, kontrolün paylaşılması, kontrol yetkisinin devredilmesi, ilginin sergilenmesi gibi yöntemlerle de ödüllendirme yapılabileceği bilinmelidir¹⁶³.

Çalışanlar arası güven varlığında bilgi alışverişinin teşvik edilmesi sonucunda fırsatçı davranışlara karşı kendini koruma ihtiyacının azaldığı belirtilmiştir. Yönetime güven tesis edildiği zaman, çalışanlar arasında hızlı ve doğru şekilde teknik bilgi paylaşımı sağlanır. Bu durum şeffaflık açısından oldukça önemli bulunmuştur. Bir diğer

¹⁶¹ Ali Erden, Hale Erden, "Predicting Organizational Trust Level of School Managers and Teachers at Elementary Schools", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2009, 2181.

¹⁶² Kirsimarja Blomqvist, Pia Hurmelinna- Laukkanen, Niina Nummela, Sami Saarenketo, "The Role of Trust and Contracts in the Internationalization of Technology- Intensive Born Globals", *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1-2), 2008, 130.

¹⁶³ Michel Tremblay, Julie Cloutier, Giles Simard, Denis Chenevert, Christian Vandenberghe, "The Role Of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and in-role and Extra-Role Performance", *The International Journal of Human Resource Management*", 21(3), 2010, 410.

önemli nokta da çalışanlar arası güvenin yüksek olduğu hallerde yöneticilerin bilgi saklamalarının önüne geçilebileceği düşüncesidir¹⁶⁴.

Bir ilişkinin erken safhalarında, karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili yeterli bilgiye sahip olunmadığından ya hiç güven yoktur ya da güvensizlik vardır. Güvenin gelişimi çoğunlukla yavaştır ve artarak devam eder. Çünkü taraflar güvenme konusunda ketum davranmaktadırlar. Bu yavaş artma durumunun özellikle belirsizlikler taşıyan durumlarda veya tanımadığımız bir tarafla karşı karşıya geldiğimizde gerçekleştiği kabul edilmiştir. Bu yüzden güvenin oluşumu çok yavaş başlar ve duyulan bu küçük güvenin olumlu kullanılmasına bağlı olarak artarak devam eder. Bu güvenin oluşturulma fazı olarak ifade edilmiştir. Bundan sonra şayet taraflardan birisi güveni olumsuz etkileyecek herhangi bir davranışta bulunmaz ise güvenin neredeyse sabit olduğu güvenin korunması fazı başlar. Ancak taraflardan birisi güveni olumsuz etkileyecek bir davranış sergilerse güvenin sıfır noktasına geri döndüğü parçalanmış güven fazı gözlenecektir¹⁶⁵.

Çalışanların kendilerine ve birbirlerine yüksek derecede güven duymaları çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. İşletme yönetimi açısından oldukça olumlu sonuçlar meydana getirebilecek olan bu ortam, karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performanslarını da arttırıcı bir etki ortaya çıkarmaktadır. Güvenli bir ortamda hizmet veren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçülerde doyuma ulaşan çalışanların iş veriminin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir¹⁶⁶. Örgütsel güvenin, çalışanların öz yeterliliğini arttırmada ve yetki devrinde de önemli bir unsur olduğu söylenebilir¹⁶⁷.

Kişiler arası güven bireylerin birbirlerine olan güvenleri ve bağlı olma istekleri olarak tanımlanmıştır. Bu tür güven yöneticiye yahut çalışma arkadaşlarına yönelik gelişebilmektedir. Kişinin çalışma arkadaşlarına güvendiği hallerde daha az fırsatçı ve örgütte yaşanan değişimlere karşı daha az direnç gösteren, motivasyon ve performans anlamında daha verimli olduğu belirtilmiştir. Diğer yandan kişi çalışan olarak yöneticisine güven duyduğunda, kendisini örgütün bir üyesi olarak görür ve bireysel davranışlar sergilemek yerine değerleri paylaşan, sorunların çözümüne katılım gösteren

¹⁶⁴ Martyna Janowicz, Niels Nooderhaven, Agm., 9.

¹⁶⁵ Reinhard Bachmann, Akbar Zaheer, Agm., 239

¹⁶⁶ Tuncer Asunakutlu, "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 2002, 10

¹⁶⁷ Meng Hsiang Hsu, Teresa L. Ju, Chia-Hui Yen, Chun-Ming Chang, Agm., 157.

bir rol üstlenir. Bu güvenin sağlanamaması durumunda ise çalışanlar, yöneticiler tarafından alınan tüm kararların tehdit içerikli olduğunu düşünürler ve otoriteyi sorgulamakla başlayan bir güvensizlik ortamı yaratmaya başlarlar. Bu durumda elbette kişiden başlayarak örgüte yayılan bir verim düşüklüğü, değişimlere tepki, isteksizlik, açık olmama, veri akışında kısırlık gibi olumsuz özellikler oluşması kaçınılmazdır. İşte bu olumlu ve olumsuz durumlar ortaya koymaktadır ki tüm güven türleri bir şekilde birbirlerine bağlıdır ve örgüt için olumlu sonuçlar yaratmada vazgeçilmezdirler.

1.2.4. Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde örgütsel güven farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alınmıştır. Mishra yeterlik, dürüstlük, ilgililik, itimat edilirlilik açısından; Bromiley ve Cummings duygusal, bilişsel ve niyetel açıdan; Mayer, Davis ve Shoorman ise risk güven ilişkisi açısından örgütsel güveni ele almışlar ve boyutlandırmışlardır. Aşağıda bu araştırmacıların oluşturdukları modellerin detaylı birer incelemesi sunulmaya çalışılmıştır.

1.2.4.1. Mishra'nın Güven Modeli

Mishra, örgütler için dört boyutlu bir güven modeli ileri sürmüştür. Bu boyutların her birinin, örgütlerdeki güven algısının ortaya çıkışında temel etmenler olduklarından bahsetmiştir. Bu boyutlar¹⁶⁸:

1.Yeterlik: Örgütsel güvenle ilgili bir kavramdır. Sadece liderler ya da iş görenlerin değil tüm örgütün verimli olmasından bahseder. Yeterlik, örgütün hizmet vermekte olduğu piyasada yaşamını sürdürebilmek için verdiği mücadeleyi açıklamada kullanılmıştır. Örgüt içi ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlik boyutu, özellikle değişim ilişkileri üzerindeki etkileri açısından ele alınmıştır.

2.Açıklık ve Dürüstlük: Genellikle iş görenlerin örgütsel güvene nasıl katkıda bulunulabilecekleri sorusu karşılığında kullandıkları kelimelerdir. Bu boyut sadece paylaşılan bilginin miktarını ve doğruluğunu içermez, aynı zamanda samimi ve uygun bir biçimde iletilip iletilmediğiyle de ilgilenir. Örgüt içerisinde açıklık algısının liderler ya da yöneticiler tarafından oluşturulduğu düşünüldüğünde, bu konudaki en önemli görevin de onlara düşeceği ortaya çıkmaktadır. Butler, örgütsel düzeyde güvenin

¹⁶⁸ Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, Age., 5-9.

ampirik ölçümü için açıklık boyutunun önemi üzerinde durmuştur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek adına, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmenin yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde kilit konumunda olduğuna dikkat çekmiştir.

3.İlgililik: İş görenlerin, işlerini yaparken kendilerine yöneltilen yardımseverlik duygularını, empatiyi, toleransı ve güvenlik duygularını içerir. Bu samimi çabalar, güven ilişkisine yüksek düzeyde katkıda bulunur. Mishra, ilgililiği grup örgüt ya da sosyal düzeyde, birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelediği durum olarak tanımlamıştır.

4.İtimat Edilirlik: İş görenlerin, takımların, tedarikçilerin ya da örgütsel davranışların tutarlı ve güvenilir olup olmayışını anlatır. Başka bir deyişle, söylem ve eylemlerde güvenilir olup olmadıklarını inceler. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, sergilenen karşılıklı tutarlı davranışlar ile gerçekleşir ve iş ilişkilerindeki kararlar bu davranışlardan etkilenir.

1.2.4.2. Bromiley ve Cummings' in Güven Modeli

Bromiley ve Cummings güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamışlardır. Belirtilen bu üç güven unsuru, çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Onlara göre güven, bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey gruplarına dönük inançları olarak değerlendirilir ve güvenin;

1. Açıkça ya da gizli olarak birisi için olumlu bir inanca sahip olma çabasını,
2. Dürüst olmayı,

3. Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı reddetmeyi beraberinde getirmesi beklenir. Araştırmacılar bu güven tanımının rasyonelliğini; güven içeren örgütler arası ve örgüt içi etkileşimlerin sosyal içerikli oluşları, öznel ve iyimser doğaları gibi özelliklerine bağlamışlardır.

Bromiley ve Cummings yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin itimat edilir davranışlar sergilemeye çalıştığını ya da bağlılık oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürerler. Tanımın ikinci boyutuyla, birinci boyutu da içererek, güven içeren birey hareketlerinin, bireylerin istekleriyle tam olarak tutarlı olduğunu ileri sürerler. Tanımın üçüncü boyutu ise güven hissi taşıyan bir bireyin faydacı davranışlar

sergilemeyeceğini ileri sürer¹⁶⁹. Tanımlarda, örgüt faaliyetlerinin; iyi niyete, dürüstlüğe, sınırlı fırsatçılığa dayalı olduğu görülmektedir¹⁷⁰.

1.2.4.3. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modeli

Araştırmacılar, modelde güven ilişkisi içindeki tarafları, güvenen ve güvenilen olarak adlandırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisini vurgulamış ve risk-güven ilişkisini incelenmişlerdir.

Modeldeki ilk unsur güven eğilimidir. Güven eğilimi, bireylere isteyerek güvenme olarak düşünülebilir. Bireylerin, farklı gelişim deneyimleri, kişilik tipleri ve kültürel donanımları sebebiyle güven eğilimleri birbirinden farklıdır. Bazı insanların, kesinlikle güvenilemeyeceği ortada olan bireylere bile güvendikleri gözlemlenmiştir. Bireylerin güven algılarının oluşumunda, güven eğilimleri son derece etkili faktörlerdir.

Modelde öne sürülen ikinci unsur ise güvenilenin karakteristik özellikleridir. Bu özellikleri de yetenek, yardımseverlik ve bütünlük olarak üçe ayırmışlardır. Yetenek; beceri, kabiliyet ve bazı alanlarda etkili olmak olarak tanımlanmıştır. Güvenilir kişinin yetenekli olduğu alan bellidir ve bu alandaki yeteneğini kullanarak o alanla ilgisi olan diğer bireylerin güvenlerini kendisine doğru yönlendirebilir. Bireyin bir alanda uzman olmasının her alanda uzman olacağı anlamına gelmediği bilinmektedir. Yardımseverlik kavramı güvenilir kişinin bir kar amacı gütmeyen, başkaları için iyi bir şey yapmayı istemesidir. Yardımseverliğin güven için olumlu bir oryantasyon olduğu söylenmiştir. Bütünlük kavramı ise örgütün kültürel değerleri ile iş görenlerin değer ve inançlarının uyumudur. Başka bir deyişle, güvenilen kişinin, kendisine güvenen kişilerin düşüncelerine ve inançlarına uygun hareket etmesi olarak tanımlanabilir. Bu tutarlılık güven oluşumunun temelini atılmasında son derece önemli bir rol üstlenecektir¹⁷¹.

Modeldeki son unsur risktir. Araştırmacılar, ilişkilerde güvenin, risk almayla bağlantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Güven, isteyerek risk almaktır ve güvenin seviyesinin gönüllü olarak alınan riskin miktarı ile doğru orantılı olduğu söylenebilir.

¹⁶⁹ İpek Kalemci Tüzün, Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, 111, Erişim tarihi: 24.02.2010, <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf>

¹⁷⁰ Melanie J. Ashleigh, Joe Nandhakumar, "Trust and Technologies: Implications for Organizational Work Practices", *Decision Support Systems*, 43, 2007, 608.

¹⁷¹ Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 1995, 715-720.

Kontrol mekanizmaları ilişkilerde alınan risklerle ilgili mekanizmalardır. İlişkilerdeki güven ve kontrol sistemleri doğrudan alınan risklerle ilgilidir¹⁷².

Yukarıda anlatılan modeller incelendiğinde ilk göze çarpan güven modelleri arasındaki derin farklılıktır. Mishra güveni tanımlarken tüm örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli şartları içeren yeterlilik, çalışanların örgütsel güvene katkıda bulunmaları anlamında gösterdikleri şeffaflığı içeren açıklık, yönetici ve çalışanların samimiyet, tolerans, empati gibi hislerini içeren ilgililik ve yine çalışan ve yöneticilerin eylem ve davranışlarındaki tutarlılığa işaret eden itimat edilirlilik kavramlarına yer vermiştir. Bromiley ve Cummings ise güven modellerini olumlu düşünme eğilimi, dürüstlük ve avantaj sağlamama gibi daha kişisel özellikler üzerine kurmuşlardır. Mayer, Davis ve Shoorman bir risk-güven ilişkisi kurarak modellerini bu ilişki üzerinden açıklamayı tercih etmişlerdir. Bu modelde kişinin güven eğilimi, güvenilen tarafın karakteristikleri, örgütün bütünlüğü ve risk kavramları temel gösterilmiştir. Bu model diğer ikisinin bir karışımı olarak görülebilir. Mishra modelinde bulunan örgütsel özelliklere değinmiş bununla birlikte Bromiley ve Cummings modelinde yer alan kişisel özellikleri güvenilen tarafların karakteristikleri başlığında incelemiştir. Tüm bunlara ilave olarak güvenin oluşumunda ve anlaşılmasında yüksek öneme sahip olan risk kavramına ilk değinen de yine bu modeldir. Bilindiği gibi risk güvenin oluşumu ve derinliğinin belirlenmesinde belirleyici faktördür. Üç model detaylı biçimde incelendiğinde güveni açıklamaya ya da başka bir deyişle tam olmaya en yakın modelin üçüncü model olduğu söylenebilir.

1.2.5. Örgütsel Güvenin Önemi

Güven, farklı global örgütsel parçaları bir arada tutan ve eksikliğinde birlikte çalışan tarafların başarısız olmalarına yol açan sosyal yapıştırıcı veya sosyal kaydırıcı olarak tanımlanabilir. Bu tanıma uygun olarak yöneticiler ve örgütler açısından güvenin öneminin, hiyerarşik kontrolün bir parçası olmasından kaynaklandığını gösterir¹⁷³.

Yapılan tanımlarda güvenin kolayca yıkılabilen, devamlılığı olmayan bir kavram olduğu belirtilmiş; “bilgi paylaşımının kalbi” ve “başarılı ilişkilerin kurulmasında kilit

¹⁷² Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 32(2), 2007, 346.

¹⁷³ Sally Atkinson, David Butcher, , “Trust in the Context of Management Relationships: An Empirical Study”, *Society for Advancement of Management (SAM) International Business Conference*, Orlando, Florida, 11-13 April 2003, 3.

nokta” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel güvenin, kaliteli iş ilişkileri ve takım çalışması için önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir¹⁷⁴.

Bireysel ilişkilerde güven ne derecede önemli ise bireyin örgütle ve örgütün bireyle olan ilişkilerinde de örgütsel güven o derece önemlidir. Çünkü ortak amaçlara ulaşmak uğrunda karşılaşılan maliyetler ve kayıplar, sağlanacak güven ortamıyla en düşük seviyeye indirilebilmekte ve örgütlerin gelecekleriyle ilgili belirsizlikler azaltılabilmektedir. Bu doğrultuda güven örgütlerin yaşamasında ve vizyonlarının hayata geçirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Örgütlerdeki güven ortamının yukarıda sayılanların yanı sıra daha birçok faydası vardır. Güvenli bir ortamın oluşması, gelişmeye açıklık, nitelikli bir iletişim ve örgütsel etkinlik gibi olumlu durumların oluşmasını sağlamaktadır¹⁷⁵. Bir anlamda örgütün müşteriler, diğer örgütler ve çalışanlarla ilişki geliştirebilme, güven yapısını oluşturabilme ve bunu sosyalleştirebilme kabiliyeti ile ilintilidir¹⁷⁶.

Örgütlerde yatay ilişkilerin, dikey ilişkilerden daha güçlü olması düşük örgütsel güvenin göstergesi olarak kabul edilebilir. Aksi durumda yani dikey ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde güvenin düşük olması sonucu aşağıdaki durumların gelişmesi olasıdır¹⁷⁷.

1. Yüksek Fırsatçılık: Fırsatçılığın yüksek olmasının en büyük nedeni yatay ilişkilerin yaygın oluşudur. Bu durum yönetimin etkinliğinin azalmasına ve bundan sonra da örgütsel güvenin düşmesine neden olur.

2. Düşük Dayanışma: Düşük örgütsel güven sonucu, işbirliği ve bilgi paylaşımının azaldığı ya da yok olduğu görülür. Galaskiewicz’e göre yatay ve dikey ilişkilerde kaynaklara bağlılık farklı seviyelerdedir. Dikey ilişkilerin kuvvetli ve yaygın olduğu örgütlerde kaynaklara bağlılık yüksek düzeylerde dir. Kaynaklara bağlılığın yüksek düzeylerde olması ise, güven ilişkilerinin gelişimi açısından olumsuz, zorlaştırıcı olarak etki gösterir.

Güven ile fırsatçılık arasındaki ilişki açıktır. Eğer örgütün tüm bileşenleri fırsatçı ise bu sistemde güvenin yeri sınırlıdır. Örgüt ortamında güvenilen tarafın, bu güvene

¹⁷⁴ Niki Panteli, Siva Sockalingam, “Trust and Conflict within Virtual Inter-Organizational Alliances: A Framework for Facilitating Knowledge Sharing”, *Decision Support Systems*, 39, 2005, 604.

¹⁷⁵ Cemil Yücel, Gülden S. Kalaycı, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 2009, 118.

¹⁷⁶ Feride Bahar Özdoğan, İpek Kalemci Tüzün, “Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 2007, 640.

¹⁷⁷ Aric Rindfleisch, “ Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances”, *Marketing Letters*, 11(1), 2000, 82.

iharet etmediği durumlarda güvenin sürdürüldüğü, aksi hallerde kolaylıkla güvensizliğe dönüştüğü görülmüştür¹⁷⁸.

Güvenen kişinin aynı zamanda güvenmenin karşılığını alamayacağı riskini kabullenerek işe başlaması gerektiği düşünülmelidir. Bu yüzden riskin pek çok açıdan güven ile paralellikler gösterdiği gözlenir. Risk tanım olarak; beklenmeyen, korkutan bir gelecektir. İşte güven, bir insanın değişen sosyal ortam içerisinde, risklerle ve belirsizliklerle başa çıkabilmesini sağlayan unsurlardan birisidir. Dolayısıyla güvenin belirsizlikle mücadele etmede stratejik bir mekanizma olarak işlev görmekte olduğu düşünülmelidir. Buna paralel olarak, güvenin belirsizlik koşulları içerisinde ve kontrol etmenin mümkün olmadığı durumlarda ortaya çıkan bir durum olduğu söylenebilir. Sonuç olarak güven, sosyal ilişkilerden oluşan belirsizliğe karşı pozitif beklentiler olarak ifade edilebilir. Bu beklentilerin ortaya çıkışı iyi niyet, yetenek, yeterlilik ve hesaplanılabilirlik faktörleri varlığında gerçekleşir¹⁷⁹.

Güven, önemli bir kültürel değer olarak, örgütsel yapılarda, örgütsel güvenin var olduğu veya olmadığı gibi belirlemelerin yapılmasında da etkili olmaktadır. Örgütsel yapı içinde güven varlığının, yukarıda da değinildiği üzere örgüte sağladığı pek çok yarar vardır. Bu yararlar Arslan tarafından şu şekilde sıralanmıştır:¹⁸⁰

1. Güven dolu bir örgüt ortamı,
2. Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesinde kolaylık,
3. Örgüt içi etkin iş birliğinin sağlanabilmesi,
4. Çalışanların kuruma karşı aidiyet duygularının gelişmesi sonucu yetenek ve zekâlarını etkin şekilde kullanmaları,
5. Öğrenen örgüt yaklaşımıyla başarıya ulaşma,
6. Çalışanların örgüte olan güvenlerinin sonucu iş ve işlemlerde maliyetin azalması,
7. Yetki dağıtımının kolaylığı,
8. İletişimin iyileşmesi sonucu ortak aklın işe koşulması

Taylor'a göre örgütsel güven, çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkide önemli etkilere sahiptir ve bu etkiler kısaca şöyledir:

¹⁷⁸ N. G. Nooderhaven, "Trust and Transaction: Toward Transaction Cost Analysis with a Differential Behavioral Assumption", *Tijdschrift Voor Economie en Management*, 11(1), 1995, 6.

¹⁷⁹ Mehmet Ferhat Özbek, "Güven, Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım", *Akademik Bakış*, 15, 2008, 5.

¹⁸⁰ Mehmet Metin Arslan, "Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5(2), 2007, 276.

1. Güven yönetimi kolaylaştırır.
2. Güven büyük riskleri göze almaya yardımcı olur.
3. Güven kaynakların etkin kullanımını sağlar
4. Güven örgütün makro düzeyde faaliyetlerini olumlu yönde etkiler¹⁸¹.

Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duymaları, örgüt içindeki tüm bireyler tarafından gereklilik olarak görülmelidir. Bu doğrultuda güvenin oluşması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar başka bir deyişle güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar genel bir bakış açısıyla aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁸²:

1. Çalışma ortamında etkin biçimde uyum sağlanmasına yönelik kural ve düzenlemeler oluşturulmalıdır. Örgütün amaçları doğrultusunda açık ve iyi tanımlanmış etik ilkeler temel alınarak oluşturulan örgütsel kuralların, çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinde olumlu bir atmosferin meydana gelmesine katkı sağlayacağı, bu ilişkilere açıklık getireceği, dolayısıyla da güven seviyesini yükselteceği belirtilebilir.

2. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi olmalıdır. Örgütsel güvenin, etkin bir iletişim ortamında yani grup üyelerinin ortak amaç ve değerleri paylaşmaları durumunda arttığı gözlenmiştir.

3. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri mekanizması ve kararlara katılım sistemi oluşturulmalıdır. Yetki ile desteklenen ve yönetime katılım konusunda motive edilen çalışanlarda, örgütsel aidiyet duygusunun güçlendiği, birbirlerine ve yönetime karşı yüksek ölçüde güven duygusu geliştiği ifade edilmiştir.

4. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak sürekli eğitim sistemleri kurulmalı ve etik değerlere önem verilmelidir. Etik ilkeler, kısaca yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak tanımlanırlar ve kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koyarlar. Örgüt içinde belirlenen etik kodlar, yöneticilere ve çalışanlara iyi işleri yapma ve kötü işlerden sakınma bakımından yol gösterirler. Kişilerin yeteneklerinin artmasında kullanılacak eğitim sistemleri, kişinin örgütüne güven duymasını kolaylaştırır. Örgüt yönetimi, çalışanlarının tümünü yeni ve fonksiyonel bilgiler ile destekleyip yeteneklerini artıracak eğitim sistemleri oluşturduğunda, aslında bu çalışanların özgüvenlerini korumalarına ve topluluğa güvenmelerine katkıda bulunmakta olduğunu bilmelidir.

¹⁸¹ Abdullah Yılmaz, Ceren Giderler Atalay, Agm., 343.

¹⁸² Tuncer Asunakutlu, Agm., 6-9.

Güven ile yenilikçi düşünce arasında da bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Daha önceden güvenilen çalışanların risk alma davranışlarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Günümüzde başarı yaratıcılık ve değişimlerle karakterize olduğundan buna ulaşmak isteyen örgütlerin çalışanlarla amirler arasında karşılıklı güven oluşturmaları gerekir¹⁸³. Yapılan araştırmalarda bürokratik olmayan, katılımın yüksek olduğu, iyi iletişimin olduğu, rollerde belirsizliğin giderildiği örgüt yapılarında güvenin daha kolay oluşturulabildiği belirtilmiştir. Ayrıca ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması, adaletli çalışma ortamının sağlanması, çalışanların örgütsel faaliyetlere katılmaları için fırsat yaratılması da güvenin oluşmasını kolaylaştıran diğer önemli faktörler olarak ortaya koyulmuştur¹⁸⁴.

Çalışanlar örgütten saygı gördükçe ve kararlarının somutlaştırılması ile ilgili destek aldıkça örgüte olan güvenleri artar¹⁸⁵. Bununla birlikte çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara çeşitli fırsatların sunulması da örgüte olan güvenlerini arttırır. Çalışanın, emeğinin karşılığını alması, yetki ve sorumluluklarının açıkça belli olması, terfi ve kariyer fırsatlarının açık olması durumları örgüte duyulan güven düzeyini olumlu ve önemli bir şekilde etkiler.

Çalışanlar arasında rekabeti destekleyerek, kimilerinin galip kimilerinin ise kaybeden olacağı uygulamalar kullanmayı tercih eden örgütlerin, büyük zaman, enerji ve kaynak israf etmekten öteye geçemeyecekleri düşünülür. Üstelik bu içe dönük rekabetin, ne çalışanlara ne de örgüte herhangi bir artı değer katması beklenemez. Bu gibi durumlarda bir kazanç sağlanmış olsa bile bunun bireysel bir kazanç olmanın ötesine geçemeyeceği söylenebilir. Bu nedenlerle örgüt içi işbirliğini geliştirerek kolektif kazanç sağlama yönteminin benimsenmesi ve elde edilen kazançların çalışanlar tarafından paylaşılması örgüt tarafından benimsenmesi en makul sistem olarak görülmelidir¹⁸⁶.

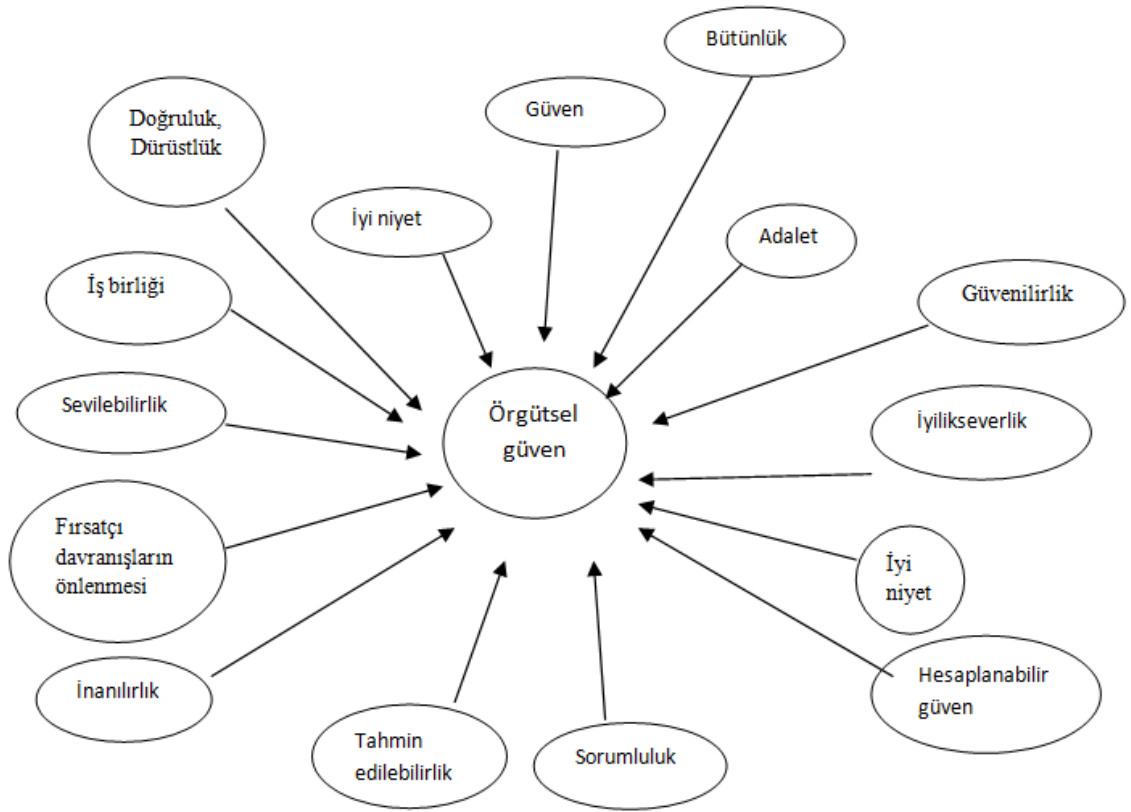
Aşağıdaki şekilde, tanımlanmaya ve önemine vurgu yapılmaya çalışılan örgütsel güven kavramını meydana getiren boyutlar şematize edilmiştir.

¹⁸³ Hwee Hoon Tan, Christy S. F. Tan, Agm., 254.

¹⁸⁴ Roy L. Payne, Murray Clark, "Dispositional and Situational Determinants of Trust in Two Types of Managers", *The International Journal of Human Resource of Management*, 14(1), 2003, 132.

¹⁸⁵ Sookyung Kim, John W. O'Neill, Seung-Eon Jeong, Agm., 67.

¹⁸⁶ Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 2008, 182.



Şekil 1.2. Örgütsel güvenin boyutları.

Kaynak; ¹ Risto Seppanen, Kirsimarja Blomqvist, Sanna Sundqvist, “Measuring Inter-Organizational Trust- a Critical Review of the Empirical Research in 1990–2003”, *Industrial Marketing Management*, 36, 2007, 255- 256

1.2.6. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması ve bu sayede çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymaları sağlanarak örgütlerine duygusal açıdan bağlı, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen, kendisini örgütün gerçek bir parçası olarak gören ve çalışma ortamında “biz” kavramını öne çıkaran çalışanlar yaratılabilir. Bu tip çalışanlardan oluşması bir örgüt için son derece önemlidir. Bu doğrultuda, çalışanların, örgütlerine ve yöneticilerine güven duymalarını sağlamada etkili olan faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1.2.6.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmak için duydukları güçlü duygular; örgüt amaçlarına inanma ve örgüt hedefleri için gayret sarf etme olarak tanımlanabilir¹⁸⁷. Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü arzu” şeklinde tanımlanmıştır. Grusky ise örgütsel bağlılığı; “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak ortaya koymuştur¹⁸⁸.

Literatürde örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ele alınmıştır.

1. *Duygusal Bağlılık*: Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesini yansıtır dolayısıyla çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmelerini içerir¹⁸⁹.

Kısmen duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade eder. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türü duygusal bağlılıktır¹⁹⁰.

İş görenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan Allen ve Meyer’in çalışmalarında, iş görenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler arasında örgütsel güvenin önemine vurgu yapılmıştır¹⁹¹.

¹⁸⁷ Cüneyt Akar, Y. Tansoy Yıldırım, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz et Sektöründe bir Alan Uygulaması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 2008, 94

¹⁸⁸ Y. Boylu, E. Pelit, E. Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 2007, 56.

¹⁸⁹ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, 3.

¹⁹⁰ Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 19(1), 2004, 91

¹⁹¹ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 2007, 45.

2. *Devamlılık Bağlılığı*: Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alarak bir zorunluluk olarak örgütte kalmaya devam etme şeklinde tanımlanmıştır¹⁹². Devam bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer açılardan meydana gelecek kayıplar sonucu örgüte zarar vermemek adına, örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler¹⁹³.

3. *Normatif Bağlılık*: Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir¹⁹⁴. Normatif bağlılığı yüksek olan birey, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hisseder. Çalışan işte bu nedenlerle örgüt üyeliğini sürdürür. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden kaynaklanmakta; etkilenmektedir¹⁹⁵.

Görüldüğü gibi duygusal bağlılık kısaca organizasyona duyulan psikolojik bağlılıkla ilgilidir. Bağlılık türleri içinde, örgüt tarafından en çok tercih edilmesi gereken duygusal bağlılıktır. Zira samimiyet, özveri gibi kavramları kendiliğinden geliştiren çalışanların oluşmasından bahsedilmektedir ki bu durumun örgüt için doğuracağı yararlar saymakla bitirilemeyecek kadar çoktur. Örgüt çıkarları ve hedefleri etrafında kendi özgür iradeleriyle birleşen çalışanların taşıdığı bağlılıktır. Devam bağlılığı organizasyondan ayrılmanın maliyetleri ile ilgili bir bağlılık turudur. Yani kısaca kar-zarar ya da çıkar bağlılığıdır. Son olarak ele alınan normatif bağlılık, organizasyonda kalmak için algılanan zorunlulukla ilgilidir¹⁹⁶. Tamamen kişinin doğru algısı, ahlak algısı gibi kişisel değerlerinden kaynaklanmaktadır. Fazlasıyla kişisel oluşu örgüt içinde yaygın olmasını kısıtlayacaktır. Yukarıda örgütsel bağlılığa ilişkin

¹⁹² Natalie J. Allen, John P. Meyer, Agm., 4.

¹⁹³ Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, Agm., 92

¹⁹⁴ Natalie J. Allen, John P. Meyer, Agm., 5.

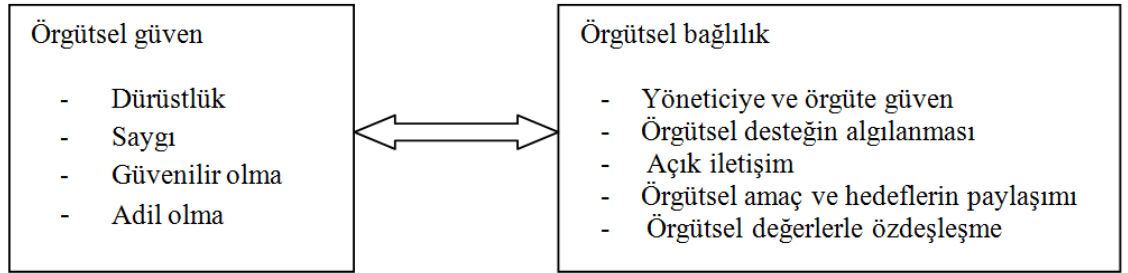
¹⁹⁵ Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, Agm., 93.

¹⁹⁶ Yasemin Kaya, Mahmut Özdevecioğlu, “Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(1), 2008, 24.

açıklanan üç yaklaşımda da farklı nedenlere dayansa dahi, bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu göze çarpmaktadır.

Örgütsel güven ise örgüt içi ilişkilerin daha sağlıklı oluşumuna ve gelişimine katkı sağlamaktadır. Bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların, birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır¹⁹⁷.

Bu nedenle örgütsel güven ve bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgütsel güven, örgütsel değerlerin, amaç ve hedeflerin paylaşılmasında önemli bir etkidir. Kuşuların olduğu durumda örgütsel değerlerin, amaç ve hedeflerin paylaşımı sınırlı kalmakta ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları çıkar ilişkilerine dönüşmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven sonucu oluşmalı ve çıkar ilişkilerine dayanmamalıdır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının adil bir biçimde karşılanması ve onların sürekli desteklenmesi konusunda verilen güvence çalışanları örgüte bağlamaktadır. Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir¹⁹⁸.



Şekil 1.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Kaynak; Yavuz, Demirel “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 185.

Örgüte bağlılığı yüksek olan iş görenler, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada fazladan çaba sarf ederler. Ayrıca bu tür iş görenler örgüt ile olumlu ilişkiler kurup daha uzun süre üyeliklerini devam ettirirler. Yöneticilerin, iş görenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karar sürecine katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen

¹⁹⁷ Jacqueline A. Gilbert, Thomas Li-Ping Tang, “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, *Public Personnel Management*, 27(3), 1998, 322

¹⁹⁸ Yavuz Demirel, Agm., 185.

örgütsel bağlılığın oluşturulması için temel yöntemlerdir¹⁹⁹. Yöneticinin bireysel desteğinin, grup hedeflerine ulaşmada yardımcı tavırlarının çalışanların güvenini de olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca iletişimin sıklığı, kalitesi ve şekli güvenin ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli faktörlerdendir. Sonuçta örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin özetlenmesi adına, yönetime ve örgüte duyulan güvenin, algılanan destek ve örgütsel bağlılık arasında kısmen arabulucu görevi yaptığı söylenebilir²⁰⁰. Başka bir ifadeyle çalışanlara örgütsel destek sağlandığında yönetime duyulan güvenin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın arttığı, örgüte duyulan negatif duyguların yerini güvenin aldığı söylenebilir²⁰¹. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın dolayısıyla da örgütsel güvenin oluşmasında, örgütsel destek çok önemlidir denilebilir

Örgüte bağlılığın tanım olarak çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanmaları, örgüt amaçları için çaba harcama istekleri ve örgütte kalma ve örgüt üyeliğini sürdürme istekleridir. Kavramın örgütsel güven üzerindeki etkinliği işte bu tanımdan kaynaklanmaktadır. Örgütün çıkarlarını kendi çıkarları olarak değerlendiren, örgüte olumlu anlamda katkı sağlamak için çaba sarf eden, örgüt üyeliğini önemseyen çalışanların meydana getirdiği örgütlerde güven ortamının oluşması ve sürdürülmesi kaçınılmazdır. Örgüt içinde güven tesisinde son derece önemli olan bu bağlılığın oluşabilmesi için örgütsel adalet, iş tatmini, karar alma sürecine aktif katılım, terfi olanakları, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin iyiliği, yönetici ile olan iyi ilişkiler, yönetimin ilgisi gibi etkenler oldukça önemlidir. Örgüte yüksek düzeyde bağlı bir çalışanın, şartlar ne denli olumsuz gelişirse gelişsin örgütten ayrılmaya yönelik davranışlar sergilememesi, kişiler ile olan ilişkileri ne denli kötü olursa olsun örgütün yararı için bunları görmezden gelme eğiliminde olması beklenir. Yani kısaca örgütsel bağlılık tüm yönleri ile örgütsel güven ortamının oluşumunu, örgütsel çıkarları, örgütün devamlılığı, istikrarı gibi kavramları desteklemekte, örgütsel güven ise örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

¹⁹⁹ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59, 2006, 137.

²⁰⁰ Darren C. Treadway, Wayne A. Hochwarterb, Gerald R. Ferrisb, Charles J. Kacmarc, Ceasar Douglasb, Anthony P. Ammetera, M. Ronald Buckleyd, Aqm., 498.

²⁰¹ Darren C. Treadway, Wayne A. Hochwarterb, Gerald R. Ferrisb, Charles J. Kacmarc, Ceasar Douglasb, Anthony P. Ammetera, M. Ronald Buckleyd, "Leader political skill and employee reactions", *The Leadership Quarterly*, 15, 2004, 494.

1.2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı “resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık şekilde kabul edilmemiş ancak örgütün bir bütün olarak etkin şekilde faaliyette bulunmasına katkıda bulunan gönüllü bireysel davranışlardır”²⁰² biçiminde tanımlanır. Örgütsel vatandaşlığı inceleyen Organ’ın geliştirdiği örgütsel vatandaşlık boyutları aşağıdaki gibi ifade edilir²⁰³:

1. *Özgecilik*: Özgecilik çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım etmesini (yeni iş görenin oryantasyonuna, iş arkadaşlarının ekipman kullanmasında, sunumlar hazırlamasında, ağır iş yükünü hafifletmede yardımcı olmak gibi) ifade etmektedir

2. *Vicdanlılık*: Çalışanların, işleri ve üstlendikleri rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını (işe erken gelme, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantılarda ya da randevularda dakik olma, görevlerini zamanından önce tamamlama, örgüt kaynaklarını koruma, yapıcı önerilerde bulunma gibi) ifade etmektedir.

3. *Nezaket*: Çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözüm için önerilerde bulunma, yardımcı olmaya ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını içerir

4. *Örgütsel erdem*: En üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi; örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder. Çalışan, toplantılara katılarak örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili fikir bildirerek, örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemleyerek, örgüt için en iyiyi yapmaya çalışarak örgüte olan bağlılığını sergiler

5. *Centilmenlik*: Çalışanın şikâyet etmeden ve sızlanmadan işin zorluğunu hoşgörüyü karşılamaıdır. Çalışan bu bağlılık boyutunda, işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumunu korur, diğer kişiler kendisi gibi düşünmediğinde kızmaz, iyi bir grup çalışması için fedakârlık yapar ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyar.

²⁰² Deniz Taşcı, Umur Koç, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 2007, 374.

²⁰³ Frances A. Owen, Salvatore J. Pappalardo, Carol A. Sales, “Organizational Citizenship Behaviour: Proposal for a New Dimension in Counsellor Education”, *Canadian Journal of Counselling*, 34(2), 2000, 101-103.; Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 2009, 218

Yönetici ile çalışan arasında gelişen güven, çalışanların olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerine neden olur. Yönetici ile çalışan arasındaki bu sosyal mübadele, karşılık verme ihtiyacı doğurmakta ve çalışan bu mübadeleye örgütsel vatandaşlık davranışları göstererek tepki vermektedir²⁰⁴. Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi, yöneticinin, astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesine, ilham vermesine, vizyon oluşturmaya ve otoriteden ziyade hedef ve fikirlere bağlılık oluşturmaya bağlıdır²⁰⁵

Yöneticiye güven, adalet algısında, performans değerlendirmede, geri bildirimde önemlidir. Dolayısıyla yöneticinin güven oluşturma amaçlı tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunduğu söylenebilir²⁰⁶. Farklı bir söyleyişle örgütsel güvenin kurulması ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da sergileme olasılığı artar²⁰⁷. Bu nedenle çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri, örgütsel güvenin ve yöneticiye güvenin oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumuna da olumlu katkılar sağlamaktadır. Bir anlamda örgütsel güven, yönetici ve örgütün, çalışanlara karşı olumlu davranışlarına çalışanlar tarafından verilen olumlu tepkilerdir. Kavram örgüte ait olma eğilimi ile eşdeğerdir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel güvenin oluşumu için örgütsel vatandaşlığın ne denli önemli olduğu görülmektedir.

1.2.6.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, “çalışanların söylemleri ve eylemleri için gerekli standartları ortaya koyarak örgütün bir arada tutulmasına yardımcı olan sosyal yapıştırıcı” olarak tanımlanabilir. Kültür, çalışanların davranışları hakkındaki belirsizlikleri azaltır; davranışlara bir standart getirir. Bir şirketin kültürü onu diğer şirketlerden farklılaştırır ve çalışanlarının diğerleri yerine çalıştığı şirkete bağlanmasını açıklar²⁰⁸. Yüksek sosyallik derecesi ve örgüt kültürünün yapısı güvenin oluşmasında önemli bir faktördür.

²⁰⁴ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 2006, 53.

²⁰⁵ Şebnem Aslan, “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 2009, 257.

²⁰⁶ Darren C. Treadway, Wayne A. Hochwarter, Gerald R. Ferris, Charles J. Kacmar, Cesar Douglas, Anthony P. Ammeter, M. Ronald Buckley, Agm., 501.

²⁰⁷ Hsing-Chau Tseng, Thai-Form Chen, Feng-I Chen, “Constructing and Testing a Model of Trustworthiness, Trust Behavior and Organizational Identification”, *Journal of Nursing Research*, 13(4), 2005, 300.

²⁰⁸ Martin E. Smith, “Changing an Organization’s Culture: Correlates of Success and Failure”, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 2003, 249.

Gerektiğinde kültür ve liderlik tarzının değişmesi ile güven seviyesinin artacağı yönünde fikirler öne sürülmüştür²⁰⁹.

Örgütsel güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir. Buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışlarını değiştirebilirler.

Bazı kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir. Geleneksel olarak güvenin az önem taşıdığı kültürlerde ABD ve bunun tersi olarak güvenin önem taşıdığı kültürlerde ise Japon kültürü örnek verilebilir²¹⁰. Toplumlara ait bu kültürel özelliklerin örgütlere de yansımaları kaçınılmazdır. Yani örgütün içinde bulunduğu toplumun izlerini taşıyaması düşünülemez. Dolayısıyla örgüt kültüründe ve örgütsel güvenin tesisinde, yaşanan toplumun değerleri de önemli rol oynamaktadır.

Güven talep edilmez, kazanılır. Örgütlerde güvenin yaratılması ve devamı insanların inandıkları ortak değerlere duyarlı bir kültürün yaratılmasıyla başlamaktadır²¹¹. Örgüt kültürü, örgütsel güven oluşumunda çok etkin bir rol oynamaktadır. Kültür, örgütü diğerlerinden ayıran, kendine has bir sosyal birikimdir. Örgütün bir değişim karşısında yahut herhangi bir durumda çalışanlarına nasıl davranacağı örgüt kültürü ile belirlenir. Çalışanların, örgütün davranışlarını önceden kestirebilmeleri, örgüte faydalı olmak anlamında neler yapabileceklerini öngörebilmeleri, örgüte göre yanlış ve doğruların neler olduğunun ortaya konması örgütsel kültürle mümkün olur. Yani kısaca öngörülebilirlik, açıklık, sosyallik derecesi gibi güven oluşumunda son derece önemli kavramlar, direkt olarak örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır. Kültür, çalışanla örgüt arasındaki perdenin yırtılmasına, çalışanın kendisini örgütün gerçek bir parçası olarak görmesine yol açar ki bu durumlar toplamda örgütsel güveni meydana getirirler.

1.2.6.4. İletişim

İletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden birisidir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim süreciyle çalışanlara aktarabilir. O halde

²⁰⁹ Vincent M. Ribiere, "Model for Understanding the Relationships Between Organizational Trust, KM Initiatives and Successes", *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 2009, 2

²¹⁰ Nigar Demircan, Adnan Ceylan, Aqm., 143.

²¹¹ Tuncer Asunakutlu, Aqm., 11.

iletişim örgüt uygulamaları için son derece gereklidir. İletişim sayesinde örgütsel faaliyetler çalışana tam aktararak hedeflere ulaşabilir²¹².

Güven, belirsizlik ve bilinmeyenle mücadelede önemli bir kavram olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla örgüt ortamında güvenin oluşmasında iletişimin önemi büyüktür. Düzenli iletişim halinde olmanın çalışanlar arası anlaşmazlıkların giderilmesine, çalışanların birbirlerine güvenmelerine ortam hazırladığı görülmektedir. İletişim sayesinde sorunlar, bilgiler paylaşarak belirsizlikle, bilinmeyenle mücadele edilmesi kolaylaştırılabilir²¹³.

Güvenin örgüt ortamında farklı birimler arasında kurulması zordur. Bunun nedenleri hedeflerdeki farklılıklar, dünya görüşlerinin ayrı olması, sorunları çözmeye yaklaşımlarının benzer olmayışı, diğer bölümlerdeki iş görenlerin farklı yöntemlerle çalışıyor olmaları olarak sıralanabilir. Dolayısıyla fiziksel yakınlık ve yüz yüze etkileşimin iletişimin oluşmasına katkı sağlayacağı; iletişim halinde olmanın ise örgüt ortamında güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi açısından önemli olduğu söylenebilir²¹⁴.

Çalışma arkadaşları arasında olduğu kadar üstler ve astlar arasında da açıklık olarak tanımlanan pozitif iletişim ilişkisi, işbirliği içinde çalışılan bir ortamda mevcuttur. Bir anlamda iletişim arttığında, hakkaniyet, açıklık ve güven ile karakterize bir çalışma atmosferi geliştiği gözlenmiştir. Toyota Takımı analizi açık iletişim için üç bileşen ortaya koymuştur: (a) yönetim tarafından elde edilen bilgi bütün çalışanlara iletmeli, (b) iletişim örgüt içinde üst tarafa doğru rahatlıkla işleyebilmeli, (c) çalışanlar aldıkları bilgiyi dürüst ve güvenilir bulmalıdırlar. Aynı zamanda, Allen ve Brady tarafından gerçekleştirilen bir incelemede, en üst yönetimden alınan bilginin kalitesinin, takım bazlı faaliyetler için katkı sağlayan bir faktör olduğu gösterilmiştir. Bütün bunlar, gerek takım içinde gerekse yöneticilerle ilişkilerde, üst yönetimden aşağıya doğru kurulan bir iletişimin başarılı sonuçlar alınmasına katkıda bulunduğunu gözler önüne sermektedir²¹⁵.

²¹² Metin Atak, Agm., 61.

²¹³ Ikushi Yamaguchi, "Influences of Organizational Communication Tactics on Trust with Procedural Justice Effects: A Cross-Cultural Study Between Japanese and American Workers", *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 2009, 22.

²¹⁴ Roxanne Zolin, Pamela J. Hinds, Renate Fruchter, Raymond E. Levitti, "Interpersonal Trust in Cross-Functional, Geographically Distributed Work: A Longitudinal Study", *Information and Organization*, 14(1), 2004, 2-4.

²¹⁵ Ceasar Douglas, Jeanette S. Martin, "Communication in the Transition to Self-Directed Work Teams", *Journal of Business Communication*, 43(4), 2006, 305.

İletişim sadece örgütsel güveni değil tüm örgütsel davranışları önemli biçimde etkileyen bir özelliktir. Bir riskin, belirsizliğin varlığının tüm örgüt çalışanlarınca fark edilmesi ancak iyi bir iletişimle mümkündür. Çalışanların birbirleri ve yöneticileri hakkında, örgütün hedef ve beklentileri konusunda ve tam tersi yani örgütün ve yöneticilerin çalışanların hedef ve beklentileri konusunda bilgi sahibi olabilmeleri iyi bir iletişime bağlıdır. İletişimin yeterli, bilgi akışının hızlı ve doğru olduğu örgütlerde, örgütsel güven ortamı kendiliğinden oluşacaktır.

Örgüt için iyi bir iletişimin pozitif etkileri saymakla bitmeyecek kadar çoktur. Burada asıl vurgu yapılması gereken nokta iletişimin, çalışanın örgüte yönelik eğilimlerinde oluşturduğu değişimlerdir. İyi bir iletişimin bulunduğu örgütlerde, bireyler ben kavramından sıyrılma eğiliminde olurlar yani egoistik davranışlardan ziyade örgütsel davranışlara yönelirler. Bu da yöneticileri ve örgütleri ile olan ilişkilerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkmasına neden olur. Yöneticileri ve örgütleri ile aralarında iyi bir iletişim bulunan çalışanların, örgütlerinde güven oluşmasına engel olan durumları daha kolay aştıkları bilinmektedir. Sadece iş ilişkisi içinde bulunan örgütün farklı gruplarının birbirlerine güvenmeleri için iletişim temel şarttır. Yani kısaca gelişmiş bir güven ortamı yaratmayı hedefleyen bir örgüt, kesinlikle üst yönetici-yönetici-çalışan arasında iyi bir iletişimin oluşmasını sağlamalıdır.

1.2.6.5. Güçlendirme

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir²¹⁶. Personel güçlendirmenin özünde, işgörenlerin kendi işlerinin sahibi ya da kendi işlerinin patronu olduklarını düşünmeleri yatmaktadır. Böyle bir ortamın yaratılabilmesinde, yani işin, gerçek sahibi olan iş görene sürekli olarak devredilmesinde, yönetim ve iş görenler arasında tam bir güven ortamının bulunması, yönetim ve iş görenlerin bu durumu kabullenebilmesi ve iş görenlerin örgüte karşı bağlılıklarının tam olması gerekmektedir. Tam bağlılıktan kasıt, ödüllendirme, görevde yükselme ve diğer özendirici uygulamalar olmasa bile, iş görenlerin örgüte karşı yine de bağlılık hissi duyabilmeleridir²¹⁷.

²¹⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2005, 414.

²¹⁷ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, Agm., 57.

Personel güçlendirme ile yönetici, örgüt içinde yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılmasını sağlayarak, çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakları ve araçları temin etmelerini, bilgilerin paylaşıldığı bir örgüt ortamı yaratılmasını ve çalışanlarını risk alma konusunda teşvik edilmelerini, bireysel anlamda onların gelişmelerini sağlar. Takımların gelişiminde ise yönetici, takım üyelerinin her birini destekleyerek, işbirlikçi öğrenmeyi teşvik ederek, ortak bilgi paylaşımını sağlayarak ve takım içinde güvene dayalı ilişkiler geliştirecektir²¹⁸

Personel, örgütün kendisine değer verdiğini hissettiğinde, personel güçlendirme sürecine daha olumlu yaklaşacaktır. Personel güçlendirmenin en önemli yararı, personelin örgüte güvenini artırmasıdır. Ayrıca güçlendirme ile karar verme yetkisi artırılan çalışanların rol tanımlarıyla ilgili kaygıları azalır, görev paylaşımı daha kolay gerçekleşir ve güven ortamı sağlanır; çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olur²¹⁹. Örgütte yüksek düzey tarafından uygulanan sıkı bir süreç kontrolü egemense, iş prosedürleri standart ve çalışanın özerkliği en az düzeyde ise, yönetimin güçlendirme stratejileri, bir işbirliği ve güven kültürü oluşturulmalıdır²²⁰.

İş görenlerin görevlerini tam benimsemeleri açısından güçlendirme önemli bir unsurdur. Güçlendirmenin oluşturulmasında ödüllendirme sistemlerinin olması, adil tutumlar sergilenmesi, çalışanın kendini değerli hissetmesi ve güven ortamının sağlanması esastır. Güçlendirme sayesinde çalışanlar belirsizliklerle daha kolay baş edebilirler; örgüte olan bağlılıkları ve güvenleri artar.

1.2.6.6. Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme kişinin benliğini belirgin bir örgüt kimliği açısından tanımlamaya hazır olma durumudur²²¹. Diğer bir ifadeyle örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte tutumsal ve davranışsal destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir²²²

²¹⁸ Selen Doğan, Özge Demiral, “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 2007, 288.

²¹⁹ Murat Akçakaya, “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 2010, 159.

²²⁰ Gülten Eren Gümüştekin, Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, 9, Erişim tarihi 04.07 2010 <http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf>

²²¹ İpek Kalemci Tüzün, İrfan Çağlar, Agm., 1014.

²²² Ömer Faruk İşcan, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların rolü”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(11), 2006, 162.

Özdeşleşmeyi teşvik için Kenneth Burke tarafından iki iletişim stratejisi önerilmiştir; birleşme ve ayırma. Birleşme stratejisi örgüt ile çalışan arasında bir bağ kurmaya çalışır; örgüt ve birey arasında her iki tarafın değerlerinin ortak noktalarını keşfetmeye uğraşır. Birleşme stratejisinde ortaya konulması hedeflenen durum örgütün, çalışanın değer ve hedeflerini paylaştığı ve bu paylaşımları çalışana “kimlik” olarak sunmaya çalıştığıdır. Cheney tarafından açıklanan birleşme taktikleri şunlardır; örgütün bireye ilgisini ifade etmesi, ortak değer ve davranış şekillerini teşvik etmesi, çalışan lehine yararlar sağlanması, örgüt dışından gelen övgülerin çalışanla paylaşılması. Birleşme stratejisi “biz” kavramı kullanılarak örgüt içinde ortak ilgi ve değerler oluşturularak gerçekleştirilebilir. “Biz” kavramı güven yaratmada, çalışan ile uzun dönemli ilişkiler oluşturmada ve örgüt üyelerinin bağlılıklarını sağlamada önemli rol oynar²²³.

Örgüt ve yöneticiye olan güven, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Daha önce de belirtildiği üzere duygusal bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşmesi sonucu oluşmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlarla ortak bir vizyon belirlemeleri, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerine imkân sağlayacaktır. Bu durum aynı zamanda çalışanların yöneticiye duydukları saygı, hayranlık, güven ve bağlılık duygularının pekişmesine neden olacaktır. Böylece, yönetici ve çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir vizyon, çalışanların duygusal bağlılıklarını artırıcı bir rol oynayacaktır²²⁴.

Özdeşleşme yukarıda da değinildiği üzere örgüt içinde “biz” kavramının yaratılmasıdır. Bunun ortaya çıkarılışında örgütün bireye ilgisini ifade etmesi, ortak değerler yaratılması, biz kavramını meydana getirecek davranış şekillerinin teşvik edilmesi, çalışanın çıkarlarının gözetilmesi, örgüt dışından gelen övgülerin çalışanlara yöneltilmesi gibi tavırların etken olduğu görülmektedir. Özdeşleşme kavramı bir örgütün geleceği, dayanıklılığı, bilgi akışındaki açıklık v.b. özellikleri üzerinde son derece önemli etkilere sahiptir. Bireysel davranışlardan arınan örgütte hataların bile paylaşıldığı bir yapı meydana gelecektir. Bu tip bir örgütten ayrılma isteği azalacak, örgüt istikrarlı bir hal alacaktır.

²²³ İpek Kalemei Tüzün, İrfan Çağlar, Agm., 1021.

²²⁴ Yavuz Demirel, Agm., 192.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK TACİZ ALGISI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. PSİKOLOJİK TACİZ ALGISI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışanların psikolojik taciz algıları örgüte güvenlerini olumsuz etkileyebilir. Bu durum her iki kavramında aynı faktörlerden şiddetle etkileniyor oluşu ile kanıtlanabilir. Bu ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi adına bahsi geçen faktörlerin incelenmesi önemli ve gereklidir. Bu faktörlerden birisi örgüt içinde yaşanan çatışmalardır. Örgütsel güvenin zedelendiği, az olduğu yahut hiç olmadığı çalışma ortamlarında çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır²²⁵. Leymann' ın da belirttiği gibi yaşanan bu çatışmalar psikolojik tacizin tetikleyici unsurlarıdır²²⁶. Farklı bir ifadeyle yoğun çatışmaların yaşandığı bir çalışma ortamında, psikolojik tacizin ortaya çıkışı kaçınılmazdır. Aynı biçimde çatışmaların yaşandığı bir ortamda çalışanlar engellendikleri ve çalışma arkadaşları tarafından reddedildikleri hissine kapıldıkları için örgütsel güvenin oluşması engellenir²²⁷. Çatışma kavramı etrafında birleşen olumsuz algılar, örgütsel güven ve psikolojik taciz arasında bir ilişki bulunduğunu kanıtlar niteliktedir.

Adaletli olmayan bir çalışma ortamı psikolojik tacize zemin hazırlar²²⁸. Aynı biçimde böyle bir çalışma ortamında bulunan bireylerin örgütlerine karşı güven geliştirmeleri beklenemez. Yani psikolojik taciz ile örgütsel güven arasındaki diğer bir kesişim noktası da örgütün çalışana karşı sergilediği adil tutumlardır²²⁹.

Düzenli iletişim halinde bulunmak, çalışanlar arasında anlaşmazlıkların giderilmesine ve çalışanların birbirlerine güvenmelerine ortam hazırlar. Yani iletişim direkt olarak örgütsel güvenin oluşmasını sağlayan faktörlerden birisidir²³⁰. Aynı zamanda psikolojik tacizin oluşması ve örgüt içinde yayılması aşamalarında da

²²⁵ Ping-Kit Lam1, Kwai-Sang Chin, "Identifying and Prioritizing Critical Success Factors For Conflict Management in Collaborative New Product Development", *Industrial Marketing Management*, 34, 2005, 762-764.

²²⁶ Heinz Leymann, Agm., 1996, 171.

²²⁷ Jose' M. Guerra, Ine's Martí'nez, Lourdes Munduate, Francisco J. Medina, "A Contingency Perspective on The Study of The Consequences of Conflict Types: The Role of Organizational Culture", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 14(2), 2005, 156.

²²⁸ M. Angeles Carnero, Blanca Martinez, Rocio Sanchez Mangas, "Mobbing And Its Determinants; The Case of Spain", *Applied Economics*, 1(11), 2008, 3.

²²⁹ Paula Saunders, Amy Huynh, Jane Goodman-Delahunty, "Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions of Workplace Bullying", *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 2007, 346.

²³⁰ Ikushi Yamaguchi, Agm., 22.

iletişimin rolü yadsınamayacak kadar büyüktür²³¹. Bu bilgiler ışığında iletişimden etkilenen güven ve psikolojik taciz kavramlarının birbirleri ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Şirketlerin birleşme, küçülme ve kapatılma süreçleri örgütsel kriz dönemleri olarak tanımlanabilir²³². Örgütsel kriz dönemlerinde, yönetim ile çalışanlar arasındaki güven azalır ve psikolojik taciz yaygınlaşır²³³. Dolayısıyla örgütsel kriz dönemleri, örgütsel güven ve psikolojik taciz algılarının her ikisini de etkileyen; aralarındaki ilişkiyi kanıtlayan bir durumdur.

Örgütsel güven ve psikolojik taciz arasındaki ilişkiyi direkt olarak ortaya koyan bir ifade de psikolojik taciz sürecinin, güven ilişkilerinin tükenişini haber veren katı bürokratik tutum ve davranışlar bütünü oluşudur²³⁴.

Psikolojik tacizin yaşandığı örgütlerde korku ve güvensizlik ortamı hakimdir. Bu yaşanan süreçte mağdurların yanı sıra izleyiciler de sıranın kendilerine geleceğini düşünerek endişeye kapılırlar²³⁵. Böylece örgüte duyulan güvensizlik mağdurdan izleyicilere doğru yayılır; genişler. Bu durum izleyicileri de potansiyel psikolojik taciz mağdurları haline getirebilir.

Psikolojik tacize maruz kalan çalışan sürekli aşağılandığı, sözü kesildiği, önemli görevlerden mahrum bırakıldığı için her şeyi yanlış yaptığına inanır, artık kendine olan güvenini kaybeder ve genel bir kararsızlık içindedir²³⁶. Sonuç olarak uygulanan psikolojik taciz, mağdurun kendisine olan güveninin ve çalışanlar ve yönetim arasındaki güveninin azalmasına neden olur²³⁷. Bu süreçte mağdurun yaşadıklarına şahit olan izleyici taraf ise bir gün kendisinin de aynı sorunu yaşayabileceği endişesine kapılır. Dolayısıyla çalışanlar arasındaki uyum bozulurken güvensizliğin hakim olduğu bir

²³¹ Şule Aydın, Emrah Özkul, "İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7,(2), 2007, 182.

²³² James N. Madero, Jeff Schanowitz, Agm., 16.

²³³ Abdullah Yılmaz, Derya Ergun Özler, Nuray Mercan, "Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişkisine Yönelik Ampirik bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 2008, 341

²³⁴ Hüseyin Köse, "Örgüt içi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing", *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, 2006, 282-284.

²³⁵ Teresa A.Daniel, "Bullies In The Workplace: A Focus On The "Abusive Disrespect" Of Employees", 2006, s. 4 Erişim tarihi 19.04.2010 http://noworkplacebullies.com/yahoo_site_admin/assets/docs/BulliesintheWorkplace1_HR_Magazine.234101040.pdf

²³⁶ P. Tınaz, F. Bayram, H. Ergin, Age., 44.

²³⁷ Tekin Akgeyik, Meltem Gungor, Selale Usen, "Individual and organizational consequences of mobbing in the workplace: case of banking sector in Turkey (a survey)", Erişim tarihi 26.04.2010. <http://www.thefreelibrary.com/Individual+and+organizational+consequences+of+mobbing+in+the...-a0172010699>

çalışma ortamı meydana gelir²³⁸. Yani yaşanan psikolojik taciz süreci örgüt ortamında tüm tarafların güven duygusunu zedeleyebilir.

Örgüt kültürü paylaşılan inanç, değer, varsayım ve davranışlarla gelişir ve yapılır. Örgütsel kültürün olumsuz inanç ve varsayımlara dayandığı durumlarda örgütsel psikolojik tacizin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu tür kültürler, suçlama kültürü, dedikodu kültürü gibi şekillerde ortaya çıkar²³⁹. Aynı zamanda psikolojik taciz davranışlarının görüldüğü örgütlerde örgüt kültüründe de değişimler olur. Bu değişimler sonucunda çalışan yöneticilerinden veya çalışma arkadaşlarından bilgi saklar, diğer çalışanların görünüşlerine, inançlarına veya yaşam tarzlarına saldırıda bulunmaya başlar. Böylece çalışanlar arasında ve çalışan ile yönetim arasında güven duyguları zedelenir²⁴⁰.

Örgütlerde kurum kültürünün yerleşmemiş olması, yöneticilerin psikolojik taciz konusuna ilgisizliği, çalışanlara örgütte önem verilmemesi, etik değerlerin zayıflığı, iletişim eksikliği, yıkıcı rekabet, psikolojik taciz davranışlarını körüklemektedir. Psikolojik taciz, örgütlerde bulaşıcı hastalık gibidir. Önleyici tedbirler alınmadığında yaygınlaşacak ve tüm topluma zarar verici hale gelecektir. Bu durum da örgüte olan güveni düşürecektir. Bireyleri psikolojik tacize yönelten nedenler olarak, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, güvensizlik, insani ve etik değerlerden uzak olma gösterilmektedir. Yöneticinin alacağı tedbirler; uyum, onay, sadakat, bağlılık, güven oluşturabilecek ortam yarattığından psikolojik taciz davranışını önler²⁴¹. Dolayısıyla çalışma ortamında etik davranışlara ve güvene dayalı ilişkilere önem verildiği müddetçe psikolojik taciz engellenir²⁴². Diğer taraftan psikolojik taciz davranışlarının artış gösterdiği çalışma ortamlarında ise yönetim çalışanlar arasında iletişimi artırarak, doğru işe doğru çalışmanı yerleştirerek, çalışanlarına adaletli davranarak güven ortamını sağlayabilir. Böylece psikolojik tacizin ortadan kaldırılması konusunda etkin bir çözüm yolu olarak güvenin kurulması gösterilir²⁴³. Bu bilgiler doğrultusunda psikolojik tacizi önlemek için örgüt ve yöneticileri çalışanlara güven ortamı sağlamalı ve örgüt ortamına

²³⁸ Serap Özen Çöl, "İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*, 4, 2008, 110.

²³⁹ Tehrani, Aqm., 14.

²⁴⁰ Johanna Beswick, Joanne Gore, David Palferman, *Bullying at Work: a Review of the Literature*, *Health and Safety Laboratory*, Harpur Hill, Buxton, 2006, 17.

²⁴¹ Çiğdem Kirel, "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 2007, 327.

²⁴² Ivana Soljan, Zeljka Josipovic-Jelic, Marina Titlic, "Workplace mobbing", *Arh Hig Rada Toksikol*, 59(1), 2008, 37.

²⁴³ Şule Aydın, Emrah Özkul, Aqm., 182.

yayılan psikolojik taciz davranışlarının ortadan kaldırılması için de güvenin oluşturulması gerekir. Yani çalışanlarda güvenin sağlanması hem psikolojik taciz süreci başlamadan önce hem de örgüt ortamına yayıldıktan sonra önemlidir.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Psikolojik taciz, devamlı psikolojik şiddet içeren davranışların birikerek ciddi bir boyuta ulaşmasının sonucu, mağdurun kendisini koruyamadığı bir süreç oluşması durumudur²⁴⁴. Bir sürecin psikolojik taciz olarak adlandırılabilmesi için, psikolojik taciz davranışlarının sıklığı, psikolojik taciz davranışlarının gerçekleştiği sürecin uzunluğu, kurban ile uygulayan arasındaki uygulayan lehine olan güç dengesizliği ve kurbanın mevcut durumla baş edecek gücünün olmaması özellikleri temel alınmalıdır²⁴⁵. Psikolojik taciz süreci sonunda mağdur ve izleyenlerle birlikte örgüt de etkilenir. Tacizin, mağdurların işe gelmemesi, iş gücü devrinin yüksek olması, yetenekli çalışanların kaybedilmesi, yeni çalışanların eğitim masrafları, hastalık izinlerinin artması, verimlilik ve kalitenin düşmesi, tazminat ve emeklilik ödemelerinin artması şeklinde örgüte ekonomik açıdan zarar verdiği belirtilmiştir²⁴⁶.

Örgütsel güven, tanım olarak bireyin belirli bir örgütün içinde yer alması ve onunla özdeşleşmesi; kendisini örgüte duygusal olarak bağlı hissetmesidir²⁴⁷. Örgüte duyulan güven, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına dair inanç olarak tanımlanabilir. Örgütsel güven, bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına yönelik inancıdır²⁴⁸. Güvenin önemini belirtmek amacıyla şu tanım yapılabilir; “Farklı global örgütsel parçaları bir arada tutan ve eksikliğinde birlikte çalışan tarafların başarısız olmalarına yol açan sosyal yapıstırıcı veya sosyal kaydırıcıdır”²⁴⁹.

Psikolojik tacizin çalışanlar arasında güveni zedelendiği söylenebilir. Psikolojik taciz sonucunda mağdur; örgüt için çaba sarf etmediği, vatandaşlık davranışlarının azaldığı, değişim ve yeniliklere dirençli oldukları ifade edilebilir²⁵⁰. Diğer açıdan da çalışanlar arası güven ve örgüte duyulan güven azaldığı takdirde psikolojik taciz eğilimi

²⁴⁴ Kimberly Ann Rogers ve Duncan Chappel, Agm., 7.

²⁴⁵ Noreen, Tehrani, Agm., 357.

²⁴⁶ Helge Hoel, Stale Einarsen, Agm., 2.

²⁴⁷ Sookyung Kim, John W. O'Neill, Seung-Eon Jeong, Agm., 62.

²⁴⁸ Jitendra Mishra, Molly A. Morrissey Agm., 449.

²⁴⁹ Sally Atkinson, David Butcher, Agm., 3

²⁵⁰ Wendy Bloisi, Helge Hoel, Agm., 652.

artar daha sonra işini değersiz görmeye başlar ve psikolojik taciz süreci başlar²⁵¹. Böylece psikolojik taciz ile örgütsel güvenin karşılıklı etkileşim halinde olduğu göz önünde bulundurularak araştırmanın temel amacını çalışanların işyerinde yaşanan psikolojik taciz algısının onların örgüte ve yöneticiye olan güvenlerine etkisini tespit etmek oluşturmuştur. Bu ana amaca bağlı olarak şu konular üzerinde yoğunlaşmıştır;

- Psikolojik taciz sürecini oluşturan bileşenlerin belirlenmesi,
- Örgütsel güven faktörlerinin belirlenmesi,
- Psikolojik taciz ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin araştırılması,
- Demografik ve çevresel değişkenler açısından örgüte ve yöneticiye olan güvenin farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi,
- Demografik ve çevresel değişkenler açısından psikolojik taciz algısının farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi.

2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma örnekleminin seçimi, hipotez geliştirilmesi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği ve anket formlarına ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları açıklanmıştır.

2.3.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi

Psikolojik taciz ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bu araştırma Erzurum ilinde çeşitli devlet hastanelerinde görev alan hemşireler üzerinde yapılmıştır. Anket çalışmasına dayanan bu araştırmanın ana kütlesi Erzurum ilinde sağlık hizmeti veren üç (Erzurum Bölge Eğitim Araştırma Hastanesi, Erzurum Numune Hastanesi ve Atatürk Üniversitesi Araştırma Hastanesi) hastanede çalışan 690 hemşireden oluşmaktadır. Bu ana kütlede %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata büyüklüğü öngörülerek örnek büyüklüğü 247 olarak hesaplanmıştır²⁵². Bununla birlikte bazı çalışanların cevap vermeyeceği ve olası cevaplama hataları dikkate alınarak tesadüfi olarak belirlenen 280 hemşireye anket formları dağıtılmıştır. Bu formlardan 205 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 71'dir. Geri

²⁵¹ Dilek Yıldırım, Aytolan Yıldırım, Agm., 1362.

²⁵² M., Lewis Saunders; P., Thornhill, A., *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall, Third Edition, Harlow 2003, 156.

dönen 205 anket formundan 5 tanesi eksik ve yanlış değerlendirildiği için dikkate alınmamıştır. Analizlere konu olan anket sayısı 200'dür.

2.3.2. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Farklı araştırmacılar psikolojik tacizi oluşturan bileşenleri farklı biçimlerde sıralamışlardır. Bu konuda Leymann'ın yaklaşımı psikolojik tacizi beş ana başlıkta inceleme yönünde olmuştur. Bu başlıklar; kişinin kendini göstermesinin ve yeterli derecede iletişim kurmasının engellenmesi, kişinin sosyal ilişkiler sürdürme seçeneklerinin kısıtlanması, kişinin kişisel itibarını sürdürmesinin engellenmesi, kişinin mesleki durumu ile ilgili engellemeler, kişinin fiziksel sağlığına yapılan saldırılardır²⁵³

Mağdurun işyerindeki sosyal ilişkilerine saldırı, kişinin sosyal izolasyonu ile sonuçlanabilir. Bu durum kişinin işyerindeki itibarını da zedeleyebilir. Psikolojik taciz sonucu kişinin sosyal ilişkilerinde meydana gelecek değişimler; çalışma arkadaşlarının kişiyle diyalog kurmaması, kişinin başkalarına ulaşmasının engellenmesi ve işyerinde kişi yokmuş gibi davranılmasıdır. Aynı biçimde bu değişimlerden herhangi birinin tek başına veya birkaçı ya da tümünün birlikte gerçekleşmesi halinde mağdurun işyerindeki itibarı onarılamaz biçimde zarar görebilir. Böylece kişinin işyerindeki itibarına yapılan saldırılar sonucu iş arkadaşları tarafından kişi aşağılanır, hakkında dedikodular yayılır, önemsenmez v.b. olumsuz durumlar gerçekleşir²⁵⁴. Bunun sonucunda mağdur ve iş arkadaşları arasındaki sosyal ilişkiler zarar görebilir. Yani kişinin itibarına zarar verme amacıyla yapılan psikolojik taciz aynı zamanda kişinin sosyal ilişkilerinin de zarar görmesi ile sonuçlanabilir. Bu bağlamda kişinin itibarını sürdürmesinin engellenmesi ve kişinin sosyal ilişkilerini sürdürmesinin engellenmesi başlıkları birbirleri ile iç içe değerlendirebilir.

Psikolojik tacizi oluşturan beş faktörden biri olan fiziksel saldırı, diğer dört faktörle neden-sonuç ilişkisi içinde bulunabilir. Örneğin işyerinde fiziksel saldırıya maruz kalışı iş arkadaşları tarafından görülen mağdurun işyerindeki itibarı ve sosyal ilişkileri kaçınılmaz biçimde zarar görebilir. Mağdur iş arkadaşları önünde küçük düşürüldüğünü düşünür ve tüm iş yaşantısını olumsuz etkileyecek utanma, çekinme duyguları geliştirebilir. Aynı zamanda bu saldırılar sonucunda, mağdur kendini gösterme ve iletişim kurma yeteneklerini kaybedebilir. Hem mağdur hem de izleyiciler

²⁵³ Heinz Leymann, Agm., 1996, 170-171.

²⁵⁴ Heinz Leymann, Agm., 1996, 173.

kişinin mesleki konumunun zarar gördüğünü düşünebilir. Fiziksel saldırıya maruz kalan mağdura izleyiciler acıyarak bakabilirler ki bu durum mağdurun itibarını kaybetmesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca mağdur hakkında asılsız dedikodular çıkmasına ve mağdurun aşağılanmasına neden olabilir. Farklı bir varsayım da mağdurun herhangi bir psikolojik taciz saldırısına göstereceği tepkilerin, fiziksel saldırıyla sonuçlanabileceği biçiminde kurulabilir. Yani mağdur tepki göstererek içinden çıkmaya çalıştığı süreçte, fiziksel saldırılara da maruz kalabilir. Psikolojik tacize bu açıdan yaklaşıldığında temel olarak üç boyuttan oluşabileceğini öngörebiliriz. Bu boyutlar itibara ve sosyal ilişkilere saldırı, kendini gösterme ve iletişime saldırı, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı olarak şekillenebilir.

Psikolojik tacizin yaşandığı çalışma ortamlarında, sosyal ilişkiler olumsuz etkilenir. Doğrudan psikolojik tacize maruz kalmasalar dahi, diğer çalışanlar gördükleri, duydukları ya da bir şekilde tanıdığı oldukları şiddet olayları ile çalışma ortamlarında huzursuzluklar yaşarlar. Bir gün kendilerinin de aynı sorunu yaşayabilecekleri endişesi, çalışanlar arasındaki uyumu bozarken güvensizliğin hakim olduğu bir çalışma ortamı yaratır²⁵⁵. Psikolojik taciz sürecinde mağdurun çalışanlar veya yöneticiler tarafından küçük düşürülmesi, kişinin sosyal ilişkilerine veya itibarına kaçınılmaz biçimde onarılması güç zararlar verecektir. Bunun sonucunda mağdur örgüte ve yöneticiye güven duyamaz hale gelir²⁵⁶. Mağdurun psikolojik taciz sürecinden kurtulabilmesi için yapması gerekenler güvendiği bir yöneticiden veya çalışma arkadaşlarından destek alması olarak belirtilebilir²⁵⁷. Ancak bu süreçte itibarı ve sosyal ilişkileri saldırı altında olan mağdurun, bu kişilerden beklentileri karşılanmayacaktır²⁵⁸.

Yukarıdaki bilgiler ışığı altında şu hipotez geliştirilmiştir:

H_1 : İtibara ve sosyal ilişkilere saldırı şeklindeki psikolojik taciz algısı ile güven arasında negatif bir ilişki vardır. Bu araştırma hipotezi aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır.

H_{1a} : Çalışanın itibarına ve sosyal ilişkilerine saldırı biçimindeki psikolojik taciz algısı arttığında örgüte duyduğu güven azalır.

²⁵⁵ Serap Özen Çöl, "İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*, 4, 2008, 110.

²⁵⁶ Dilek Yıldırım, Aytolan Yıldırım, Arzu Timuçin, "Mobbing Behaviors Encountered by Nurse Teaching Staff", *Nursing Ethics*, 14(4), 2007, 459.

²⁵⁷ Jeanmarie Keim, J. Cynthia McDermott, "Mobbing; Workplace Violence in the Academy", *The Educational Forum*, 74(2), 2010, 171.

²⁵⁸ German Bernate, "Mobbing; Psychological Harassment", *PM World Today*, 10(5,3), 2008, 1.

H_{1b}: Çalışanın itibarına ve sosyal ilişkilerine saldırı biçimindeki psikolojik taciz algısı arttığında yöneticisine duyduğu güven azalır.

Psikolojik taciz sürecinde yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından mağdurun sözü sürekli kesilir, yaptığı iş sürekli eleştirilir; mağdurun kendini ifade etme olanağı sınırlanır. Bu durum kişinin iletişim kurma yeteneğine ve kendini gösterme alanlarına olumsuz biçimde yansır²⁵⁹. Örgüt içinde kendini göstermesi engellenen, kısıtlanan mağdurun, örgüte ve örgütün temsilcisi olarak gördüğü yöneticisine güven duyması zorlaşır. Aynı biçimde örgüt içi bileşenlerle sağlıklı iletişim kurması engellenen mağdurun, örgüte güven geliştirebilmesinin önünde bir engel olarak iletişimsizlik belirecektir.

Yukarıdaki bilgiler altında şu hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Kendini gösterme ve iletişime saldırılar şeklindeki psikolojik taciz algısı ile güven arasında negatif bir ilişki vardır. Bu araştırma hipotezi aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır.

H_{2a}: Kendini gösterme ve iletişime saldırılar şeklindeki psikolojik taciz algısı arttığında çalışanın örgüte duyduğu güven azalır.

H_{2b}: Kendini gösterme ve iletişime saldırılar şeklindeki psikolojik taciz algısı arttığında çalışanın yöneticilerine duyduğu güven azalır.

Psikolojik taciz sürecinde, mağdurun yaşam kalitesini ve mesleki konumunu olumsuz biçimde etkileyecek saldırılar gerçekleşir. Bu saldırılar çalışanın kendine olan güvenini olumsuz yönde etkileyecek görevler verilmesi, verilen görevlerin sürekli değiştirilmesi, çalışanın itibarını zedeleyecek görevler verilmesi şeklinde gerçekleşir²⁶⁰. Bu saldırılar sonucunda mağdur kendini belirsizlik denizindeymiş gibi hisseder; yönetimin kendisine tutarlı davranmadığına inanır; görev tanımlarını net biçimde algılayamayabilir Böylece çalışanın örgüte duyduğu güven zedelenebilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında şu hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Kişinin mesleki konumuna ve yaşam kalitesine saldırı biçimindeki psikolojik taciz algısı ile güven arasında negatif bir ilişki vardır. Bu araştırma hipotezi aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır.

H_{3a}: Mesleki konuma ve yaşam kalitesine saldırı biçimindeki psikolojik taciz algısı arttığında çalışanın örgüte duyduğu güven azalır.

²⁵⁹ Davenport, Schwartz ve Pursell Elliott, Age., 16-19.

²⁶⁰ Dieter Zapf, Agm., 70.

H_{3b}: Mesleki konuma ve yaşam kalitesine saldırı biçimindeki psikolojik taciz algısı arttığında çalışanın yöneticilerine duyduğu güven azalır.

Psikolojik taciz ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar vardır. Örneğin psikolojik taciz ile yaş ilişkisi incelendiğinde, yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıkları görülmüştür. Leymann yaptığı araştırma sonucunda 21 - 30 ve 31 - 40 yaş gruplarında yer alan kişilerde, duygusal taciz mağduru olma olasılığının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.²⁶¹ Ancak Zapf, bireylerin psikolojik tacize maruz kalmalarında yaş faktörünün anlamlı olmadığını ileri sürmektedir²⁶². Yaş olarak büyük olan yönetici, astın önemli çalışmalarının kendi konumu açısından tehditkâr olduğunu düşünerek psikolojik tacize başvurabilir. Bunun tam tersi de olasıdır. Yaş olarak küçük bir amir, astı karşısında kendini deneyimsiz görebilir. Açığını maskeleyerek ve yeterli olduğuna kendisini inandırmak adına ağır bir saldırgan rolüne bürünebilir²⁶³. Görüldüğü gibi yaş ve psikolojik taciz arasındaki ilişki hakkında farklı görüşler bulunmaktadır.

Bir diğer demografik özellikte aynı meslekte çalışma süreleridir. Bir kıyaslama yapmak gerekirse, çalışanların, psikolojik taciz süreçlerinin sorumluları olarak, daha uzun süreler boyunca hizmet vermiş olması muhtemel olan yönetici pozisyonundaki meslektaşlarını görme eğilimlerinin yüksek olduğu belirtilmiştir²⁶⁴. Ancak çalışanlar arası psikolojik taciz dikkate alındığında benzer süreler boyunca aynı görevi yapan çalışanlar arasında da psikolojik taciz görülebildiği gerçeği önümüze çıkmaktadır.

Öğrenim durumundaki farklılıklar açısından psikolojik taciz ele alındığında, eğitilmiş çalışanların bu sürece daha sık maruz kaldıkları görülür. Özellikle çalışma ortamında bilgisi ile sivrilen çalışanın hedef kişi olarak görülme olasılığı artar²⁶⁵.

Yaş, cinsiyet, eğitim gibi kişisel özellikler ve çalışanın iş tecrübeleri örgütsel güveni oluşturan unsurlar olarak belirtilebilir²⁶⁶. Ayrıca örgütte yeni işe başlayan bir yöneticiye güvenin düşük seviyede olduğu söylenebilir. Aynı zamanda yöneticinin davranışları, tutumları ve elde ettiği başarıları güven oluşmasını hızlandırır. Yani

²⁶¹ Heinz Leymann, 1996, Agm., 176.

²⁶² Dieter Zapf, Agm., 1999, 75

²⁶³ Pınar Tınaz, Acm., 2006, 117-126

²⁶⁴ Sabahat Bayrakök, Agm., 445.

²⁶⁵ Sevinç Köse, Şener Uysal, "Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği", *Sosyal Bilimler*, 8(1), 2010, 266.

²⁶⁶ Sookyung Kim, John W. O'Neill, Seung-Eon Jeong, Agm., 62

örgütte bulunma süresi ve kişisel ve mesleki özellikler yöneticiye olan güvenin nedenleri arasındadır²⁶⁷.

Bu kısımda demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak alınmış ve kontrol değişkenleriyle ilgili olarak şu hipotezler geliştirilmiştir:

H₄: Çalışanların demografik ve çevresel değişkenler açısından psikolojik taciz algıları farklıdır.

H_{4a}: Çalışanların demografik değişkenler açısından itibara ve sosyal ilişkilere saldırı şeklindeki psikolojik taciz algısı farklıdır.

H_{4b}: Çalışanların demografik değişkenler açısında kendini gösterme ve iletişime saldırılar şeklindeki psikolojik taciz algısı farklıdır.

H_{4c}: Çalışanların demografik değişkenler açısından kişinin mesleki konumuna ve yaşam kalitesine saldırı biçimindeki psikolojik taciz algısı farklıdır.

H₅: Çalışanların demografik ve çevresel değişkenler açısından güven seviyeleri farklıdır.

H_{5a}: Çalışanların demografik değişkenler açısından örgütsel güven düzeyleri farklıdır

H_{5b}: Hemşirelerin demografik değişkenler açısından yöneticiye duydukları güven düzeyleri farklıdır.

2.3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmamızda, temel olarak nicel verilere dayalı olarak araştırma ve ölçme yapan bir yöntem benimsenmiştir. Bu nedenle veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Bunun içinde öncelikle bir ölçeğin geliştirilmesi gerekli görülmüştür. Örgütsel güven ve psikolojik taciz ile ilgili yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya dayalı akademik yayınlar üzerinde geniş bir tarama yapılmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler mümkün olduğunca daha önceki araştırmalarda kullanılmış, yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiş ifadeler arasından seçilmiştir. Ancak bu ölçeklerin tümünün orijinal dili İngilizcedir ve bunlarla yapılan araştırmalar, ülkemiz dışında gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla öncelikle ölçeklerin, Türkçeye uygun biçimde tercüme edilmesi, daha sonra da kültürel farklılıkların yol açabileceği problemleri ortadan kaldırmak için dilimize uyarlanması gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, ölçekler

²⁶⁷ Gary A. Ballinger, F. David Schoorman, David W. Lehman, Agm., 2009, 221.

önce İngilizceden Türkçeye tercüme edilmiş, daha sonra tekrar İngilizceye tercüme edilerek ölçeklerdeki ifadelerin kültürel bağlamda farklılığı olup olmadığı dil uzmanlarınca değerlendirilmiştir. Sonuçta hiçbir ifadenin, tercüme sonucu anlam kaybına veya değişikliğine uğramadığı görülmüştür.

Araştırmada kullanılan anket formu toplam 42 maddeden oluşmaktadır. İlk 6 madde, çalışanların demografik özelliklerini ölçme ve diğer 36 madde ile örgütsel güven ve psikolojik tacizi değerlendirme amaçlıdır. İlk 24 madde (1- evet her gün, 2- evet haftada en az bir kere, 3- evet, ayda birkaç kez, 4- evet, yılda birkaç kez, 5- hayır, hiçbir zaman) diğer 12 madde 5'li Likert ölçeği (1- kesinlikle katılmıyorum..... 5- kesinlikle katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur.

Psikolojik taciz olgusunu ölçmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği esas alınarak hazırlanmış olan 24 adet psikolojik taciz davranışından oluşan anket kullanılmıştır. Özgün sürümünde, ölçek 45 adet psikolojik taciz davranışı içermektedir²⁶⁸. Bu 45 soruluk anketin, bazı sorularının aynı cevapları almaya, aynı sonuçlara ulaşmaya yönelik olduğunun düşünülmesi araştırmanın amacı ve hipotezlerin bağdaşmaması, anketin özgün halindeki ifadelerde kültürel farklılıklar içeren sorular tespit edilmesi sonucu ve anketin hemşireler tarafından daha sağlıklı ve güvenilir biçimde cevaplanabilmesi adına soru sayısının 24'e düşürülmesi uygun bulunmuştur. Böylece anketi uyguladığımız hemşirelerin dikkatlerinin dağılması önlenmeye çalışılmış; daha anlaşılabilir ancak amaca ulaşmada yeterli olacak en basit anket oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların, psikolojik taciz varlığını ispatlayan bu davranış kalıplarından hangilerine, ne oranda maruz kaldıklarını belirlemek amacıyla sorular 5'li Likert ölçeği şeklinde oluşturulmuştur

Örgütsel güveni ölçmek üzere Nyhan ve Marlow'un 12 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi Demircan tarafından yapılmış ve geçerliliği test edilmiştir. Bu ölçeğin tercih edilmesinin başlıca nedeni hem yöneticiye hem de örgüte güveni ele almasıdır. İlk 8 soru yöneticiye güveni ölçerken, diğer 4 soru da örgüte güveni ölçmektedir. Bu ölçek bir bütün olarak Nyhan ve Marlow tarafından "örgütsel güven envanteri" olarak adlandırılmaktadır²⁶⁹.

²⁶⁸ Heinz Leymann, Agm., 1993, 33-34.

²⁶⁹ Nigar Demircan. Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama (Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2003.

2.3.4. Verilerin toplanması.

Anketler, Nisan 2010 – Haziran 2010 tarihleri arasında, örneklemdaki 3 hastanede uygulanmış, 205 hemşire anketi cevaplamayı kabul etmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %71'dir. Anketlerin hemşirelere yüz yüze uygulanması böylesine yüksek bir cevaplanma oranına ulaşılmasında etkili olmuştur. Ancak beş adet anket formunda çok sayıda cevaplanmayan soru bulunduğundan bunlar analiz sürecine dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla istatistiki analizlere konu olan, anket formu sayısı 200'dür. Veriler SPSS 13.0 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

2.3.5. Anketlerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Anket formundan elde edilen verilere, gerekli analizleri yapabilmek amacıyla öncelikle kullanılan anket formlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutları araştırılmıştır. Öncelikle anket formlarının evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ve analiz yapabilmek için yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir. Çünkü gönderilen 280 anket formundan 205 tanesi (%71) geri dönmüş ve bu anketlerden 200'ü istatistiksel analizlerde kullanılmıştır.

Bir ölçeğin tutarlılığını ve kalıcılığını gösteren güvenilirlik, bu ölçekle yapılan ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ortaya koyar. Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla beraber, en çok içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi kullanılmaktadır. Bu araştırmada bu yöntemle hesaplanan cronbach alfa güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen cronbach alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artar. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için, bu değer 0,70'e eşit veya bundan daha yüksek olması gerekir²⁷⁰. Yüksek değerler ise daha yüksek güvenilirlik düzeyini belirtir. Bu araştırmada kullanılan her bir ölçek için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, cronbach alfa değerinin 0,74 ile 0,84 (psikolojik taciz ve örgütsel güven için) arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarıldığında, ölçeklerin içsel tutarlılığında önemli bir artış gerçekleşmemiştir. Bu durum kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliğinin, kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

²⁷⁰ George A. Morgan vd., *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, USA, 2004, 122.

Ölçeklerin güvenilirlikleri saptandıktan sonra geçerlilikleri test edilmiştir. Geçerlilik; bir ölçeğin, ölçülmesi amaçlanan özelliği ölçüp ölçemeyeceğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu belirlendikten sonra, ilgili ölçeğin ölçülmek istenen değişkeni gerçekte ne derece ölçebildiğini ortaya koyabilmek için yüzeysel, yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerliliği analizleri yapılmıştır.

Yüzeysel geçerlilik, ölçekte yer alan maddeler ile ölçeğin kavramsal tanımı arasındaki uygunluk düzeyinin değerlendirilmesiyle ortaya çıkarılır. Yüzeysel geçerliliği belirlemek için, ölçekteki ifadeler ile bunlarla bağlantılı kavramlar arasındaki uyum incelenir. Araştırma esnasında anketör, ölçeğin ölçülmek istenen kavramları yeterince iyi ölçüp ölçemediğine ilişkin öznel bir değerlendirme yapar. Bu araştırmada yüzeysel geçerliliği sağlayabilmek için, ölçüm araçları oluşturulurken, başka bir dilde geliştirilmiş ölçeklerden alınan ifadeler tercüme ve geri tercüme yöntemine göre düzenlenmiştir. Sonuçta hiçbir ifadenin dil yönünden özel bir kültürel bağlamı yansıtmadığı görülmüştür. Ayrıca sorular hazırlanırken konunun uzmanları ile görüşülmüş; onların görüş ve önerileri doğrultusunda ifadeler daha anlaşılır bir forma dönüştürülmüştür. Böylece katılımcıların soruları daha iyi anlamasını sağlamak amaçlanmıştır. Anket formları cevaplanırken, anketin yüzeysel (içerik) geçerliliğine yönelik olarak; ifadelerin anlaşılabilirlik düzeyine ilişkin herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır.

Bu araştırmada geçerlilik testi için açıklayıcı faktör analizinden de yararlanılmıştır. Faktör analizi, çok sayıda değişken arasındaki karşılıklı ilişkilerin yapısını analiz edebilmek amacıyla, bu değişkenlerin temelinde yatan ortak boyutları belirlemeye yarayan bir analiz türüdür²⁷¹. Bu araştırmada yer alan psikolojik taciz ve örgütsel güven değişkenlerini ölçen maddeler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce, bu analizin uygulanabilmesi için gerekli ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir. Birinci koşul, faktör analizine tabi tutulacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olmasıdır. İkinci koşul da KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Bartlett's Test of Sphericity) yeterli düzeyde olmasıdır. Bu araştırmada yukarıda belirtilen iki değişkeni ölçen ölçekler için KMO'nun

²⁷¹ Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ, 1998, 90.

0,60'dan yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılığının da 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini gösterir²⁷². İlgili koşullar sağlandıktan sonra, değişkenler arasında faktörlere ait yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan, Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Sonuçta psikolojik tacizin üç, örgütsel güvenin iki faktör içerdiği gözlenmiştir. Bu sonuçlar literatürdeki kavramsal bilgilerle ve diğer ampirik çalışmalarda ulaşılan bulgularla uyumlu olup, kullanılan ölçeklerin geçerliliğini destekler niteliktedir.

Tüm ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de analiz edilmiştir. Yakınsama geçerliliği, teorik açıdan birbirleriyle ilişkili kavramların ampirik olarak ne ölçüde ilişkili olduğunu gösterir. Buna karşın ayrışma geçerliliği, teorik olarak birbirleriyle ilişkili olmayan kavramlara ait ölçümlerin birbirleriyle ne ölçüde ilişkisiz olduğunu belirlemeye imkân sağlar. Anket formundaki ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri, madde analizi ve açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. İlk olarak, her bir ölçekteki sorulara ilişkin korelasyon matrisi çıkarılmıştır. Daha sonra aynı faktör içinde yer alan değişkenler arasındaki korelasyon incelenmiştir. Yakınsama geçerliliğinin sağlanması için, teorik açıdan benzerlik taşıyan faktörler arasındaki korelasyonun yüksek olması gerekir. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için de, teorik açıdan benzerliği bulunmayan faktörler arasındaki korelasyonun çok yüksek olmaması gerekir²⁷³. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, farklı faktörler arasında korelasyonun bulunduğu, ayrıca aynı faktörü oluşturan ifadeler arasında da yüksek korelasyon olduğu görülmüştür. Bu durum kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu gösterir. Bunun yanında, faktörler arasındaki korelasyon ile farklı faktörler içerisinde yer alan ifadeler arasındaki korelasyonunun çok yüksek olmaması, ayrışma geçerliliğini ortaya koymaktadır.

²⁷² Nancy L. Leech, Karen C. Barrett, George A. Morgan, *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 2005, s. 82; Atılhan Naktiyok, *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, 245.

²⁷³ Donald T. Campbell, Donald W. Fiske, "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, 56(2), 1959, 81; Naktiyok, *Age.*, 244-245.

2.4. BULGULAR

2.4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Anket uygulanan hemşirelere ilk olarak; cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, medeni durumları, kurumda çalışma süreleri ve meslekte çalışma süreleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Hemşirelerin bu sorulara verdikleri cevaplar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir

Tablo 2.1. Hemşirelerin Cinsiyetlerine İlişkin Özellikler

Özellik		f	%
Cinsiyet	Erkek	40	20
	Bayan	160	80

Araştırmamızda anket uygulanan hemşirelerin %80'inin bayan, % 20'sinin erkektir. Bu durum cinsiyetin psikolojik taciz algısı ve örgütsel güven ile olan ilişkisini incelenmesi için önemlidir.

Tablo 2.2. Hemşirelerin Yaşlarına İlişkin Özellikler

Özellik		F	%
Yaş	25-34	131	65,5
	35-44	55	27,5
	45-54	13	6,5
	55 ve yukarısı	1	0,5

Hemşirelerin %65,5 'i 25-34, %27,5'i 35-44, %6,5'i 45-54 yaş aralığındadır. Bu durum farklı yaşlardaki çalışanların algılarındaki çeşitliliği; zamanla farklılaşan davranış biçimlerini algı üzerindeki etkilerini ortaya koymada kullanılmıştır.

Tablo 2. 3. Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Özellikler

Özellik		F	%
Öğrenim durumları	Lise	75	37,5
	M. Y.O	43	21,5
	Üniversite	69	34,5
	Lisansüstü	13	6,5

Ankete katılan hemşirelerin öğrenim durumlarına bakıldığında % 0,5'i ilköğretim, %37'si lise, %34,5 üniversite, % 21,5'i meslek yüksek okulu mezunu olduğu ve % 6,5'i lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Böylece değişik seviyede eğitim almış olan hemşirelerin psikolojik taciz ve örgütsel güven algıları açısından değişiklikler meydana getirebilir.

Tablo 2.4. Hemşirelerin Medeni Durumlarına İlişkin Özellikler

Özellik		f	%
Medeni durum	Evli	120	60
	Bekar	72	36
	Boşanmış	8	4

Ankete konu olan hemşirelerin %60'nın evli, %36'sının bekar ve % 4'ünün boşanmış olduğu görülmektedir. Çalışanın sosyal yaşamının iş hayatını etkilemesi beklenir. Bu sosyal yaşamın büyük bir kısmını oluşturan parça ailedir. Sosyal yaşantısında maruz kaldığı dönemsel veya kalıcı sorunlar, iş hayatına yansıtan bir çalışanın psikolojik taciz ve örgütsel güven algılarında değişiklikler gözlenmesi beklenebilir.

Tablo 2.5. Hemşirelerin Kuruluştaki Çalışma Sürelerine İlişkin Özellikler

Özellik		F	%
Kuruluşta çalışma süresi	1-5	115	57,5
	6-10	57	28,5
	11-15	20	10
	16+yıl	8	4

Hemşirelerin %57,5'inin 1-5, %28,5'inin 6-10, %10'unun 11-15 yıl süreyle, %4'ünün 16 yıl ve üstü süredir aynı hastanede çalıştığı söylenmiştir. Çalışanın aynı örgütte daha uzun süre bulunması bu çalışanın örgütle bütünleşmesi, örgüt yapısını daha iyi anlamasını sağlayabilir. Güvenin zamanla oluşan ve gelişen bir kavram olduğunu da göz önüne aldığımızda aynı kuruluşta çalışmaya süresinin örgütsel güven ve psikolojik taciz algısını etkileyebileceği düşünülebilir.

Tablo 2. 6. Hemşirelerin Meslekte Çalışma Sürelerine İlişkin Özellikler

Özellik		F	%
Meslekte çalışma süresi	1-5	91	45,5
	6-10	46	23
	11-15	44	22
	16+yıl	19	9,5

Hemşirelerin %45,5'inin 1-5, %23'ünün 6-10, %22'sinin 11-15 yıldır ve %9,5'inin 16 yıl ve üstü süredir meslekte olduğu görülmektedir. Meslekte bulunma süresi mesleki deneyim açısından önemli olabilir. Bu durum da hemşirelerin psikolojik taciz ve örgütsel güven algılarının belirlenmesinde önemli bir yer tutar.

2.4.2. Psikolojik Taciz Algısına İlişkin Bulgular

2.4.2.1. Psikolojik Taciz Algısına İlişkin Faktör Analizi

Psikolojik taciz algısına ilişkin temel boyutları belirlemek amacı ile, psikolojik taciz algısı ile ilgili toplam 24 değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış, istatistiki bakımdan uygun olmayan 2 ifade çıkarılmış ve 3 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 3 faktör toplam varyansın %62,36'sını açıklamaktadır. Maddelerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü (0,931) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 2983,309; $p < ,000$) yeterli düzeydedir. Anketin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranı 0,88'dir.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen değişkenler genellikle itibara ve sosyal ilişkilere saldırı ile ilgili değişkenlerdir. Toplam 11 değişkenden oluşan faktör, 10,69'luk öz değere sahip olup, toplam varyansın% 48,59'unu açıklamaktadır.

Kendini göstermeye ve iletişime saldırı olarak isimlendirilen ikinci faktör 6 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktör yüksek sesle azarlanma, sözlü tehdit alma ile ilgili değişkenlerden oluşmaktadır. Toplam varyansın %8,61'ini açıklayan bu faktörün öz değeri 1,89'dur.

Çalışanın yeteneğine göre görev verilmemesi, verilen görevlerin sürekli değiştirilmesi ile ilgili 5 değişkeni niteleyen üçüncü faktör, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı olarak isimlendirilmiştir. Öz değeri 1,140 olan bu faktör, toplam varyansın %5,18'ini açıklamaktadır.

Tablo 2. 7. Psikolojik Tacize İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör yükleri	Öz değer	Açıklanan varyans %	Toplam varyans %
<i>Faktör 1; İtibara ve sosyal ilişkilere saldırı</i>		10,69	48,59	48,59
Çalışanların sizinle konuşmaması	,706			
Başkalarına ulaşmanızın engellenmesi	,531			
Gülünç durumlara düşürülme	,710			
Psikolojik değerlendirme geçirmem için baskı	,847			
Dini ve siyasi görüşle dalga geçilmesi	,762			
Milliyetinizle alay edilmesi	,809			
Alçaltıcı isimlerle anılmak	,618			
İtibarımı zedeleyecek işlerin verilmesi	,643			
Tehlikeli görevlerin verilmesi	,659			
Fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalmak	,703			
Hafif şiddet uygulanması	,804			
<i>Faktör 2; kendini göstermeye ve iletişime saldırı</i>		1, 89	8,61	57,20
Kendinizi gösterme olanağınızın kısıtlanması	,736			
Sözünüzün sürekli kesilmesi	,788			
Yüksek sesle azarlanmak	,793			
Yaptığınız işin sürekli eleştirilmesi	,635			
Sözlü tehditlere maruz kalmak	,693			
Cinsel saldırılara maruz kalmak	,504			
<i>Faktör 3; kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı</i>		1,140	5,18	62,39
Aldığınız kararların sorgulanması	,587			
Yeteneklerinize göre görev verilmemesi	,756			
Önemli faaliyetlerden mahrum kalmak	,705			
Verilen görevlerin sürekli değiştirilmesi	,733			
Kendinize olan güveninizi olumsuz etkileyecek görevler verilmesi	,513			

2.4.2.2. Psikolojik Taciz Algısına İlişkin Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Psikolojik taciz ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; itibara ve sosyal ilişkilere saldırı, kendini göstermeye ve iletişime saldırı, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı olarak sıralanabilir. Her bir boyuta ait ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.8’de görüldüğü gibi “çalıştığım hastanede insanlar benimle konuşmak istemezler” şeklindeki psikolojik taciz davranışına hemşireler %70’i hiçbir zaman maruz kalmadığını ifade ederken, %28,5’i değişen sıklıkta, %1,5’i ise her gün maruz kaldığını ifade etmiştir. Hemşirelerin %69’nun çalışma ortamında gülünç duruma düşmediklerini ifade ederken, % 1,5’inin ise her gün bu tip bir psikolojik tacize maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Anket uygulanan hemşirelerin çalıştıkları hastanede psikolojik incelemelerden geçmeleri için her gün baskı uygulandığını ifade eden oran %2 iken hemşirelerin %87,5’i ise bu tür bir baskıyla hiçbir şekilde karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Dini ve siyasi görüşleriyle her gün alay edildiğini ifade eden hemşirelerin oranı %1’dir. %80,5’inin ise aksine dini ve siyasi görüşüyle alay edilmesi şeklinde uygulanan psikolojik tacize hiçbir zaman maruz kalmadığı görülmektedir. “Çalıştığım hastanede milliyetimle alay edilir” ifadesinde belirtilen psikolojik taciz türüne hemşirelerin %82,5’lik bir oranının hiçbir zaman karşılaşmadığı görülmektedir. Bu tür psikolojik tacize %1’lik bir kesimin ise her gün maruz kaldığı ifade etmiştir. Hemşirelerin %21’inin değişen sıklıklarla çalıştıkları hastanede müstehcen ya da alçaltıcı isimlerle anılırken veya hakarete maruz kalırken, % 79’unun hiçbir zaman bu tür psikolojik tacize maruz kalmadığı görülmektedir. Hemşirelerin “ çalıştığım hastanede tehlikeli işler bana verilir” ifadesine %77,5’i hiçbir zaman, %20,5’i yılda, ayda ve haftada olmak üzere bir kez, %2’si ise her gün maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Çalıştıkları hastanede fiziksel şiddet tehditlerine değişen sıklıkta maruz kaldığını ifade eden hemşirelerin oranı %22,5’tir. %77,5’i ise bu tip psikolojik tacize maruz kalmadıklarını ifade etmişlerdir. Gözlerini korkutmak amacıyla farklı aralıklarla hafif şiddete maruz kalan hemşirelerin oranı %15, her gün maruz kalanların oranı %2 iken böylesi bir taciz davranışı ile karşılaşmadıklarını ifade edenlerin oranı %83’tür. Cinsel saldırıya her gün maruz kaldıklarını ifade eden hemşirelerin oranı %1,5 iken bu tarz psikolojik taciz davranışına maruz kalmadıklarını ifade edenlerin oranı %87’dir.

Psikolojik tacizin bir boyutu olan itibara ve sosyal ilişkilere saldırıya ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “çalıştığım hastanede kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmam engellenir” ifadesidir. Bu ifadeyi “çalıştığım itibarımı zedeleyecek, niteliklerime uygun olmayan işler bana verilir.” ifadesi izlemektedir. Ortalamalarla birlikte frekans dağılımları da göz önünde bulundurulduğunda, bireyi yalnız bırakmaya yönelik psikolojik taciz davranış türünün yaygın olduğu görülmektedir. İş yaşamında yalnız kalan birey çevresinden izole edilir, yardım alamaz ve yardım edemez pozisyona düşürülerek etkisiz hale getirilmeye çalışılır. Çevresinin o bireyi tanımasına müsaade edilmez bu yüzden iş arkadaşlarının konuşması dahi yasak edilmiştir. Çalışanların birbirleriyle konuşmalarını engellemeye yönelik yapılan davranışa, %70’lik bir oran bu tür davranışa maruz kalmadığını ifade ederken; % 4’ü her gün, %20’si ise yılda, ayda veya haftada bir kez maruz kaldığını ifade etmiştir. Özellikle kurbanın tehlikeli ürünlere maruz bırakılması, çok ağır nesnelere taşınması gibi tehlikeli işlerin verilmesine yönelik yapılan davranışa %1,5’lik bir oran her gün, % 27’si yılda, ayda veya haftada bir kez maruz kaldığını, % 71,5’i hiçbir zaman maruz kalmadığını ifade etmiştir. Toplam 2200 seçeneğin tercih edildiği itibara ve sosyal ilişkilere saldırı faktöründe seçeneklerin %78’si hayır, hiçbir zaman yönüdeyken %19’u evet, yılda birkaç kez/ evet, ayda bir kez yönündedir. Seçeneklerin %3’ü ise evet, haftada en az bir kere/evet, her gün seçeneklerinde toplanmıştır. İtibara ve sosyal ilişkilere saldırı faktörüne ilişkin 11 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 1,33$ ’dür. Bu verilerden yola çıkarak itibara ve sosyal ilişkilere saldırı biçimindeki psikolojik taciz davranışına maruz kalanlarla, kalmayanlar arasında önemli bir fark görülmektedir. Bu durum anket uygulanan hemşirelerin çalışma arkadaşlarına ulaşmada bir problem yaşamadıklarını, kendilerini ifade etmelerinin engellenmediği sonucu çıkarılabilir. Diğer bir önemli değer de hemşirelerin itibarını zedeleyecek, niteliklerine uygun olmayan işlerin verilmesi ifadesine verdikleri yanıtlarda gözlenmiştir. Hemşirelerin büyük bir kısmı bu tarz psikolojik taciz davranışına maruz kalmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum hemşirelerin görev tanımlarının açık olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 2. 8. İtibara ve Sosyal İlişkiye Saldırı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalışanların sizinle konuşmaması	1,43	0,78	140	70	42	21	13	6,5	2	1	3	1,5
Başkalarına ulaşmanızın engellenmesi	1,53	1,00	140	70	35	17,5	12	6	5	2,5	18	4
Gülünç durumlara düşürülme	1,43	0,78	138	69	46	23	10	5	3	1,5	3	1,5
Psikolojik değerlendirme geçirmem için baskı	1,21	0,69	175	87,5	16	8	4	2	1	0,5	4	2
Dini ve siyasi görüşle dalga geçilmesi	1,27	0,64	161	80,5	29	14,5	7	3,5	1	0,5	2	1
Milliyetinizle alay edilmesi	1,23	0,60	165	82,5	27	13,5	6	3			2	1
Alçaltıcı isimlerle anılmak	1,31	0,71	158	79	29	14,5	8	4	3	1,5	2	1
İtibarımı zedeleyecek işlerin verilmesi	1,45	0,82	143	71,5	31	15,5	22	11	1	0,5	3	1,5
Tehlikeli görevlerin verilmesi	1,33	0,75	155	77,5	33	16,5	7	3,5	1	0,5	4	2
Fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalmak	1,27	0,73	166	83	24	12	4	2	2	1	4	2
Hafif şiddet uygulanması	1,18	0,59	174	87	21	10,5	2	1			3	1,5
Genel	1,33	,57	1715	78	333	15	95	4	19	1	48	2

(1= hayır, hiçbir zaman, 2= evet, yılda birkaç kez, 3= evet, ayda bir kez, 4= evet, aftada en az bir kere, 5= evet, her gün)

Tablo 2. 9.'da görüldüğü gibi ankete katılan hemşirelerin “ çalıştığım hastanede kendimi gösterme olanağım kısıtlanır” ifadesinde belirtilen psikolojik taciz davranışına %8'inin her gün, %7'sinin haftada en az bir kez, %12,5'inin ayda bir kez, %23,5'in yılda birkaç kez maruz kaldığı, %49'unun ise hiçbir zaman maruz kalmadığı görülmektedir. “Çalıştığım hastanede sözüm sürekli kesilir” ifadesinde belirtilen psikolojik taciz davranışına hemşirelerin %5'lik oranı her gün, %5,5'inin haftada en az bir kez, %19,5'inin ayda bir kez, %31'inin yılda birkaç kez maruz kaldığı, %39'unun ise hiçbir zaman maruz kalmadığı belirtilmiştir. Hemşirelerin, yüksek sesle azarlanarak ve yüzlerine bağırılarak uygulanan psikolojik taciz davranışına %4'ünün her gün %4,5'inin haftada en az bir kere, %18,5'inin ayda bir kere, %25,5'inin yılda birkaç kez maruz kaldığı, %47,5'inin ise hiçbir zaman maruz kalmadığı ifade edilmiştir. Çalıştıkları hastanede yaptıkları işin sürekli eleştirildiğini ifade eden hemşirelerin oranı %3,5'tir. Bu tarz psikolojik taciz davranışına maruz kalmayanların oranı %40,5'tir. Anket uygulanan hemşirelerin %2,5'inin her gün %49,5'inin değişen aralıklarla sözlü tehditlere maruz kaldığı belirtmiştir. %48'inin ise sözlü tehditlere hiçbir zaman maruz kalmadığı görülmektedir. Psikolojik tacizin diğer bir şekli olan cinsel saldırılara her gün maruz kalanların oranı %2,5 iken değişen aralıklar ile bu sürece dahil olanların oranı %33'tür. % 64,5'inin ise hiçbir zaman bu tarz psikolojik taciz davranışı ile yüzleşmediği belirtmiştir.

Psikolojik tacizin bir diğer boyutu olan kendini göstermeye ve iletişime saldırıya ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip değişken “çalıştığım hastanede sözüm sürekli kesilir.” ve “çalıştığım hastanede kendimi gösterme olanağım kısıtlanır.” İfadeleridir. Toplam 1200 seçeneğin tercih edildiği kendini göstermeye ve iletişime saldırı faktöründe seçeneklerin %48'i hayır, hiçbir zaman yönünderken %42'si evet, yılda birkaç kez/ evet, ayda bir kez yönündedir. Seçeneklerin %10'u ise evet, haftada en az bir kere/evet, her gün seçeneklerinde toplanmıştır. Kendini göstermeye ve iletişime saldırı boyutuna ilişkin 6 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 1,92$ 'dir.

Ortalamalarla birlikte frekans dağılımları da göz önünde bulundurulduğunda İletişime yönelik saldırı davranışlarından olan amir veya çalışma arkadaşlarının, mağdurun kendini ifade etme olanağını sınırlaması ve böylece kurbanla temas reddedilmesine yönelik davranışa %10,5'lik bir oranın maruz kaldığı ifade edilmiştir. Meslektaşları veya sürekli çalıştığı kişiler tarafından kendini gösterme olanaklarının

kısıtlanmasına yönelik davranışa %98’lik bir oran bu tür davranışla karşılaşmadığı görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak iletişimin engellenmesi biçimindeki psikolojik taciz davranışına bir ölçüde maruz kaldıklarını ama oranın yüksek olmadığı söylenebilir. İtibara ve sosyal ilişkilere saldırı şeklindeki psikolojik taciz ile kıyaslandığında, kendini gösterme ve iletişime saldırı faktöründen yüksek olduğu görülür.

Tablo 2.9. Kendini Göstermeye ve İletişime Saldırı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kendinizi gösterme olanağınızın kısıtlanması	2,01	1,27	98	49	47	23,5	25	12,5	14	7	16	8
Sözünüzün sürekli kesilmesi	2,06	1,12	78	39	62	31	39	19,5	11	5,5	10	5
Yüksek sesle azarlanmak	1,92	1,09	95	47,5	51	25,5	37	18,5	9	4,5	8	4
Yaptığınız işin sürekli eleştirilmesi	1,96	1,03	81	40,5	69	34,5	34	17	9	4,5	7	3,5
Sözlü tehditlere maruz kalmak	1,90	1,08	96	48	53	26,5	30	15	16	8	5	2,5
Cinsel saldırılara maruz kalmak	1,70	1,09	129	64,5	27	13,5	24	12	15	7,5	5	2,5
Genel	1,93	,86	577	48	309	26	189	16	74	6	51	4

(1= hayır, hiçbir zaman, 2= evet, yılda birkaç kez, 3= evet, ayda bir kez, 4= evet, haftada en az bir kere, 5= evet, her gün)

Tablo 2. 10’da görüldüğü gibi ankete katılan hemşirelerin verdikleri kararlardan dolayı her gün sorgulandığını ifade edenlerin oranı %2’dir. %49’unun ise değişen aralıklarla verdikleri kararların sorgulandıkları belirtilmiştir. %49’unun hiçbir zaman bu sürece dahil olmadıkları görülmektedir. “Çalıştığım hastanede yeteneklerimi sergileyebileceğim görevler verilmez” ifadesinde belirtilen psikolojik taciz davranışına

hemşirelerin %3,5'inin her gün, %4,5'inin haftada en az bir kere, %18,5'inin ayda bir kez, %35'inin yılda birkaç kez maruz kaldığı ifade edilirken, %38,5'inin hiçbir zaman maruz kalmadığı belirtilmiştir. Verilen önemli işlerin geri alınması, önemli faaliyetlerden mahrum bırakılması şeklinde uygulanan psikolojik tacize her gün maruz kalanların oranı %2, farklı aralıklarla maruz kalanların oranı ise %47'dir. "Çalıştığım hastanede sürekli değiştirilir" ifadesinde belirtilen psikolojik taciz davranışıyla hemşirelerin %3,5'inin her gün, %69'unun en az bir kere karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Hemşirelerin kendilerine olan güvenlerini olumsuz yönde etkileyecek işlerin verilmesi şeklinde uygulanan psikolojik taciz sürecine %2,5'inin her gün, %47,5'inin değişen aralıklarla dahil olduğu görülmektedir.

Psikolojik tacizin bir diğer boyutu olan kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırıya ilişkin ifadelerden; kişinin mesleki konumuna saldırı davranışlarından olan, uzman oldukları alandan uzaklaşmalarına ve performanslarına düşüşe neden olarak gösterilen, verilen görevlerin keyfi olarak sürekli değiştirilmesine yönelik davranış en yüksek ortalama sahip değişkendir. Çalışanlarda tükenmeye ve motivasyonlarında azalmaya neden olan çalışanın kendine olan güveninin olumsuz etkilenmesine yönelik davranış ile hemşirelerin karşılaşmadıkları söylenebilir. Toplam 1000 seçeneğin tercih edildiği kendini göstermeye ve iletişime saldırı faktöründe seçeneklerin %43'ü hayır, hiçbir zaman yönünderken %49'u evet, yılda birkaç kez/ evet, ayda bir kez yönünderdir. Seçeneklerin %5,8'i ise evet, haftada en az bir kere/evet, her gün seçeneklerinde toplanmıştır. Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı boyutuna ilişkin 6 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 1,99$ 'dur. Bu veriler, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı şeklindeki psikolojik tacizin olduğunun göstergesidir.

Tablo 2.10. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Konumuna Saldırı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Aldığınız kararların sorgulanması	1,82	0,99	98	49	58	29	30	15	10	5	4	2
Yeteneklerinize göre görev verilmemesi	1,99	1,03	77	38,5	70	35	37	18,5	9	4,5	7	3,5
Önemli faaliyetlerden mahrum kalmak	1,81	1,01	102	51	52	26	31	15,5	11	5,5	4	2
Verilen görevlerin sürekli değiştirilmesi	2,22	1,05	55	27,5	76	38	45	22,5	17	8,5	7	3,5
Kendinize olan güveninizi olumsuz etkileyecek görevler verilmesi	2,10	3,89	99	49,5	51	25,5	36	18	8	4	5	2,5
Genel	1,99	1,11	431	43	307	31	179	18	55	5,5	27	3

(1= hayır, hiçbir zaman, 2= evet, yılda birkaç kez, 3= evet, ayda bir kez, 4= evet, haftada en az bir kere, 5= evet, her gün)

2.4.3. Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular

2.4.3.1. Örgütsel Güvene İlişkin Faktör Analizi

Örgütsel güvene ilişkin temel boyutları belirlemek amacı ile, örgütsel güven ile ilgili toplam 12 değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 2 faktör elde edilmiştir. Anketin özgün şeklinde örgütsel güvenin son değişkeni faktör analizi sonucunda yöneticiye güven faktöründe toplanmıştır. Elde edilen 2 faktör toplam varyansın %82,59'unu açıklamaktadır. Maddelerin 0,40 ve üzeri faktör yükleri olanlar dikkate alınmıştır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterli ölçütü (0,939) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 3034,345;

$p < ,000$) yeterli düzeydedir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha oranları 0,95'dir.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen 9 değişken yöneticinin teknik olarak yeterli olduğu, doğru karar aldığı, işini doğru yaptığı ile ilgilidir. Yöneticiye güven faktörü 8,82'lik öz değere sahip olup, toplam varyansın% 73,51'ini açıklamaktadır.

Örgütsel güven olarak isimlendirilen ikinci faktör 3 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktör yönetici ile çalışanlar arasındaki güven düzeyi, çalışanlar arasındaki güven düzeyi ile ilgili değişkenlerden oluşmaktadır. Toplam varyansın %9,07'sini açıklayan bu faktörün öz değeri 1,08'dir.

Tablo 2.11. Örgütsel Güvene İlişkin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör yükleri	Öz değer	Açıklanan varyans %	Toplam varyans %
<i>Faktör 1; yöneticiye güven</i>		8,82	73,51	73,51
Yöneticinin teknik olarak yeterli olduğuna güven	,818			
Yöneticinin doğru kararlar alacağına olan güven	,859			
Yöneticinin görevinden ayrılmayacağına olan güven	,695			
Yöneticinin işini uygun biçimde yapacağına olan güven	,841			
Yöneticinin işini uygun biçimde yaptığına olan güven	,859			
Yöneticinin söylediklerinin doğruluğuna olan güven	,818			
Yöneticinin işini sorunsuz şekilde yapacağına olan güven	,823			
Yöneticinin işini dikkatlice yapacağına olan güven	,853			
Kurumun bana adil davranacağına olan güven	,700			
<i>Faktör 2; örgütsel güven</i>		1,08	9,072	82,59
Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven düzeyinin yüksek olması	,811			
Kurumda birlikte çalışanlar arasında güven düzeyinin yüksek olması	,910			
Kurumda birlikte çalışanların birbirlerine güvenme düzeyinin yüksek olması	,919			

2.4.3.2. Örgütsel Güvene İlişkin Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan hemşirelerin örgütsel güven düzeylerini ortaya koymak amacı ile her bir faktöre ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapma değerleri ve frekans dağılımları verilmiştir

Örgütsel güven ölçeği iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; yöneticiye güven ve örgütsel güven olarak sıralanabilir. Her bir boyuta ait ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. 12’de görüldüğü gibi anket uygulanan hemşirelerin bağlı oldukları yöneticinin işinde teknik olarak yeterli olduğuna katılanların oranı %33, bu konuda kararsızların oranı %24, katılmayanların oranı ise %43’tür. Bağlı oldukları yöneticinin işiyle ilgili doğru karar aldığına katılanların oranı %32, katılmayanların oranı %41, bu konuda kararsızların oranı %27’dir. Ankete katılan hemşireler, bağlı oldukları yöneticinin görevinden ayrılmayacağına olan güvenlerinin tam olduğuna %36,5’i katılmadıklarını, %28,5’i kararsız olduklarını, %35’i ise katıldıklarını ifade etmişlerdir. “Çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna dair güvenim tamdır” ifadesine katılanların oranı %35,5, katılmayanların oranı %44,5, kararsızların oranı %20’dir. Hemşirelerin bağlı oldukları yöneticinin işini uygun bir biçimde yaptığını güvendiğini ifade edenlerin oranı %29,5 olup. %47,5’in yöneticisinin işini uygun bir biçimde yaptığını güvenmediklerini belirtmişlerdir. Hemşirelerin, yöneticilerinin herhangi bir konuda söylediklerine dair güvenlerinin tam olduğuna katılanların oranı %33,5, katılmayanların oranı %44, kararsızların oranı ise %22,5’tir. Hemşirelerin bağlı oldukları yöneticinin işini sorunsuz yapabileceğine güvenenlerin oranı %29,5 iken buna katılmayanların oranı %44,5’tir. Yöneticilerinin yaptıkları işlerini dikkatlice düşündüklerine olan güvene katılanların oranı %29 katılmayanların oranı %40, kararsızların oranı ise %31’dir. Çalıştıkları kurumun kendilerine adil davranacağına olan güvenin tam olduğuna katılanların oranı %28, katılmayanların oranı %48, kararsızların oranı ise %24’tür.

Örgütsel güvenin bir boyutu olan yöneticiye güvene ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan değişken “çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır” ifadesidir. Bu ifadeyi “çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.” ifadesi izlemektedir. Böylece ankete katılan hemşirelerin, yöneticilerinin görevinden ayrılmayacağına olan güven seviyesinin

düşük olduğunu ve yöneticilerinin yeterli seviyede kavrama yeteneğine sahip olduğuna dair güven seviyesinin düşük olduğunu söyleyebiliriz. Toplam 1800 seçeneğin tercih edildiği yöneticiye güven faktöründe seçeneklerin %31,5'i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken %43,5'i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Seçeneklerin %25' ise kararsızım seçeneğinde toplanmıştır. Yöneticiye güven faktörüne ilişkin 9 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 2,88$ 'dir. Bu durum yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.12. Yöneticiye Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yöneticinin teknik olarak yeterli olduğuna güven	2,80	1,31	43	21,5	43	21,5	48	24	43	21,5	23	11,5
Yöneticinin doğru kararlar alacağına olan güven	2,83	1,25	36	18	46	23	54	27	43	21,5	21	10,5
Yöneticinin görevinden ayrılmayacağına olan güven	3,00	1,24	26	13	47	23,5	57	28,5	41	20,5	29	14,5
Yöneticinin işini uygun biçimde yapacağına olan güven	2,88	1,30	33	16,5	56	28	40	20	43	21,5	28	14
Yöneticinin işini uygun biçimde yaptığına olan güven	2,77	1,28	36	18	59	29,5	46	23	33	16,5	26	13
Yöneticinin söylediklerinin doğruluğuna olan güven	2,84	1,29	36	18	52	26	45	22,5	42	21	25	12,5
Yöneticinin işini sorunsuz şekilde yapacağına olan güven	2,77	1,28	39	19,5	50	25	52	26	35	17,5	24	12
Yöneticinin işini dikkatlice yapacağına olan güven	2,82	1,23	35	17,5	45	22,5	62	31	36	18	22	11
Kurumun bana adil davranacağına olan güven	2,65	1,30	50	25	46	23	48	24	36	18	20	10
Genel	2,82	1,13	334	18,5	444	25	452	25	352	19,5	218	12

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 2. 13’de görüldüğü gibi ankete katılan hemşirelerin çalıştıkları kurumda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven düzeyinin yüksek olduğuna katılanların oranı %19, katılmayanların oranı %62,5, kararsızların oranı ise %18,5’tir. Hemşirelerin birlikte çalıştığı kişiler arasında güven düzeyinin yüksek olduğuna katılanların oranı %23, kararsızların oranı %17, katılmayanların oranı %60’tır. Çalıştıkları kurumda birbirlerine olan güven düzeyinin yüksek olduğun katılan hemşirelerin oranı %21,5, kararsızların oranı %19,5, katılmayanların oranı ise %59’dur.

Örgütsel güvene ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip değişken “çalıştığım kurumda birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.” ve “çalıştığım kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.” ifadeleridir. Toplam 600 seçeneğin tercih edildiği kendini göstermeye ve iletişime saldırı faktöründe seçeneklerin %21’i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken %60,5’i katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Seçeneklerin %18’ ise kararsızım seçeneğinde toplanmıştır. Örgüte güven faktörüne ilişkin 3 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması ise $\bar{X} = 2,33$ ’dür. Bu durum örgüte olan güvenin düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2.13. Örgütsel Güven Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven düzeyinin yüksek olması	2,29	1,33	76	38	49	24,5	37	18,5	17	8,5	21	10,5
Çalışanlar arasında güven düzeyinin yüksek olması	2,36	1,36	74	37	46	23	34	17	25	12,5	21	10,5
Çalışanların birbirlerine güvenme düzeyinin yüksek olması	2,34	1,33	75	37,5	43	21,5	39	19,5	25	12,5	18	9
Genel	2,33	1,28	225	37,5	138	23	110	18	67	11	60	10

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

2.4.4. Algılanan Psikolojik Tacizin Yöneticiye ve Örgüte Olan Güven ile İlişkisi

Psikolojik taciz ile yöneticiye ve örgüte güveni oluşturan faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Psikolojik taciz ve güven faktörleri arasında %99 önem düzeyinde ters yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişkinin gücü açısından bakıldığında ise psikolojik taciz faktöründen kendini göstermeye ve iletişime saldırı faktörünün örgütsel güven ($r = -.452$) ve yöneticiye güven faktörüyle ($r = -.491$) daha kuvvetli ve ters yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel güven faktörüyle kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı faktörü ($r = -.255$) arasındaki ilişki gücü diğer faktörler arasındaki ilişkiye oranla daha zayıftır. Psikolojik taciz davranışlarından herhangi birinin varlığı diğer psikolojik taciz davranışının ortaya çıkışına zemin hazırladığı söylenebilir. Ayrıca hemşirelerin yöneticilerine duydukları güvenin artması, örgütlerine duydukları güveni olumlu yönde etkilediği veya örgütlerine duydukları güvenin artması yöneticilerine duydukları güveni olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu verilerin ışığı altında psikolojik taciz faktörleri ile güven faktörlerinin ilişkili olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle psikolojik taciz arttığında örgütsel güven azalmakta veya örgüte ve yöneticiye olan güven azaldıkça psikolojik taciz artmaktadır. Bu sonuçlara göre H_1 , H_2 , H_3 'ün desteklendiği görülür.

Tablo 2.14. Psikolojik Taciz Faktörlerinin Örgütsel Güvenle İlişkisi

	Psk. Taciz 1	Psk. Taciz 2	Psk. Taciz 3	Yön. güven	Örg. güven
Psk. Taciz 1					
Psk. Taciz 2	,667**				
Psk. Taciz 3	,511**	,510**			
Yön. güven	-,339**	-,491**	-,308**		
Örg. güven	-,264**	-,452**	-,255**	,731**	1

**P<0,01

Çalışmamızda yöneticiye ve örgüte güven faktörleri bağımlı, psikolojik taciz faktörleri ise bağımsız değişken olarak alınarak; psikolojik tacizin yöneticiye ve örgüte güven üzerine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analize göre yöneticiye güven faktörünün toplam varyansının yaklaşık % 25'ini ($R^2=,246$) psikolojik taciz faktörlerinin açıkladığı görülmüştür. Psikolojik taciz faktörlerinden kendini göstermeye ve iletişime saldırı faktörünün yöneticiye güven faktörü($\beta= -,45$) üzerindeki etkisinin diğer faktörlere oranla daha yüksektir ve ilgili önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda hemşirelerin kendilerini gösterme olanaklarının kısıtlanması, sözlerinin sürekli kesilmesi, yaptıkları işlerin sürekli eleştirilmesi, yöneticilerine duydukları güveni azalttığı söylenebilir.

Psikolojik taciz faktörlerinin örgütsel güven faktörü üzerine olan etkisi incelendiğinde örgütsel güven faktörünün toplam varyansının yaklaşık %20'sini ($R^2= ,209$) psikolojik taciz faktörlerinin açıkladığı görülmüştür. Psikolojik taciz faktörlerinden kendini gösterme ve iletişime saldırı faktörünün ($\beta=-,48$) örgütsel güven faktörü üzerine olan etkisi diğer faktörlere oranla daha yüksek bulunmuştur. Böylece kendini gösterme ve iletişime saldırı şeklinde psikolojik tacize maruz kalan hemşirelerin örgütsel güvenlerinin önemli ölçüde etkilendiği söylenebilir.

Genel anlamda psikolojik tacizin örgütsel güven faktörleri üzerine etkisine bakıldığında, örgütlerde yaşanan kendini göstermeye ve iletişime saldırı davranışlarından yöneticiye güven ve örgütsel güveni daha fazla ve ters yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 2.15. Psikolojik Taciz Faktörlerinin Örgütsel Güven Faktörleri Üzerine Etkisi

Faktör	Yön. güven			Örg. güven		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Psikolojik taciz 1	,00	,04	,96	,08	,94	,34
Psikolojik taciz 2	-,45	-5,26	,00	-,48	-5,43	,00
Psikolojik taciz 3	-,07	-1,04	,29	-,053	-,69	,48
R^2	,246			,209		
F	21,303			17,223		

2.4.5. Demografik Değişkenler Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven

Çalışmaya katılan hemşirelerle ilgili özellikler açısından değişkenlere ait ortalamalar arasında bir fark bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Bu amaçla iki grup değer alabilen özellikler için bağımsız örnekler t testi, iki gruptan fazla değer alabilen özellikler için ise tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, herhangi bir işletme özelliği açısından modeldeki değişkenlere ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunursa, bu farkın kaynağı belirlenmeden önce varyansların eşitliği varsayımını test etmek amacıyla Levene testi uygulanmıştır²⁷⁴. Çalışmada medeni durum, öğrenim durumu, kuruluştaki çalışma süresi ve meslekteki çalışma süresi açısından psikolojik taciz ve örgütsel güven değişkenlerine ait ortalamalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Hemşirelerin cinsiyetleri açısından söz konusu değişkenlerde farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için de bağımsız örnekler t testi uygulanmıştır

2.4.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven

Erkek ve bayan hemşirelerin psikolojik taciz ve örgütsel güven algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır.

Tablo 2.16'ya göre, araştırma modelinde kullanılan tüm değişkenler (yöneticiye güven, örgütsel güven, itibara ve sosyal ilişkilere saldırı, kendini göstermeye ve iletişime saldırı, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı) açısından erkek ve bayanların algılamaları, kendini göstermeye ve iletişime yönelik saldırı ve yöneticiye güven faktörlerinde farklılaşmaktadır. İki grup karşılaştırıldığında, bayanların psikolojik tacize ilişkin değişkenlere ait ortalamasının erkeklere oranla daha yüksek, erkeklerin ise örgütsel güvene ilişkin değişkenlere ait ortalamasının bayanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında bayanların kendini gösterme ve iletişime saldırı şeklindeki psikolojik tacizin daha fazla algılandığı ve yöneticiye olan güvenlerinin daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

²⁷⁴ Roger E. Kirk, *Experimental design; procedures for the behavioral sciences*, Brooks/Cole Pub. Co., Belmont, California, USA, 1968, 570. ; Paul A. Games, "Multiple Comparisons of Means", *American Educational Research Journal*, 8(3), 1971, 531-565

Tablo 2.16. Hemşirelerin Cinsiyetleri Açısından t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Standart sapma	t	P
Psikolojik taciz 1	Erkek	40	1,22	,317	-1,37	,170
	Kadın	160	1,36	,624		
Psikolojik taciz 2	Erkek	40	1,58	,584	-3,68	,000
	Kadın	160	2,01	,903		
Psikolojik taciz 3	Erkek	40	1,88	,750	-,710	,478
	Kadın	160	2,02	1,18		
Yön. Güven	Erkek	40	3,17	1,27	2,23	,027
	Kadın	160	2,73	1,08		
Örg. Güven	Erkek	40	2,47	1,53	,688	,495
	Kadın	160	2,29	1,21		

2.4.5.2. Yaş Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven Analizi Sonuçları

Tablo 2.17’de görüldüğü gibi hemşirelerin yaşları açısından çalışmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar arasında %95 güven düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır

Tablo 2.17. Hemşirelerin Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
P.T. 1.	Grup arası	,294	3	,098	,290	,833
	Grup içi	66,242	196	,338		
	Toplam	66,536	199			
P.T. 2	Grup arası	,428	3	,143	,188	,904
	Grup içi	148,715	196	,759		
	Toplam	149,143	199			
P.T. 3.	Grup arası	,287	3	,096	,076	,973
	Grup içi	246,580	196	1,258		
	Toplam	246,867	199			
Yöneticiye güven	Grup arası	1,33	3	,443	,341	,746
	Grup içi	254,782	196	1,300		
	Toplam	256,113	199			
Örgütsel güven	Grup arası	5,968	3	,434	,260	,854
	Grup içi	322,587	196	1,670		
	Toplam	328,555	199			

p<0,05

2.4.5.3 Öğrenim Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven Analizi Sonuçları

Öğrenim durumu açısından faktörler incelendiğinde; kendini göstermeye ve iletişime saldırı, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı, yöneticiye güven ve örgütsel güven faktörlerine ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Bu faktörlere LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 2.18. Hemşirelerin Öğrenim Durumu Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
P.T. 1.	Grup arası Grup içi Toplam	,477 66,059 66,536	4 195 199	,119 ,339	,352	,842
P.T. 2	Grup arası Grup içi Toplam	10,429 138,715 149,143	4 195 199	2,607 ,711	3,665	,007
P.T. 3.	Grup arası Grup içi Toplam	11,875 234,993 246,867	4 195 199	2,969 1,205	2,463	,047
Yöneticiye güven	Grup arası Grup içi Toplam	21,797 234,315 256,113	4 195 199	5,449 1,202	4,535	,002
Örgütsel güven	Grup arası Grup içi Toplam	21,819 306,736 328,555	4 195 199	5,455 1,573	3,468	,009

p<0,05

Kendini göstermeye ve iletişime saldırı değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, lisansüstü eğitim almış hemşirelerin (X=2,71) lise mezunu (X= 1,91) hemşirelerden (I-J=,80, p=0,002), meslek yüksek okulu mezunu (X=1,97) hemşirelerden (I-J= ,74, p=0,006) ve üniversite mezunu (X=1,76) hemşirelerden (I-J= ,95, p=0,000) daha fazla bu tarz psikolojik tacize maruz kaldığı görülmüştür.

Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, lisansüstü eğitim almış hemşirelerin (X=2,58)

lise mezunu ($X= 1,88$) hemşirelerden ($I-J=,96$, $p=0,035$) ve üniversite mezunu ($X=1,80$) hemşirelerden ($I-J= ,78$, $p=0,019$) daha fazla bu tarz psikolojik tacize maruz kaldığı görülmüştür. Ayrıca üniversite mezunu ($X=1,80$) hemşirelerin, meslek yüksek okulu mezunu ($X=2,29$) hemşirelerden ($I-J= -,49$, $p=0,021$) ve lisansüstü eğitim almış ($X=2,58$) hemşirelerden ($I-J= -,78$, $p=0,019$) daha az bu tarz psikolojik tacize maruz kaldığı görülmüştür.

Yöneticiye güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, lisansüstü eğitim almış hemşirelerin ($X=1,59$) lise mezunu ($X= 2,97$) hemşirelerden ($I-J=-1,37$, $p=0,000$), meslek yüksek okulu mezunu ($X=2,87$) hemşirelerden ($I-J= -1,27$, $p=0,000$) ve üniversite mezunu ($X=2,84$) hemşirelerden ($I-J=-1,25$, $p=0,000$) daha az yöneticilerine güvendikleri görülmüştür.

Örgütsel güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, lisansüstü eğitim almış hemşirelerin ($X=1,17$) lise mezunu ($X= 2,32$) hemşirelerden ($I-J=-,1,14$, $p=0,003$), meslek yüksek okulu mezunu ($X=2,30$) hemşirelerden ($I-J= -1,12$, $p=0,005$) ve üniversite mezunu ($X=2,57$) hemşirelerden ($I-J=-1,39$, $p=0,000$) daha az örgütlerine güvendikleri görülmüştür.

Tablo 2.19. Hemşirelerin Öğrenim Durumları Açısından Psikolojik Taciz ve Örgütsel Güven Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Değişken / Öğrenim durumu	P.T.1		P.T.2		P.T.3		Örg. güven		Yön. güven	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Lise	1,31	0,63	1,91	0,91	1,88	0,92	2,32	1,21	2,97	1,10
M.Y.O.	1,39	0,71	1,97	0,86	2,29	1,73	2,30	1,26	2,87	1,08
Üniversite	1,29	0,44	1,76	0,76	1,80	,75	2,57	1,37	2,84	1,15
Lisansüstü	1,41	0,37	2,71	0,68	2,58	,76	1,17	0,37	1,59	,58

2.4.5.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz Algısı ve Güven Analizi Sonuçları

Medeni durum açısından faktörler incelendiğinde; yöneticiye güven faktörüne ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Yöneticiye güven faktörüne LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 2.20. Hemşirelerin Medeni Durumları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
P.T. 1.	Grup arası	0,174	2		2,58	,773
	Grup içi	66,362	197	,087		
	Toplam	66,536	199	,337		
P.T. 2	Grup arası	2,801	2		1,885	,155
	Grup içi	146,342	197	1,400		
	Toplam	149,143	199	,743		
P.T. 3.	Grup arası	1,947	2		,783	,458
	Grup içi	244,920	197	,974		
	Toplam	246,867	199	1,243		
Yöneticiye güven	Grup arası	8,531	2		3,394	,036
	Grup içi	247,581	197	4,266		
	Toplam	256,113	199	1,257		
Örgütsel güven	Grup arası	5,968	2		1,822	,164
	Grup içi	322,587	197	2,984		
	Toplam	328,555	199	1,637		

Yöneticiye güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde, boşanmış ($X=1,98$) olan hemşirelerin evli ($X=2,94$) hemşirelere oranla yöneticiye güven daha düşük olduğu görülmüştür. ($I-J=-,96$, $p=0,20$). Yine boşanmış olan ($X=1,98$) hemşirelerin bekar ($X=2,70$) olan hemşirelerden yöneticiye güvenlerinin daha düşük düzeyde olmakla birlikte bu oran ilgili önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı görülmemiştir ($I-J= -,71$, $p=0,89$).

Tablo 2.21. Hemşirelerin Medeni Durumları Açısından Psikolojik Taciz ve Örgütsel Güven Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Değişken / Medeni durum	P.T.1		P.T.2		P.T.3		Örg. güven		Yön. güven	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Evli	1,31	0,65	1,88	0,90	1,97	1,27	2,94	1,14	2,45	1,27
Bekar	1,34	0,45	1,92	0,80	1,96	,827	2,70	1,11	2,20	1,31
Boşanmış	1,46	0,37	2,50	0,58	2,47	,700	1,98	,64	1,7	,86

2.4.5.5. Kuruluştaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kuruluştaki çalışma süresi açısından demografik faktörler incelendiğinde; yöneticiye güven ve örgütsel güven faktörlerine ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Yöneticiye güven ve örgütsel güven faktörüne LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 2.22. Hemşirelerin Kuruluştaki Çalışma Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
P.T. 1.	Grup arası	,651	3			
	Grup içi	65,885	196	,217	,645	,587
	Toplam	66,536	199	,336		
P.T. 2	Grup arası	3,155	3			
	Grup içi	145,989	196	1,052	1,412	,247
	Toplam	149,143	199	,743		
P.T. 3.	Grup arası	6,850	3			
	Grup içi	240,017	196	2,283	1,865	,137
	Toplam	246,867	199	1,225		
Yöneticiye güven	Grup arası	15,355	3			
	Grup içi	240,757	196	5,118	4,167	,007
	Toplam	256,113	199	1,228		
Örgütsel güven	Grup arası	30,862	3			
	Grup içi	297,693	196	10,287	6,773	,000
	Toplam	328,555	199	1,519		

Yöneticiye güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; bulunduğu kuruluştaki 1-5 (X= 2,68) yıl arası deneyimi bulunan hemşirelerin yöneticiye güven düzeyi, 11-15 yıl (X= 3,28) deneyimi bulunan hemşirelerden (I-J= -,60 ve p= 0,027) ve 16 yıldan (X= 3,87) fazla süredir çalışan hemşirelerden daha düşük olduğu görülmüştür. (I-J= -1,19 ve p= 0,004). Ayrıca 6 ile 10 (X=2,77) yıl arası çalışan hemşirelerin yöneticiye güven düzeyi 16 yıldan (X= 3,87) fazla süredir çalışan hemşirelerden daha düşük olduğu görülmüştür. (I-J= 1,0952 ve p= ,010).

Örgütsel güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; 1-5 yıl ($X=2,22$) arası deneyime sahip hemşirelerin, 11-15 yıl ($X= 2,83$) arası deneyime sahip ($I-J= -,60$ ve $p= ,044$) ve 16 yıldan ($X=4$) fazla deneyime sahip hemşirelerden örgütsel güven düzeyleri daha düşük olduğu görülmüştür ($I-J= -1,77$ ve $p= ,000$).

Tablo 2.23. Hemşirelerin Kuruluştaki Çalışma Süreleri Açısından Psikolojik Taciz ve Örgütsel Güven Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Değişken / Kuruluştaki çalışma süresi	P.T.1		P.T.2		P.T.3		Örg. güven		Yön. güven	
	Ort.	S.S	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
1-5 yıl	1,36	,68	1,93	,93	1,96	,912	2,68	1,16	2,22	1,28
6-10 yıl	1,33	,43	2,05	,78	2,04	,851	2,77	1,01	2,12	1,18
11-15 yıl	1,20	,34	1,68	,68	2,30	2,33	3,28	1,09	2,83	1,10
16 yıl ve üstü	1,18	,23	1,56	,61	1,22	,31	3,87	,98	4,00	1,08

2.4.5.6. Meslekteki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Psikolojik Taciz

Algısı ve Güven Analizi Sonuçları

Meslekteki çalışma süresi açısından demografik değişkenler incelendiğinde; yöneticiye güven ve örgütsel güven faktörlerine ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Yöneticiye güven ve örgütsel güven faktörüne LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 2.24. Hemşirelerin Meslekteki Çalışma Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	S. D.	Kareler Ort.	F	Önem Düzeyi
P.T. 1.	Grup arası Grup içi Toplam	,987 65,549 66,536	3 196 199	,329 ,334	,984	,401
P.T. 2	Grup arası Grup içi Toplam	1,796 147,348 149,143	3 196 199	,599 ,752	,796	,497
P.T. 3.	Grup arası Grup içi Toplam	2,815 244,052 246,867	3 196 199	,938 1,245	,754	,521
Yöneticiye güven	Grup arası Grup içi Toplam	15,120 240,993 256,113	3 196 199	5,040 1,230	4,099	,008
Örgütsel güven	Grup arası Grup içi Toplam	16,023 312,532 328,555	3 196 199	5,341 1,595	3,349	,020

p<0,05

Yöneticiye güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; bulunduğu kuruluştaki 1-5 (X= 2,58) yıl arası deneyimi bulunan hemşirelerin yöneticiye güven düzeyi, 11-15 yıl (X= 3,02) deneyimi bulunan hemşirelerden (I-J= -,44 ve p= 0,029) ve 16 yıldan (X= 3,46) fazla süredir çalışan hemşirelerden daha düşük olduğu görülmüştür. (I-J= -,88 ve p= 0,002). Ayrıca 6 ile 10 (X=2,82) yıl arası çalışan hemşirelerin yöneticiye güven düzeyi 16 yıldan (X= 3,46) fazla süredir çalışan hemşirelerden daha düşük olduğu görülmüştür. (I-J= -,63 ve p=,036).

Örgütsel güven değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde; bulunduğu kuruluştaki 16 yıldan (X= 3,12) fazla süredir çalışan hemşirelerin 1-5 yıl (X= 2,12) arası deneyime sahip (I-J= -,998 ve p= 0,002), 6-10 yıl arası deneyime sahip (I-J= -,774 ve p= 0,026) ve 11-15 (X=2,40) yıl arası deneyime sahip (I-J= -,721 ve p= 0,039) hemşirelerden örgütsel güven düzeyleri daha yüksek

olduğu görülmüştür. Bu veriler doğrultusunda örgütsel güven ve yöneticiye güven ile çalışma süresi arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 2.25. Hemşirelerin Meslekteki Çalışma Süreleri Açısından Psikolojik Taciz Ve Örgütsel Güven Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar

Değişken / Kuruluştaki çalışma süresi	P.T.1		P.T.2		P.T.3		Örg. güven		Yön. güven	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
1-5 yıl	1,39	,64	1,96	,95	2,04	,90	2,12	1,25	2,58	1,12
6-10 yıl	1,35	,67	2,01	,98	2,04	,94	2,34	1,30	2,82	1,12
11-15 yıl	1,23	,35	1,87	,66	1,99	1,67	2,40	1,24	3,02	1,09
16 yıl ve üstü	1,22	,34	1,67	,57	1,63	,73	3,12	1,25	3,46	,97

2.5. GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Günümüzde örgütlerin hızlı değişim ve yoğun rekabet şartları ile mücadelesinde giderek önem kazanan, uygun çalışma ortamının oluşturulması düşüncesi, örgütleri fiziksel koşulların yanı sıra psikolojik ve sosyal koşullarını da nasıl iyileştirilebileceği konusunda arayışa sevk etmiştir. Yaşanan çatışmaların, stresli çalışma ortamının, rekabet ortamının sonucunda çalışanlarda bireysellik ön plana çıkmakta ve değişimlere uyum sağlamada zorluklar yaşanmaktadır. Böyle bir çalışma ortamı, çalışanların örgütsel faaliyetlerde verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkileyerek, iş görenlerin örgüte güveninin ve bağlılığının, sorumluluk duygusunun azalmasına, çalışanlarda tükenmişlik duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. Devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, ani emeklilik istemi, iş doyumsuzluğu ve işe yoğunlaşamama ise dolaylı olarak ortaya çıkan durumlardır.

Örgütler sürekli değişimlerle yüz yüzedir ve rekabeti sürdürmek için bu değişimlere ayak uydurmaları gereklidir. Ancak değişimler kaçınılmaz biçimde örgütsel problemleri de beraberlerinde getirir. İşyerinde çalışanların değişmesi, örgüte karşı güvensizlik oluşmasına ve örgütte adaletsizlik olduğu algısının gelişmesine neden olur. Çünkü örgütün yeniden yapılanması stratejik bir durumdur. Bu strateji uygulanırken işten çıkarmaların artması, kalan çalışanlardan beklentilerin yükselmesi, çalışma planında eksikliklerin olması, çalışanların kendilerini güvende hissetmemeleri gibi nedenlerle psikolojik tacize uygun ortam meydana gelir.

İşyeri hastalığı olarak ifade edilen psikolojik taciz davranışı, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırıları içerir. Bu saldırılar, çalışanlara; üstler, astlar veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışlardan oluşur. Bu tarz davranışlara maruz kalan çalışan, artık bu süreçte mağdur olarak yerini alır.

Psikolojik taciz süreci mağdurda, örgüte karşı güvensizlik duygusunun oluşmasına ve örgütte adaletsizlik olduğu algısının gelişmesine neden olur. Bu süreçte örgüt faktörlerinin iyileştirilmesi ve böylelikle psikolojik taciz sürecinin sonlandırılması gerekir. İyileştirme politikalarına, stres ve çatışma yönetimi, örgüt psikolojisinin iyileştirilmesi, ödüllendirme sisteminin adil bir şekilde işlemesi gibi uygulamalar örnek gösterilebilir. Hiyerarşik kademelerdeki çalışanlar veya yatay düzeyde çalışanlar

arasında ortak paylaşımı sağlamak ve farklılıkları gidermek de psikolojik taciz ile mücadelede önemlidir.

Bu süreçte örgütün yanı sıra yöneticiye de birçok sorumluluk düşer. Yöneticilerin katı davranışlarının, çalışanların iş motivasyonlarını düşüreceği ve birbirleri ile olan ilişkilerinde uyumsuzluğa yol açacağı dikkate alındığında, bu durumun çalışanların iş stresini arttıracak ve psikolojik taciz davranışlarının ortaya çıkmasını kolaylaştıracağı ifade edilir. Yöneticinin adil tutumlar sergilemesi, çalışma ortamında yaşanan gerginliklerin zamanında farkına varması ve önlemesi gerekebilir. Böylece yönetici desteğini hisseden ve yöneticisine güvenen mağdur, kendini yalnız hissetmeyecek, yaşanan olumsuz süreçte kendini kolayca ifade edebilecektir.

Örgütün hiyerarşik yapısına bağlı olarak bir yöneticinin, sahip olduğu güç ve şöhret sayesinde her şeyi yapabileceğini düşünmesi örgütte aşağı yönlü psikolojik tacizin uygulanmasına neden olabilir. Psikolojik taciz davranışları yönetici tarafından uygulanıyor ise bu süreçte örgüt politikalarının önemi ortaya çıkar. Belirlenen politikalar güvenilir, adil ve yayılan saldırganlık kültürünü değiştirecek nitelikte olmalıdır. Ayrıca güç dengeleri yeniden belirlenerek, gücün yönetici tarafından kötüye kullanılmasının önüne geçilmelidir.

Bunun yanı sıra psikolojik taciz sürecinde mağdurun yaşadıklarını paylaşabilecek bir ortamın sağlanması da önemlidir. Çünkü mağdur psikolojik taciz sürecinde, sorunun kendisinde olduğuna inanır ve kendini suçlar. Ayrıca örgütte yaşanan bu süreçte mağdurun yanı sıra izleyicilerin de örgüte ve yöneticilerine duydukları güven duygusu zedelenir. Bu noktada güvenin önemi ortaya çıkar. Çalışanlar arasında güvenin yüksek olması veya yöneticiye güven duyulması; örgütteki rekabet ortamını yumuşatır, yaşanan çatışma veya anlaşmazlık süreçlerinin psikolojik taciz boyutuna geçmesini önler ve çalışanlar arasında veya çalışanlar ile yönetim arasında dayanışmayı sağlar. Böylece güvenin sağlandığı çalışma ortamında psikolojik tacizin ortaya çıkması veya yayılması zorlaşır.

Psikolojik taciz ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada, Erzurum'da görevli 205 hemşireye anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğu; bayan, evli ve lise mezunudur. 25-34 yaş aralığındaki hemşirelerin oranı diğer yaş aralıklarına göre daha fazladır. Çoğunluğunun aynı kuruluştaki çalışma süresi ve meslekteki çalışma süreleri 1 ile 5 yıl arasında değişmektedir.

Psikolojik taciz ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda üç boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar; itibara ve sosyal ilişkilere saldırı, kendini göstermeye ve iletişime saldırı, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırıdır. Örneğimizdeki hemşirelerin psikolojik taciz algısı ile ilgili ifadelerle yönelik genel ortalama değerinin 1,74 olduğu görülmektedir. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında ise, sırasıyla kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı ($\bar{X}=1,99$), kendini göstermeye ve iletişime saldırı ($\bar{X}=1,93$), itibara ve sosyal ilişkilere saldırı ($\bar{X}=1,33$) boyutlarının geldiği görülmektedir. Dolayısıyla örneklemedeki hemşirelerin en fazla maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışı çalışanın yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırıdır. Yani bu hemşireler için özel görev verilmez, verilen işler devamlı değiştirilir veya anlamsız işler verilir, sahip oldukları yetenekler dışında görevler verilir. Böylece mağdur hemşirelerin itibarları zedelenir ve kendilerine olan özsaygısını kaybederler. Anket uygulanan hemşirelerin en az maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışı ise itibara ve sosyal ilişkilere yapılan saldırıdır. Yani mağdur hakkında asılsız söylentiler yayılır, mağdurun milliyetiyle, siyasi görüşüyle veya dini görüşüyle alay edilir, sanki mağdur orada değilmiş gibi davranılır. Genel olarak psikolojik taciz algısı değerlendirildiğinde hemşirelerin üç tür psikolojik tacize bir ölçüde maruz kaldıkları söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek örgütsel güvendir. Bu ölçeğe yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu iki boyut elde edilmiştir. Bunlar; örgütsel güven ve yöneticiye güvendir. Örneğimizdeki hemşirelerin örgütsel güven ile ilgili ifadelerle yönelik genel ortalama değerinin 2,57 olduğu görülmektedir. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında ise, sırasıyla yöneticiye güven ($\bar{X}=2,82$) ve örgütsel güven ($\bar{X}=2,33$) boyutlarının geldiği görülmektedir. Dolayısıyla hemşirelerin bağlı oldukları yöneticilerinin yetenekli olduklarına, doğru kararlar alacaklarına, görevlerinden ayrılmayacaklarına ve işlerini uygun biçimde yapacaklarına duydukları güven, yöneticileriyle diğer hemşireler ve birbirleri arasındaki güven düzeyinden daha

fazladır. Yine çalışanların yöneticiye ve örgüte duydukları güvenin düşük olduğu söylenebilir.

Çalışmada hemşirelerin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, medeni durumları, kuruluştaki çalışma süreleri ve meslekte çalışma süreleri açısından, psikolojik taciz davranışlarını oluşturan itibara ve sosyal ilişkilere saldırı, kendini göstermeye ve iletişime saldırı, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı faktörleri ile örgütsel güven değişkenini oluşturan örgütsel güven ve yöneticiye güven faktörleri arasında farklılık bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yaş değişkenine ait ortalamalar arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşılık cinsiyet, öğrenim durumu, meslekteki çalışma süreleri medeni durum ve kuruluştaki çalışma süreleri açısından değişkenlerin ortalamaları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızın temel hipotezlerini test etmek amacıyla psikolojik taciz ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda psikolojik taciz ile örgütsel güven ve yöneticiye arasında olumsuz ilişki olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel güven ile psikolojik taciz arasındaki ilişki incelendiğinde ise; örgütsel güven ile psikolojik taciz faktörlerinden kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Bu durum özellikle çalışma ortamında yetenekleri, bilgisi ve uzmanlığı dikkat çeken çalışan psikolojik tacize uğradığını göstermektedir. Yani kurban, genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan birey olarak tanımlanır. Verdikleri kararlardan dolayı sorgulanan, yeteneklerini gösterebilecekleri görevler verilmeyen, önemli faaliyetlerden mahrum bırakılan çalışanlar kendilerini yetersiz görecektir. Bu doğrultuda çalışanların bilgilerinin, yeteneklerinin takdir edilmemesi güven oluşumuna olumsuz etki eder. Böylece bu tarz psikolojik tacize uğrayan hemşirelerin örgütsel güvenleri azalır. Çalışanların yeteneklerinin takdir edilmesi, yeteneklerinin artmasında eğitim sistemlerinin kullanılması ve uzmanlık alanlarına göre görev dağılımının yapılması çalışanların örgütlerine güven duymasını kolaylaştırır.

Kendini göstermeye ve iletişime saldırı davranışlarının hem örgütsel güven ile hem de yöneticiye güven ile arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum yaptığı iş sürekli eleştirilen ve kendini gösterme olanakları kısıtlanan çalışan, çalışma

ortamında yeteneklerini, bilgisini ve deneyimlerini sergileyemez hale geldiğini ortaya koyar. Bir anlamda çalışma arkadaşı veya yöneticisi tarafından sözü sürekli kesilen, yüksek sesle azarlanan ve sözlü tehdit alan mağdur bu süreçte kendini yalnız hisseder, kendini ifade edemez ve çalışma ortamından uzaklaşmaya başlar. Bu noktada artık mağdurun yaşadığı süreci görmeyen veya görmezlikten gelen yöneticisine olan güveni zedelenir. Bu yüzden yöneticisini örgütün temsilcisi olarak algılayan mağdur örgüte olan güvenini de kaybedecektir. Eğer örgüt gerekli önlemler alarak bu tarz psikolojik tacize maruz kalan mağduru koruyamaz ise örgütsel güven duygusunun yerini; çalışma ortamından soğuma, işe gelmeme, hastalık izinleri ve erken emeklilik düşüncesi alabilir.

Bu çalışmada yer alan ve diğer faktörlerle etkileşimi yönünden önem taşıyan itibara ve sosyal ilişkilere saldırı değişkenine ait bulgular, itibara ve sosyal ilişkilere saldırı ile örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu durum şöyle açıklanabilir; grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek çalışanın en temel ihtiyaçlarındandır. Mağdur hemşirelerin, başkalarına ulaşmasının engellenmesi ve diğer çalışanların mağdurla konuşmaması kısaca mağdurun iletişim yolları kapanması bu ihtiyaçların karşılanmasını engellemektedir. Ayrıca çalışanın çalışma ortamında gülünç durumlara düşürülmesi, dini veya siyasi görüşleriyle alay edilmesi, müstehcen veya alçaltıcı isimlerle anılmasının sonucunda da itibarı zedelenir. Sonuçta mağdur, örgüt için önemli bir çalışan olmadığına kanaat getirir ve diğer çalışanların gözünde işe yaramaz bir eleman olduğunu düşünür. Özel yaşamıyla veya dini ve siyasi görüşüyle alay edilmesi ise mağdurda kendini örgüt ortamındaki çalışanlardan farklı hissetmesine sebep olur. Farklılıklara tahammülü olmayan kişilerin psikolojik taciz uyguladığı dikkate alındığında; mağdur kendini, paylaşımın olmadığı, farklılıklardan beslenmeyen ve hoş görünümün olmadığı bir ortamda hisseder. Örgüt politikalarında çalışanlar arasında ortak paylaşım ve farklılıkların giderilmesine öncelik verilmemesi; mağdur açısından sürecin sorumlusu olarak örgütün görülmesine neden olur. Mağdurun içinde bulunduğu bu süreç sonunda örgüte duyduğu güven azalır.

Araştırmamız sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda itibara ve sosyal ilişkilere saldırı, kendini göstermeye ve iletişime saldırı ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı faktörlerinin ilişkili olduğu görülmektedir. Yani örgüt ortamında yaşanan herhangi bir psikolojik taciz olayı diğer faktörleri de tetikleyerek,

mağduru ve çalışma ortamını derinden etkileyebilir. Çalışanın itibarının zedelenmesi; kendine olan güvenini kaybetmesine neden olabilir, iletişim yollarının kapanması; sosyal ilişkilerine zarar verebilir, mesleki konumuna yapılan saldırı; itibarının zedelenmesine yol açabilir. Ayrıca çalıştığı kurumun kendisine adil davrandığına inanan çalışanın, yöneticisine duyduğu güven de olumlu yönde etkilenir. Diğer taraftan da yönetici ile çalışan arasında güvenin olması örgüt genelinde güven ortamının oluşmasında önemlidir. Sonuç olarak yöneticinin örgütün temsilcisi olarak algılanması da bu açıdan örgütsel güven ile yöneticiye güvenin arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösterir.

Araştırmamız sonucunda örnekleme yer alan hemşirelerin, cinsiyet açısından kendini göstermeye ve iletişime saldırı, yöneticiye güven değişkenlerinin ortalamaları arasında farklılık bulunduğu görülmüştür. Anket uygulanan bayan hemşirelerin psikolojik taciz algıları daha açıktır. Psikolojik tacizde önemli bir unsur olarak güç dengesizliği belirtilmiştir. Bu açıdan bakıldığında bayanların çalışma ortamında daha güçsüz görülmesi, kendilerini ifade etmede zorluk yaşamaları psikolojik tacize ortam hazırlamaktadır. Bir diğer sonuçta ise bayanların yöneticilerine duydukları güven erkeklerden daha düşüktür.

Medeni durum açısından yöneticiye güven değişkenlerine ait ortalamalar arasında farklılık bulunmaktadır. Evli olan hemşirelerin, boşanmış olan hemşirelere oranla yöneticilerine daha çok güvendikleri görülmektedir. Kuruluştaki çalışma süreleri açısından yöneticiye güven ve örgütsel güven değişkenine ait ortalamalar arasında farklılık olduğu belirtilmiştir. Daha az süredir aynı kuruluştaki çalışan ve daha az deneyimi olan hemşirelerin yöneticiye güven ve örgütsel güven düzeyleri daha düşüktür. Güvenin yavaşça; deneyim ve yatırımlarla geliştiği bilinmektedir. Çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine karşı oluşması beklenen güvenin bu zaman alıcı süreçte uyum ve ortak değerlerle gerçekleştiği ifade edilir. Yani yönetici ve çalışanların görüşme, etkileşim halinde olma ve işbirliğinde bulunma sıklığının ve paylaşımın örgütsel güvene ve yöneticiye güvene çok büyük katkısı vardır. Öğrenim açısından psikolojik tacize değişkenlerinden kendini göstermeye ve iletişime saldırı ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı faktörleri arasında farklılık bulunmaktadır. Lisansüstü eğitim almış hemşirelerin psikolojik taciz algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde öğrenim açısından örgütsel güven ve yöneticiye güven

faktörlerine ait ortalamalar arasında farklılık bulunmaktadır. Lisansüstü eğitim almış hemşirelerin yöneticilerine ve örgütlerine duydukları güven seviyelerinin lise, m.y.o ve üniversite mezunlarına göre daha düşüktür.

Bu araştırmanın sonuçları herhangi bir psikolojik taciz davranışına maruz kalan mağdurun; yöneticisine veya örgütüne duyduğu güvenin zedelenmesine neden olduğu konusunda ipuçları sunmaktadır. Psikolojik tacize ortam hazırlayan örgüt ortamı ve atmosferi çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bu yüzden psikolojik taciz ile örgütsel mücadelede ilk olarak, çatışmanın psikolojik taciz sürecine dönüşmesini engellemek etkili bir yöntemdir. Çatışmanın sebeplerinin iyi belirlenmesi ve taraflar arasında uzlaşmanın sağlanması gerekir. Çalışma ortamında iş görenler arasında paylaşımın, hoşgörünün oluşması ve bireysellikten ziyade takım çalışmasına önem verilmesi iş görenlerin birbirlerine güvenmesini sağlar.

Psikolojik tacizi önlemek için örgütsel yapı dikkate alındığında; katı hiyerarşik yapıdan uzak durulmalı, örgütte yaşanan ani değişim süreçlerinde çalışanlara destek verilmeli, iletişim kanalları etkili çalışmalı ve farklılıkların (eğitim, medeni durum, kültür, yaş vb.) yarattığı gerginlik azaltılmalıdır. Hiyerarşik yapının olduğu örgüt ortamında gücü kötüye kullanmak isteyen yöneticiler olabilir. Bu durumda çalışanlarına yaptıramayacakları bir işin olmadığını düşünerek, yöneticiler psikolojik taciz davranışlarına başvurabilirler. Psikolojik tacizin önlenmesinde diğer önemli bir faktör de iletişimdir. İletişim sayesinde bilgiler paylaşılarak; belirsizlikle ve bilinmeyenle mücadelede kolaylık sağlanabilir. Düzenli iletişim halinde olmak çalışanlar arası anlaşmazlıkların giderilmesini sağlar, çalışanların birbirlerine güvenmelerine ortam hazırlar.

Örgütler sürekli değişimlerle yüz yüzedir ve rekabeti sürdürmek için değişimlere ayak uydurmaları gerekir. Ancak değişimler kaçınılmaz biçimde örgütsel problemleri de beraberlerinde getirirler. Çünkü ani değişimler çalışanlar açısından bir belirsizlik durumu olarak algılanır, dolayısıyla tepki doğurur. Bu süreci örgütlerin başarılı bir şekilde yönetebilmesi için iletişim kanallarının açık olması, yönetimin çalışanlara destek ve cesaret vermesi, değişim sürecine çalışanların da dâhil edilmesi, iletişimin yetersiz olduğu yerde çalışanlara eğitim verilmesi gerekebilir.

Günümüzde psikolojik tacizin hukuki boyutu ile ele alınması mağdurların bu alanda bilgilendirilmeleri açısından faydalı olabilir. Böylece çalışan, psikolojik tacizin

ilk aşamasından itibaren kendini hukuki anlamda nasıl koruyacağı konusunda bilinçlendirilir. Bu doğrultuda bilinçlenen mağdur karşısında psikolojik taciz uygulan için caydırıcı bir durum olabilir.

Sonuç olarak işyerinde psikolojik tacizin engellenmesi için hiyerarşik yapıdan vazgeçilmeli, çatışma yönetimine önem verilmeli, yönetim desteği sağlanmalı ve iletişim kanalları açık olmalıdır. Ayrıca değişim süreçlerinde çalışanlar dikkate alınmalı, farklılıkların önemsendiği çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Psikolojik tacizin örgüt ortamında hakim olduğu durumlarda ise yönetim çalışanları yalnız bırakmamalı, çalışanın kendine, örgütüne ve yöneticisine olan güvenini geri kazanması sağlanmalıdır.

2.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI ve GELECEKTEKİ ÇALIŞMALARA YÖNELİK ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada bir takım sınırlılıklar mevcuttur. Birincil veri toplamının zorluğu ve yüksek maliyetinden dolayı, bu çalışmanın örnekleme sınırlı tutulmuştur. Çalışma yalnızca Erzurum'daki devlet hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde yürütülmüştür. Dolayısı ile gelecekte yapılacak araştırmalarda, bir il ile sınırlı kalınmayıp, diğer illerde araştırma kapsamına dâhil edilebilir. Ayrıca, örneklem büyüklüğünü artırarak, farklı bölge ve şehirlerdeki hemşireler üzerinde araştırma yapılabilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda devlet hastanelerinin yanı sıra özel hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde çalışma yapmak yararlı olacaktır. Bu çalışmada sadece hemşirelerin psikolojik taciz ve örgütsel güven algıları ölçülmüştür. Gelecekte yapılacak araştırmalarda diğer hastane personeli de araştırmaya dâhil edilebilir. Böylece örgütü tamamen kapsayan psikolojik taciz sürecinin diğer tarafları (uygulayanlar, izleyiciler) açısından da araştırılması, olgunun görünmeyen yüzlerini de ortaya çıkarmada faydalı olabilir. Ayrıca farklı meslek gruplarının dikkate alınması da psikolojik taciz algısının ve örgütsel güven düzeyinin arasındaki ilişkide farklı boyutları ortaya çıkarmada önemli olabilir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Psikolojik taciz ve örgütsel güven kavramlarını içeren araştırmalarda nicel yöntemin yanında nitel yöntem de yer vermek yararlı olabilir. Çünkü söz konusu kavramların anlamı, içeriği ve ölçümü konusunda önemli görüş ayrılıkları vardır. Ayrıca psikolojik taciz olgusunun bazı

davranışlarının nicel araştırmalarla ve ankete dayalı olarak anlaşılması oldukça zordur. Dolayısıyla gelecekteki çalışmalarda nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akar, Cüneyt, Yıldırım, Y. Tansoy, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz et Sektöründe bir Alan Uygulaması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 2008, 97-113.
- Akçakaya, Murat, “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 2010, 145-174.
- Allen, Natalie J., Meyer, John P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, 1-18.
- Arslan, Mehmet Metin, “ Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5(2), 2007, 274-288.
- Ashforth B., “Petty Tyranny in Organizations”, *Human Relations*, 47(7), 1994, 755-778.
- Aslan, Şebnem, “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 2009, 256-275.
- Asunakutlu, Tuncer, “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 2002, 3-13.
- Atak, Metin,” Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 2005, 59-67.
- Atkinson, Sally, Butcher, David, “Trust in the context of management relationships: an empirical study”, *Society for Advancement of Management (SAM) International Business Conference*, Orlando, Florida, 2003, 24-35.
- Aydın, Şule, Özkul, Emrah, “İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 2007, 169-186.
- Bachmann, Reinhard, Zaheer, Akbar, “On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research”, *Handbook of Trust Research*, Northampton USA, 2006.

- Ballinger, Gary A., Schoorman, F. David, Lehman, David W., “Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession”, *The Leadership Quarterly*, 20, 2009, 219-232.
- Bayram, L., “Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, 2006, 125-139.
- Bernate, German, “Mobbing; Psychological Harassment”, *PM World Today*, 10(5), 2008, 1-3.
- Bhattacharya, R., Devinney, Timothy M., Pillutla, Madan M., “ A Formal Model of Trust Based on Outcomes”, *The Academy of Management Review*, 23(3), 1998, 459-472.
- Bi-Lin, Xu , Tao, Li, “The Empirical Research of the Relationship between Organizational Culture Integration, Trust and Efficiency of Firm Networks”, *International Conference on Management Science & Engineering (16th)*, Moscow, Russia, 2009, 731-736.
- Björkqvist, Kaj, Österman, Karin, Monika, H.B. “Aggression among University Employees”, *Aggressive Behavior*, 20, 1994, 173-184.
- Bloisi, Wendy, Hoel, Helge, “ Abusive Work Practise and Bullying Among Chefs: A review of the Literature”, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 2008, 649-656.
- Blomqvist, Kirsimarja, Hurmelinna Laukkanen Pia, Nummela, Niina, SAARENKETO, Sami, “ The Role of Trust and Contracts in the Internationalization of Technology- Intensive Born Globals”, *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1-2), 2008, 123-135.
- Boe, Tammy A., “Gaining and/or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations”, *Research Paper*, 2002, 2-91.
- Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer, Seymen, Oya Aytemiz, “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 2009, 215-239.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E., “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 2007, 55-74.

- Braverman, Mark, "Abusive and Violence in the Workplace and School: Toward a Systems- Based Model", *Journal of Emotional Abuse*, 4(3), 2005, 1-11.
- Brunner, Brigitta R., "Listenning, Communication & Trust; Practitioners' Perspectives of Business / Organizational Relationships", *International Journal of Listening*, 22(1), 2008, 73-82.
- Bryant, Melanie, Cox, Julie Wolfram, "The Telling of Violence: Organizational Change and Atrocity Tales", "*Working Paper*", Monash University, Faculty of Business and Economics, November 2002, 2-13.
- Buskpan, Elizabeth, "A Personal View: Bullying at Work in France", *British Journal of Guidance&Counselling*", 32(3), 2004, 397-406.
- Callaway, Phuong L., "The Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S Federal Work Force", *Dissertation.com Publisher*, USA 2006.
- Camerino, D., Behar, M. E., Conway, P. M., Maria, B. I. J., Hasselhorn, H. M., " Work Related Factors and Violence Among Nursing Staff in the European Next Study: A Longitudinal Cohort Study", *International Journal of Nursing Studies*, 45, 2008, 35-50.
- Carnero, M. Angeles, Martinez, Blanca, Mangas, Rocio Sanchez, "Mobbing And Its Determinants; The Case of Spain", *Applied Economics*, 1(11), 2008, 1-12.
- Campbell, Donald T., Fiske, Donald W., "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, 56(2), 1959, 81-105.
- Cassitto, M. Grazia, Fattorini, Emanuela, Gilioli, Renato, Rengo, Chiara, "Raising Awareness of Psychological Harassment at Work", *Protecting Workers' Health Series*, 4, 2003, 1-38.
- Çöl, Serap Özen, "işyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*, 4, 2008, 107-134.
- Daniel, Teresa A., "Bullies In The Workplace: A Focus On The "Abusive Disrespect" Of Employees", 2006, s. 4 Erişim tarihi 19.04.2010 http://noworkplacebullies.com/yahoo_site_admin/assets/docs/BulliesintheWorkplace1_HR_Magazine.234101040.pdf

- Davenport, N., Schwartz, R.D., Elliott G. P., *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, (çev. Osman Cem Önartay), 1. bsk., Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003.
- Deconinck, James B., “ The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees’ Level of Trust ”, *Journal of Business Research*, Inpress, Corrected Proof, Available online 18 February 2010, 2-6.
- Demircan, Nigar, Ceylan, Adnan, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 2003, 140-150.
- Demircan, Nigar, Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2003.
- Demirel, Yavuz, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 2008, 180-194.
- Demirel, Yavuz,” Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, *Tisk Akademi*, 1, 2009, 119-136.
- Denise, Salin, “Prevalence and Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying”, *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 425-441.
- Dogan, Selen, Kılıç, Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 2007, 37-61.
- Douglas, Cesar, Martin, Jeanette S., “Communication in the Transition to Self-Directed Work Teams”, *Journal of Business Communication*, 43(4), 2006, 295-321.
- Einarsen S., Skogstad, A. “Prevalence and Risk Groups of Bullying and Harassment at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1996, 185-202.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, Cary L., The Concept of Bullying at Work: The European Tradition, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, 1.bsk., Taylor&Francis, London 2003.

- Einarsen, S., Raknes, B.I., “Harassment at Work and the Victimization of Men”, *Violence and Victims*, 12(3), 1997, 247-263.
- Einarsen, Stale, , “Harassment and Bullying at Work: A Review Of The Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 2000, 379-401.
- Einarsen, Stale, Raknes, Bjorn Igne, Matthiesen, Stig Berge, “Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study”, *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 1994, 381-401.
- Einarsen, Stale, Skogstad, Anders “Bullying at Work; Epidomiological Findings in Public and Private Organization”, *European Journal of Work on Organizational Psychology*, 5(2), 1996, 185-201.
- Erdem, Ferda, “Örgütsel Davranış Araştırmalarında Niş Alanlar Nasıl Belirleniyor? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Yazını Üzerine Kısa Bir Değerlendirme”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 2009, 65-78.
- Erden, Ali, Erden, Hale, “ Predicting Organizational Trust Level of School Managers and Teachers at Elementary Schools”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2009, 2180-2190.
- Escartin, Jordi, Rodrigez- Carballeira, Alvora, Zapf, Dieter, Porrua, Clara, Pena, Javier Martin, “Perceived Severity of Various Bullying Behaviours at Work and the Relevance of Exposure to Bullying”, *Work & Stres*, 23(3), 2009, 191-205.
- Ferres, Natalie, Travaglione, Tony,” The Development and Validation of the Workplace Trust Survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies”, *Working Paper*, Mexico, 2003, 1-22.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., Harvey M. G., “ Strategic Bullying as a Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, 195-206.
- Field, Tim, *Bully in Sight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by Which Abuse Thrives*, Wessex Press, Oxford 1996.
- Field, Tim, *Bystanders And Bullying*, Erişim tarihi: 20.02.2010, <http://www.bullyonline.org/workbully/bystand.htm>

- Games, Paul A., "Multiple Comparisons of Means", *American Educational Research Journal*, 8(3), 1971, 531-650.
- Gilbert, Jacqueline A., Tang, Thomas Li-Ping "An Examination of Organizational Trust Antecedents", *Public Personnel Management*, 27(3), 1998, 321-338.
- Gilson, Lucy, "Trust and Development of Health Care as a Social Institution", *Social Science & Medicine*, 56, 2003, 1453-1468.
- Groeblinghoff, Dieter, Becker, Micheal, "A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims", *European Journal of Work and Organization Psychology*, 5(2), 1996, 277-294.
- Guerra, Jose' M., Martı'Nez, Ine's, Munduate, Lourdes, Francisco J. Medina, "A Contingency Perspective on The Study of The Consequences of Conflict Types: The Role of Organizational Culture", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 14(2), 2005, 157-176.
- Gürbüz Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 2006, 48-75.
- Gümüştekin, Gülten Eren, Emet, Canan, "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", 9, Erişim tarihi 04.07 2010 <http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf>
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., Black, William, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ 1998.
- Halis, Muhsin, Gökgöz, Gülsüm S., Yaşar, Özlem, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 2007, 188-205.
- Harvey, Micheal, Treadway, Darren, Heames, Joyce Thompson, "Bullying in Global Organizations: A Reference Point Perspective", *Journal of World Business*, 41, 2006, 190-202.
- Hecker, Thomas E., "Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians", *The Journal of Academic Librarianship*, 33(4), 2007, 439-445.
- Hexmoor, Henry, Wilson, Seth, Bhattaram, Sandeep, " A Theoretical Inter-Organizational Trust- Based Security Model", *The Knowledge Engineering Review*, 21(2), 2006, 127-161.

- Hoel, Helge, Einarsen, Stale, "Shortcomings of Antibullying Regulations: A Case of Sweden", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 2010, 1-22.
- Hosmer, Laure Tone, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *The Academy of Management Review*, 20(2), 1995, 379-403.
- Hsu, Meng Hsiang, Ju, Teresa L., Yen, Chia-Hui, Chang, Chun-Ming, "Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities; The Relationship Between Trust, Self-Efficacy and Outcome Expectations", *International Journal Human-Computer Studies*, 65, 2007, 153-169.
- Hubbell, Anne P., Assad, Rebecca M. Chory, "Motivating Factors; Perceptions of Justice and Their Relationships with Managerial and Organizational Trust", *Communication Studies*, 56(1), 2005, 47-70.
- Hubert, Adrienne B., Veldhoven, Marc Van, "Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 415-424.
- İşcan, Ömer Faruk, "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların rolü", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(11), 2006, 160-177.
- Janowicz, Martyna, Nooderhaven, Niels, "The Role of Trust in Interorganizational Learning Injoint Ventures", *Discussion Paper*, 119, 2002, 2-36.
- Jiang, Jijiao, ZHANG, Jingwen, "Organizational Trust and Supply Chain Performance in B2B E-Commerce: Evidence from an Emerging Logistics Market", *Proceedings of the IEEE International Conference on Automation and Logistics Qingdao, China September 2008*, 2174-2179.
- Karacaoğlu, Korhan, Reyhanoğlu, Metin, "Kıbrıs Türkü ve Türkiyeli Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma, KKTC'deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 2006, 145-176.
- Karahan, Atilla "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 2008, 231-246.

- Kaya, Yasemin, Özdevecioğlu, Mahmut, “Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(1), 2008, 19-37.
- Keashly, Loreleigh, “ Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues”, *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 1997, 85-117.
- Kessler, Stacey R., Spector, Paul E., Chang, Chu-Hsiang, PARR, Alissa D.,” Organizational violence and aggression: Development of the three-factor Violence Climate Survey”, *Work & Stress*, 22(2), 2008, 108-124.
- Kırel, Çiğdem, “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 2007, 317-334.
- Kim, Sookyung, O'Neill, John W., Jeong, Seung-Eon, “The Relationship Among Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, and Trust in Hotel Organizations”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 2004, 59-70.
- Kirk, Roger E., *Experimental design; procedures for the behavioral sciences*, Brooks/Cole Pub. Co., Belmont, California, USA 1968.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2005.
- Koonin, Michele, Green, Thomas M., “The Emotionally Abusive Workplace”, *Journal of Emotional Abuse*, 4(3), 2004, 71-79.
- Köse, Hüseyin, “Örgüt içi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing”, *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, 27-28 Nisan 2006, 281-292.
- Köse, Sevinç, Uysal, Şener, “Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 2010, 261-276.
- Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, Sage Publication, London 1996.
- Kurşunoğlu, Aydan, “An Investigation of Organizational Trust Level of Teachers According to Some Variables”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2009, 915-920.

- Lam, Ping-Kit, Chin, Kwai-Sang, "Identifying and Prioritizing Critical Success Factors For Conflict Management in Collaborative New Product Development", *Industrial Marketing Management*, 34, 2005, 761-772.
- Landry, Guylaine, Berghe, Christian Vanden, "Role of Commitment to the Supervisor, Leader-Member Exchange and Supervisor- Based Self Esteem in Employee-Supervisor Conflicts", *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 2009, 5-28.
- Lapidot, Yael, Kark, Ronik, Shamir, Boas, " The Impact of Situational Vulnerability on the Development and Erosion of Followers Trust in their Leader", *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, 16-34.
- Leech, Nancys L, Barrett, Karen C., Morgan, George A., *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2005.
- Leymann, H., Gustafsson, A., "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1996, 251-275.
- Leymann, Heinz "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 1996, 165-184.
- Leymann, Heinz, "Mobbing and Psychological Terror at Workplace", *Violence and Victims*, 5(2), 1990, 119-126.
- Leymann, Heinz, "Research and The Term Mobbing", The Mobbing Encylopaedia, Erişim tarihi: 16.02.2010, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>,
- Leymann, Heinz, "Information about Psychoterror in the Workplace, Frequently Asked Question", Erişim tarihi: 16.02.2010, <http://www.leymann.se/English/00005E.HTM>
- Leymann, Heinz, "Conflict: Risk for Mobbing", Erişim tarihi: 16.02.2010 <http://www.leymann.se/English/12110E.HTM>
- Leymann, Heinz, "Bullying: Whistleblowing. Some Historical Notes: Reserach and the Term Mobbing", The Mobbing Encylopedia, Erişim tarihi: 16.02.2010, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>,

- Liefooghe, Andreas P. D., Davey, Kate Mackenzie, "Accounts of Workplace Bullying: The Role of the Organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 375-392.
- Madero, James N., Schanowitz, Jeff, "An Overview of Workplace and School Violence Prevention", *Journal of Emotional Abuse*, 4(3), 2004, 13-22.
- Mageroy, Nils, Lau, B., Riise, T., Moen, B. E., " Association of Psychosocial Factors and Bullying at Individual and Department Levels Among Naval Military Personnel", *Journal of Psychosomatic Research*, 66, 2009, 343-351.
- Matthiesen, Stig Berge, Einarsen Stale, "MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 467-484.
- Mayer, Roger C., James H., Davis, Schoorman, F. David, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 1995, 709-734.
- Mishra, Jitendra, Morrissey, Molly A., "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19(4), 1990, 443-485.
- Moayed, Farman A., Daraiseh, Nancy, Shell, Richard, Salem, Sam, "Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes", *Theoretical Issues In Ergonomics Science*, 7(3), 2006, 311-327.
- Morgan, David E., Zeffane, Rachid, "Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management", *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 2003, 55-75.
- Morgan, George A. vd., *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, USA 2004.
- Natalie Lazaric, *Trust Building Inside the "Epistemic Community": An Investigation with an Empirical Case Study*, Bart Nooteboom, Frederique Six (Ed.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development* (s. 147), Edward Elgar Publication, Northampton USA 2003.
- Naktiyok, Atılhan, *İç Girişimcilik*, Beta Yayınları, İstanbul 2004.

- Neves, Pedro, Caetano, Antonio, “Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control”, *Journal of Change Management*, 6(4), 2006, 351-364.
- Nguyen, Thang V., Rose, Jerman, “Building Trust-Evidence from Vietnamese Entrepreneurs”, *Journal of Business Venturing*, 24, 2009, 165-182.
- Niedhammer, Isabella, David, Simone, Degioanni, Stephanie, 143 Occupational Physicians, “Association Between Workplace Bullying and Depressive Symptoms in the French Working Population”, *Journal of Psychosomatic Research*, 61(2), 2006, 251-259.
- Noorderhaven, N. G., “Trust and Transaction: Toward Transaction Cost Analysis with a Differential Behavioral Assumption”, *Tijdschrift Voor Economie en Management*, 11(1), 1995, 5-18.
- Olweus, Dan, *Bullying at School: What We Know and What We Can Do*, Blackwell Publishers, Oxford 1993.
- Owen, Frances A., Pappalardo, Salvatore J ., SALES, Carol A., “Organizational Citizenship Behaviour: Proposal for a New Dimension in Counsellor Education”, *Canadian Journal of Counselling*, 34(2), 2000, 98-110.
- Özbek, Mehmet Ferhat, “Güven, Belirsizlik ve Risk Alma Davranışı İlişkisi: Teorik Yaklaşım”, *Akademik Bakış*, 15, 2008, 1-12.
- Özdoğan, Feride Bahar, İpek Kalemci Tüzün, “Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 2007, 639-650.
- Öztürk, Havva, Sökmen, Serap, Yılmaz, Fatma, Çilingir, Dilek, “Measuring Mobbing Experiences of Academic Nurses: Development of a Mobbing Scale”, *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 20, 2008, 435-442.
- Panteli, Niki, Sockalingam, Siva, “Trust and Conflict within Virtual Inter-Organizational Alliances: A Framework for Facilitating Knowledge Sharing”, *Decision Support Systems*, 39, 2005, 599-617.
- Payne, Roy L., Clark, Murray, “Dispositional and Situational Determinants of Trust in Two Types of Managers”, *The International Journal of Human Resource of Management*, 14(1), 2003, 128-138.

- Perry, Monica L., Sengupta, Sanjit, Krapfel, Robert, “Effectiveness of Horizontal Strategic Alliances in Technologically Uncertain Environments: Are Trust and Commitment Enough?”, *Journal of Business Research*, 57, 2004, 931-956.
- Peyton, Pauline Rennie, “*Dignity at Work*”, 2. bsk., Routledge Publisher, London 2003.
- Puusa, Anu, Tolvanen, Ulla, “Organizational Identity and Trust”, *Electronics Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 2006, 29-33.
- Ramage, Roderick, “Mobbing in the Workplace”, *New Law Journal*, Erişim tarihi: 07.07.2009, <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm>
- Rayner, C., “The Incidence of Workplace Bullying”, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 1997, 199-208.
- Ribiere, Vincent M., “Model for Understanding the Relationships Between Organizational Trust, KM Initiatives and Successes”, *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 2009, 1-10.
- Rindfleisch, Aric, “Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances”, *Marketing Letters*, 11(1), 2000, 81-95.
- Rogers, Kimberly Ann ve Chappel, Duncan, *Preventing and Responding to Violence at Work*, International Labor Office, Geneva, 2003.
- Russo, Judy M. Versola, “Workplce Violence”, *Journal of Police Crisis Negotiations*, 6(2), 2006, 79-103.
- Sandvik, Pamela Lutgen, Namie ,Gary, Namie, Ruth, *Destructive Organizational Communication*, Routledge Press., Newyork 2009.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., *Research Methods for Business Students*, Third Edition, Prentice Hall, Harlow 2003.
- Saunders, Paula, Huynh, Amy, Goodman-Delahunty Jane, “Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions of Workplace Bullying”, *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 2007, 340-354.
- Schneider, Susan C., Barsoux ,Jean Louis, *Managing Across Cultures*, 2. bsk, Prentice Hall, Harlow 1997.
- Schoorman, F. David , Mayer, Roger C., Davis, James H., “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future”, *Academy of Management Review*, 32(2), 2007, 344-354.

- Seppanen, Risto, Blomqvist, Kirsimarja, Sundqvist, Sanna, "Measuring Inter-Organizational Trust- a Critical Review of the Empirical Research in 1990–2003", *Industrial Marketing Management*, 36, 2007, 249-265.
- Shallcross, Linda," "The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in The Public Sector", *Conference Paper*, At The Workplace Bullying: A Community Response Conference, 2003.
- Sheenan, Micheal, "Workplace Mobbing: A Proactive Response ", *The Workplace Mobbing Conference*, Brisbane, Australia, 14th- 15th October 2004, 1-11.
- Smith, Martin E., "Changing an Organization's Culture: Correlates of Success and Failure", *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 2003, 249-261.
- Soljan, Ivana, Josipovic-Jelic, Zeljka, Titlic, Marina, " Workplace mobbing ", *Arh Hig Rada Toksikol*, 59(1), 2008, 239-244.
- Soljan, Ivana, Josipovic-Jelic, Zeljka, Titlic, Marina, "Organizational Circumstances for the Occurrence of Mobbing in Health Care Organizations", *Macedonian Journal of Medical Sciences*, 2(3), 2009, 97-42.
- Sperry, Len, Duffy, Maureen, "Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations", *The American Journal of Family Therapy*, 37, 2009, 433-442.
- Tan, Hwee Hoon, Tan, Christy S. F., "Toward the Differentiation of Trust İn Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 2000, 241-260.
- Taşcı, Deniz, Koç, Umut, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 2007, 373-382.
- Tehrani Noreen, , *Bullying at Work : Beyond Policies to a Culture of Respect.*, *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), August 2004, 367-387.
- Tengilimoğlu, Dilaver, Fatma Akdemir Mansur, " İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel bağlılığa etkisi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3), 2009, 69-84.
- Tınaz, Pınar, "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", *Çalışma ve Toplum*, 4, 2006, 13-28.

- Tınaz, Pınar, Bayram, Fuat, Ergin, Hediye, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul 2008.
- Tınaz, Pınar, “Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: MOBBİNG”, Erişim tarihi: 15.09.2009, <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-71-pinartinaz.pdf>
- Tınaz, Pınar, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul 2006.
- Tigrel, E. Yelgecen, Kökalan, O., “ Academic Mobbing in Turkey”, *International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences*, 1(2), 2009, 91-99.
- Treadway, Darren C., Wayne A. Hochwarter, Gerald R. Ferris, Charles J. Kacmarc, Ceasar Douglasb, Anthony P. Ammetera, M. Ronald Buckleyd, “Leader political skill and employee reactions”, *The Leadership Quarterly*, 15, 2004, 493-513.
- Tremblay, Michel, Cloutier, Julie, Simard, Giles, Chenevert, Denis, Vandenberghe, Christian, “The Role Of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and in-role and Extra-Role Performance”, *The International Journal of Human Resource Management*”, 21(3), 2010, 405-433.
- Tseng, Hsing-Chau, Chen, Thai-Form, Chen, Feng-I,” Constructing and Testing a Model of Trustworthiness, Trust Behavior and Organizational Identification”, *Journal of Nursing Research*, 13(4), 2005, 293-304.
- Tutar, Hasan, “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının incelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 2007, 97-120.
- Tüzün, İpek Kalemci, Çağlar, İrfan, “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, 3(9), 2008, 1011-1027.
- Tüzün, İpek Kalemci, “Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri”, 102-103, Erişim tarihi: 16.02.2010, <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf>
- Uyguç, Nermin, Çımrın, Dilek, “ DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 19(1), 2004, 91-99.

- Vandekerckhove, Wim, Commers, Ronald, “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, *Journal of Business Ethics*, 45, 2003, 41-50.
- Vartia, M., “Consequences of Workplace Bullying with respect to the Well-Being of its Targets and the Observers of Bullying”, *Scandinavian Journal of Work Enviromental Health*, 27(1), 2001, 63-90.
- Vlachos, Pavlos A., Theotokis, Aristeidis, Panagopoulos, Nikolaos G., “Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust”, *Industrial Marketing Management*, Inpress, Corrected Proof, Available online 18 March 2010.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M., Liden, Robert C., “Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, 40(1), 1997, 82-111.
- Yamaguchi, Ikushi, “Influences of Organizational Communication Tactics on Trust with Procedural Justice Effects: A Cross-Cultural Study Between Japanese and American Workers”, *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 2009, 21-31.
- Yanfei, Wang, Yu, Zhu,” The Relationships among Organizational Socialization, Trust, Knowledge Sharing and Creative Behavior”, *Management and Service Science, MASS '09. International Conference on*, 20-22 September 2009, 1-5.
- Yıldırım, Dilek, Yıldırım, Aytolan, Timuçin, Arzu,” Mobbing Behaviors Encountered by Nurse Teaching Staff”, *Nursing Ethics*, 14(4), 2007, 447-463.
- Yıldırım, Dilek, Yıldırım, Aytolan, “Development and Psychometric Evaluation of Workplace Psychologically Violent Behaviours Instrument”, *Journal of Clinical Nursing*, 17(10), 2008, 1361-1370.
- Yılmaz, Abdullah, Atalay, Ceren Giderler, “A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life”, *European Journal of Social Science*, 8(2), 2009, 341-352.
- Yılmaz, Abdullah, Özler, Derya Ergun, Mercan, Nuray, “Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 2008, 334-357.

- Yu, Ming Chu, "Employee's Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stres Management Strategies", *Public Personnel Management*, 38(1), 2009, 17-32.
- Yücel, Cemil, Kalaycı, Gülden S., "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 2009, 113-132.
- Yüceler, Aydan, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 2009, 445-458.
- Zapf, Dieter, "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 1999, 70-85.
- Zapf, Dieter, Einarsen, Stale, "Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice an Introduction", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 369-373.
- Zapf, Dieter, Gross, Claudia, "Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replicaton and Extension", *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 10(4), 2001, 497-522.
- Zapf, Dieter, Knorz, Carmen, Kulla, Matthias, "On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 1996, 215-237.
- Zolin, Roxanne, Hinds, Pamela J., Fruchter, Renate, Levitti, Raymond E., "Interpersonal Trust in Cross-Functional, Geographically Distributed Work: A Longitudinal Study", *Information and Organization*, 14(1), 2004, 1-26.

EK- 1; ANKET FORMU

Bu anket “Örgütsel güven ve işyerinde psikolojik taciz ilişkisi” başlıklı tezin, araştırma kısmıyla ilgilidir. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanına göre, her bir cevap seçeneğinin yanındaki kutucuğa (x) işareti koyunuz. Cevaplarınızın olması gereken değil, var olan durumu yansıtması beklenmektedir.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim

F. Merve Durdağ

1. Cinsiyetiniz : () Erkek () Bayan
2. Yaş grubunuz : () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve yukarısı
3. Öğrenim durumunuz : () İlköğretim () Lise () Meslek Yüksek Okulu
() Üniversite () Lisansüstü
4. Medeni durumunuz : () Evli () Bekâr () Boşanmış
5. Kaç yıldır bu kuruluşta çalışıyorsunuz : () 1-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-15 yıl () 16 + yıl
6. Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz : () 1-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-15 yıl () 16 + yıl

Aşağıdaki sorular “İş Yerinde Psikolojik Taciz değerlendirme anketine” aittir. Her soruyu okuduktan sonra sağ tarafta yer alan beş cevap seçeneğinden birini işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz, lütfen.

	Evet, her gün	Evet, haftada en az bir kere	Evet, ayda birkaç kez	Evet, yılda birkaç kez	Hayır, hiçbir zaman
1.Çalıştığım hastanede kendimi gösterme olanağım kısıtlanır.					
2.Çalıştığım hastanede sözüm sürekli kesilir.					
3.Çalıştığım hastanede yüzüme bağırılır ve yüksek sesle azarlanırım.					
4.Çalıştığım hastanede yaptığım iş sürekli eleştirilir.					
5.Çalıştığım hastanede sözlü tehditlere maruz kalırım.					
6.Çalıştığım hastanedeki insanlar benimle konuşmak istemezler.					
7.Çalıştığım hastanede kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmam engellenir.					

	Evet, her gün	Evet, haftada en az bir kere	Evet, ayda birkaç kez	Evet, yılda birkaç kez	Hayır, hiçbir zaman
8.Çalıştığım hastanede asılsız söylentiler ortada dolaşır.					
9.Çalıştığım hastanede gülünç durumlara düşürülürüm.					
10.Çalıştığım hastanede psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmem için bana baskı yapılır.					
11.Çalıştığım hastanede dini veya siyasi görüşümle alay edilir.					
12.Çalıştığım hastanede özel yaşamımla alay edilir.					
13.Çalıştığım hastanede milliyetimle alay edilir.					
14.Çalıştığım hastanede verdiğim kararlar sürekli sorgulanır					
15.Çalıştığım hastanede müstehcen ya da alçaltıcı isimlerle anılırım, hakarete uğrarım.					
16.Çalıştığım hastanede yeteneklerimi sergileyebileceğim görevler verilmez					
17. Çalıştığım hastanede bana verilen önemli işler geri alınır ve önemli faaliyetlerden mahrum bırakılırım.					
18.Çalıştığım hastanede bana verilen görevler sürekli değiştirilir.					
19.Çalıştığım hastanede kendime olan güvenimi olumsuz etkileyecek işler verilir.					
20.Çalıştığım hastanede itibarımı zedeleyecek, niteliklerime uygun olmayan işler bana verilir.					
21. Çalıştığım hastanede tehlikeli işler bana verilir.					
22.Çalıştığım hastanede fiziksel şiddet tehditlerine maruz kalırım.					
23. Çalıştığım hastanede gözümü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.					
24.Çalıştığım hastanede Cinsel saldırılar yapılır (taciz vb.).					

Aşağıdaki sorular bireylerin örgütsel güven düzeyini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Her soruyu okuduktan sonra sağ tarafta yer alan beş cevap seçeneğinden birini işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz, lütfen.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.					
2. Çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına olan güvenim tamdır.					
3.Çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.					
4.Çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.					
5.Çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin işini uygun biçimde yaptığına güvenim tamdır.					
6.Çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.					
7. Çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin işini sorunsuz yapabileceğine olan güvenim tamdır.					
8.Çalıştığım hastanede bağlı olduğum yöneticinin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.					
9.Çalıştığım kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.					
10.Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11. Çalıştığım kurumda birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
12. Çalıştığım kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	F. Merve DURDAĞ
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum – 24.08.1985
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevliliği.
İletişim	
E-Posta Adresi	merve.durdag@hotmail.com
Tarih	12.08.2010