



**T.C.  
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞYERİNDEKİ YILDIRMA DAVRANIŞLARININ  
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN  
ARACILIK ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Hava Nur Gamze TUTAR**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

**Hatay-2017**





**T.C.  
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞYERİNDEKİ YILDIRMA DAVRANIŞLARININ  
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Hava Nur Gamze TUTAR**

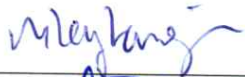


**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

**Hatay-2017**

## ONAY

*Hava Nur Gamze TUTAR* tarafından hazırlanan “**İŞYERİNDEKİ YILDIRMA DAVRANIŞLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACILIK ROLÜ**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

13/ 07/2017

Jüri Üyeleri	İmza
Yrd.Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU (Tez Danışmanı / Başkan)	
Prof.Dr. Ferit ÖLÇER (Jüri Üyesi)	
Yrd.Doç.Dr. Musa ŞANAL (Jüri Üyesi)	

*Hava Nur Gamze TUTAR* tarafından hazırlanan “**İşyerindeki Yıldırma Davranışlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini onaylarım.

**Prof.Dr. Ali ACARAVCI**

**Enstitü Müdürü**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan edirim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (10/ 07/ 2017)

**Hava Nur Gamze TUTAR**



## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamda yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi; örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolleri olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Yıldırma, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yapmış olduğum tez çalışmasında, tez konusu seçiminden tezin bitişine kadar ki süreçte, bilgilerimi, tecrübelerini, görüşlerini ve eleştirilerini benden esirgemeyen, değerli danışmanım Yrd.Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU'na;

Tez jürimde bulunan, fikir ve görüşlerini belirten değerli jüri üyeleri Prof. Dr. Ferit ÖLÇER ve Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL'a ;

Anket çalışması için bana destek sağlayan şirket yetkililerine;

Her daim yanımda olan, desteklerini ve yardımlarını eksik etmeyen, aldığım her kararda arkamda duran değerli anneme, babama ve kız kardeşlerime teşekkür ediyorum.

Ayrıca kalbimin derinlerinden gelen bir diğer teşekkürü de, varlığıyla, sabırla ve yapmış olduğu fedakârlıklarla her zaman yanımda olan, desteğini benden esirgemeyen, her daim bana güvenen 'özel insan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarak, bu tezi ona ithaf ediyorum.

# **İŞYERİNDEKİ YILDIRMA DAVRANIŞLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

**Hava Nur Gamze TUTAR**

**İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2017**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

## **ÖZET**

Yıldırma, işyerinde üstler veya iş arkadaşları tarafından sistematik ve sürekli bir şekilde uygulanan ve çalışanı iş yaşamından dışlamaya yönelik anti sosyal davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün bütününde zararlı etkiler yaratmakta ve örgütsel bağlılığı azaltarak, örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine neden olabilmektedir. Bu nedenle, son yıllarda yıldırma ve bu konuyla bağlantılı konularda çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmanın amacı; işyerinde yıldırma davranışlarının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin aracılığının test edilmesidir. Araştırma evrenini; Hatay'ın Antakya ilçesinde faaliyet gösteren bir imalat işletmesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Veriler, anket tekniği kullanılarak toplanmış olup Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeli kapsamında oluşturulan modeller yoluyla Yapısal Eşitlik Modeliyle test edilmiştir.

Araştırma sonucunda; yıldırmanın korunma amaçlı sessizliği olumlu, örgütsel bağlılığı ise olumsuz etkilediği bulunmuştur. Korunma amaçlı sessizliğin, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini olumlu, ancak normatif bağlılığı olumsuz etkilediği saptanmıştır. Analiz sonuçları, korumacı sessizliğin normatif bağlılığı olumlu etkilediğini ve örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Yıldırmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, örgütsel bağlılığın tam aracı değişken olduğu ama örgütsel sessizliğin olmadığı bulunmuştur.

## **ANAHTAR KELİMELELER**

Yıldırma, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti

**THE EFFECT OF MOBBING AT WORK ON THE INTENTION TO LEAVE:  
THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND  
ORGANIZATIONAL SILENCE**

**Hava Nur Gamze TUTAR**

**Department of Business Administration, Master's Thesis, 2017**

**Supervisor: Ass. Prof. Dr. Metin REYHANOĞLU**

**ABSTRACT**

Mobbing is the systematically and continuously conducted antisocial behaviors of superiors or colleagues against an employee to deter him/her from working life in workplace. These behaviors create destructive effects on organization as a whole, decrease organizational commitment and cause organizational silence and intention to leave. Therefore, a lot of research is conducted on mobbing and its related subject in recent years.

The purpose of this study identifies the mediating role of organizational commitment and organizational silence in the effect of mobbing in the workplace on intention to leave. The population of the research is employees who work in a manufacturing firm that operating in Antakya City, Hatay, a province of Turkey. Data were gathered by questionnaire and mediation effect, created by Baron and Kenny (1986), models were tested by multivariate regression analysis.

In this study, it found that the mobbing effect positively on the defensive silence, effect negatively on the organizational commitment. Also, the defensive silence effects positively on organizational commitment and the intention to leave, but it effect negatively on the normative commitment. The results of analyses show that the prosocial silence effect positively on the normative commitment and the organizational commitment effect positively on the intention to leave. It found that the organizational commitment is the full mediating variable in the effect of the mobbing on the intention to leave, but the silence is not.

**KEYWORDS**

Mobbing, Organizational Commitment, Organizational Silence, Intention to Leave



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	V
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR .....	xiii

GİRİŞ .....	1
-------------	---

### BİRİNCİ BÖLÜM

YILDIRMA KAVRAMI.....	4
1.1. YILDIRMANIN TANIMI .....	4
1.2. YILDIRMA DAVRANIŞLARI VE TÜRLERİ.....	5
1.3. YILDIRMANIN NEDENLERİ .....	8
1.4. YILDIRMANIN SONUÇLARI.....	10
1.5. YILDIRMAYLA MÜCADELE YOLLARI.....	12

### İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI .....	14
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI.....	14
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	14
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	15
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	17
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	18

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	19
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI.....	21

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI .....</b>	<b>24</b>
3.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI.....	24
3.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI .....	25
3.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KURAMLARI .....	26
3.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI.....	27

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....</b>	<b>29</b>
4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI.....	29
4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN ETMENLER.....	30
4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI.....	31

### BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>YILDIRMA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>33</b>
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	33
5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	35
5.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE SINIRLILIKLARI .....	52
5.4. ARAŞTIRMA'NIN SINIRLILIKLARI.....	52
5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	53
5.6. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ.....	55
5.7. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ.....	56

5.8. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	61
5.8.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
5.8.2. Korelasyon Analizi.....	62
5.8.3. Yapısal Eşitlik Modeli.....	65
5.8.4. Aracılık Analizleri.....	66
<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>71</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>77</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>77</b>
Ek 1: Anket.....	101
Ek 2: Yapısal Eşitlik Modeli İstatistik Sonuçları .....	103

**TABLolar LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1: AFA ve DFA Sonucundaki Geçerlilik ve Güvenirlikler .....	57
Tablo 2: Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Bilgileri .....	61
Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler .....	61
Tablo 4: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 5: Sobel Testi .....	69
Tablo 6: Hipotezlerin Kabul veya Ret Durumları.....	70
Tablo 7: Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları .....	103
Tablo 8: İkinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları.....	104

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1: Araştırma Modeli.....	36
Şekil 2: Birinci Düzey DFA Sonucu.....	59
Şekil 3: İkinci Düzey DFA Sonucu.....	60
Şekil 4:Teorik Model Geçerlilik Sonucu .....	66
Şekil 5: Önerilen Aracılık Modeli.....	67
Şekil 6: Korunma Amaçlı Sessizlik Aracılık Modeli.....	68
Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Aracılık Modeli .....	68
Şekil 8: Yıldırmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Modeli .....	69

## KISALTMALAR

<i>a</i>	Bağımsız Değişkenin Aracı Olduğu Düşünülen Değişkene Etkisi
<b>AFA</b>	Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>AVE</b>	Ortalama Açıklanan Varyans
<i>b</i>	Aracı Olduğu Düşünülen Değişkene Etkisi Bağımlı Değişkene Etkisi
<b>B</b>	Standardize olmayan Beta Katsayısı
<b>CFI</b>	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>CR</b>	Kritik Oran
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	İyi Uyum İndeksi
<b>H</b>	Hipotez
<b>IBM SPSS</b>	IBM Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<i>ort.</i>	Ortalama
<i>p</i>	Anlamlılık düzeyi
<i>r</i>	Korelasyon Analizinde Tahmini Değer
<b>RMSEA</b>	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
<i>s</i>	Standart Hata
<b>s.s.</b>	Standart Sapma
<b>SRMR</b>	Standardize Ortalama Hataların Karekökü
<b>YEM</b>	Yapısal Eşitlik Modeli
<i>z</i>	z Test İstatistiği
<i><math>\beta</math></i>	Standardize Beta Katsayısı
$\chi^2(\text{CMIN})/df$	Ki-Kare Uyum Testi

## GİRİŞ

İşletmelerde önemli bir örgütsel problem olarak meydana gelen yıldırma, çalışanlar ve örgütler üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Bu nedenle, günümüz işletmelerinde büyük bir sorun olarak yaygın hale gelen yıldırma, örgütsel bir risk alanı olarak birçok ülkede çok sayıda araştırmmanın konusunu oluşturmaktadır. Yıldırma, işyerlerinde çalışanların üstü, astı ya da iş arkadaşları tarafından iş yaşamından dışlanmasına yönelik olarak uygulanan, kasti olarak işinden ve işyerinden soğutma girişimleri olarak incelenmektedir. Yıldırma, örgütsel anlamda ciddi bir şekilde ele alınmadığı ve çözüm bulunmadığı takdirde, çalışanlar ve örgütler üzerinde birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Yıldırmanın, önemli olumsuz sonuçlarından biri de çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemesidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle olan ilişkileri etrafında şekillenen ve buldukları işletmenin devamlı bir üyesi olarak kalma konusunda karar vermelerini sağlayan bir davranış şeklidir. Örgütsel bağlılığın çalışanların davranışları ve tutumları üzerindeki direkt bir şekilde etkili olduğu ve bu nedenle de örgütlerin sürekliliği ve performansı açısından önemli bir rol üstlendiği genel kabul görmüş bulunmaktadır. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek olduğunda, daha uyumlu ve verimli olurlar, iş doyumları daha yüksek olur, yüksek düzeyde sadakat duygusu ve sorumluluk bilinciyle çalışırlar, örgütte az maliyete neden olurlar ve ayrıca motivasyonları ve performansları da artar.

İşyerinde yıldırma davranışlarının olumsuz sonuçlarından biri de örgütsel sessizliğe neden olmasıdır. Örgütsel sessizlik, çalışanların işleri ve kurumlarını iyileştirmeye yönelik, duygu, düşünce, bilgi ve fikirlerini kasıtlı bir şekilde esirgemesidir. Örgütsel sessizlik, işletmelerde verimliliği olumsuz etkileyebilecek ve çalışanlarda psikolojik sorunlara neden olabilecek bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, örgütsel sessizlik durumunda süreç örgüt lehine çok avantajlı olmamaktadır.

Çalışanın yıldırma algısının yüksek olması, örgütte sessiz kalması ve örgütsel bağlılığı azaltması beraberinde işten ayrılma niyetini arttırabilecektir. İşten ayrılma niyeti, çalışanlar, örgütler ve toplum açısından birçok olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. İşten ayrılma sonucunda, yeni çalışan bulma, eğitim ve işlerin aksamaması gibi olumsuz

örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Literatürde, yıldırma, çalışanları işten ayrılmaya mecbur bırakan bir süreç olarak dikkate alınmaktadır.

Öte yandan, işyerinde yıldırma davranışları çalışanların örgütsel bağlılıkları karşısında ciddi bir tehdit olarak görülmektedir. Söz gelimi, örgütler yıldırma davranışları sonucunda önemli çalışanlarını kaybetmekte, işgören devir oranı hızlı bir şekilde yükselmekte, çalışanlar arasında düşmanca tutumlar artmakta ve çalışanların moral ve motivasyonları düşmektedir. Yıldırma davranışlarıyla karşı karşıya kalan çalışanlar, kendilerini örgütten soyutlayarak olumlu veya olumsuz hiçbir şekilde bilgi, fikir ve görüşlerini söylememeye yönelerek sessizlik tutumu sergilemektedirler. Sessizliği yaşayan çalışanların örgütlerini benimseyerek, örgüte bağlı olmaları da daha zor olmaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları düşük düzeyde olduğunda ise işgören devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olmaktadır.

Yapılan açıklamalar, günümüz örgütleri için ciddi ve önemli bir sosyal tehdit oluşturan yıldırmanın, hem işletmelerin hem de yöneticilerin özellikle üzerinde durması gereken bir olgu olduğunu göstermektedir. Özellikle, yıldırmanın boyutlarının tanımlanması, yarattığı olumsuz etkilerin ele alınması ve ilişkili olduğu kavramların incelenmesi ve bu konuda çalışmaların ve araştırmaların yapılması işletmelerde verimliliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın ana sorunsalı, iş yaşamında karşılaşılan yıldırma davranışlarının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığı ile ilgilidir. Buna bağlı olarak, iş yaşamında karşılaşılan yıldırma davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerini nasıl etkilediği; örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediği; örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığı ve iş yaşamında karşılaşılan yıldırma davranışlarının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinde, örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin aracılık rolü var olup olmadığı alt sorunsal olarak ele alınmıştır.

İşletmelerde çalışanlara yönelik olarak uygulanan baskıların ve zorlamaların bir ifadesi olan yıldırma gerek çalışanlar gerekse işletmeler açısından çok sayıda olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yıldırma davranışlarının, örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarını azalttığı, örgütsel sessizliği artırdığı ve çalışanların direnme gücünü yok ederek işten ayrılma niyetlerinin artmasına ve buna bağlı olarak da işgören devir hızının yükselmesine neden olduğu belirlenmiştir. Bu nedenlere bağlı olarak iş hayatında, yıldırma, örgütsel



bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramları bir şekilde incelenerek, hem örgütsel ve hem de bireysel nedenlerinin ve sonuçlarının belirlenmesi, işletmeler ve çalışanlar için kalıcı çözüm önerilerinin sunulması açısından büyük önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle, iş yaşamında yıldırma davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisinin ölçülmesi ve örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rollerinin belirlenmesi tezin temel amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışma, saha araştırmasına dayanmakta olup, çalışmanın uygulama kısmında, Hatay'da imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanlarına uygulanan anket verileri kullanılmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenler olan yıldırma davranışlarının, örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetine olan etkisini ölçmek için yapısal eşitlik modeli ve aracı değişken etkisinin saptanmasında Baron ve Kenny'nin (1986) modeli kullanılmıştır. Yapılan literatür araştırmasında, yıldırma davranışlarının; örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ile olan ikili ilişkilerinin incelendiği, ancak, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri bir bütün olarak bir arada inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından araştırma önemlidir.

Bu çalışmada, ilk olarak yıldırma kavramı üzerinde durulmuş ve yıldırmanın türleri, nedenleri, işyerindeki yıldırma davranışları ve yıldırmanın bireysel ve örgütsel etkileri ve sonuçları incelenmiştir. İkinci olarak, işyerindeki yıldırmanın davranışlarının ilişkili olduğu kavramlardan biri olan örgütsel bağlılık konusu ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümde, yıldırmanın önemli bir sonucu olarak örgütsel sessizlik kavramı incelenmiştir. Daha sonra, yıldırmanın olumsuz etkilerinden biri olan işyerinden ayrılma niyeti konusu üzerinde durulmuştur. Çalışmanın beşinci bölümünde, yıldırma davranışlarının ilişkili olduğu örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti kavramları ile ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmalar incelenerek hipotezler belirlenmiştir. Bu bölümde, çalışmanın konusu ile ilgili olarak imalat sektöründe yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Tezin son bölümünde ise tez araştırma bulgularıyla akademik yazın karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar tartışılmış ve uygulayıcılar ile gelecekte yapılacak çalışmalara öneriler belirtilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YILDIRMA KAVRAMI

Bu bölümde ilk olarak yıldırma kavramı üzerinde durularak ve yıldırmanın türleri, nedenleri, işyerindeki yıldırma davranışları ve yıldırmanın bireysel ve örgütsel etkileri ve sonuçları incelenmiştir.

#### 1.1. Yıldırmanın Tanımı

Yıldırma başkalarına zarar verme olarak kısaca tanımlansa da, farklı yazarlar yıldırma'yı farklı anlamlarda ele almışlardır. Bunun temel nedeni, yıldırmanın gerçekleştiği yer, yoğunluk, faktör, ilişkiler ve sonuçlara göre değişmektedir. Amerika'da yıldırma kavramı 'mobbing' olarak ifade edilirken, İngiliz ve Avusturyalı araştırmacılar tarafından yıldırma kavramı yerine 'bullying' terimi kullanılmaktadır (Leymann, 1996: 166). Bullying kavramı fiziksel eylem ve tehdidi de içeren bir kavramdır (Leymann, 1996: 167). Bu eylem ve davranışlar zaman içinde artmakta, ancak bu artış çoğu zaman mağdur tarafından fark edilememektedir (Einarsen, 2000: 379, 383). Ancak, işyeri ile ilgili psikolojik bir sorun olarak keşfedilen yıldırma olgusu, birine karşı cephe oluşturmak, psikolojik şiddet ve zorbalık olarak adlandırılmaktadır (Leymann, 1996: 165). Yıldırma, şiddetin azaltılmış şekli olarak genellikle psiko-sosyal yanları ile göz önüne alınmakta ve bundan dolayı da fiziksel şiddetten çok daha fazla kalıcı psikosomatik rahatsızlıklara neden olabilmektedir (Bayrak Kök, 2006: 434).

Leymann'a (1990: 120; 1996: 168) göre işyerinde yıldırma; bir bireye, bir kişi veya bir grup insan tarafından uzun süreli (ortalama altı ay boyunca) sistematik yöneltilen düşmanca, ahlak dışı iletişim ve saldırganca davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bir çeşit çatışma olarak da ifade edilen yıldırma, kurban sistematik bir damgalama sürecine maruz kalmakta ve kurbanın insan haklarına saldırılar söz konusu olmaktadır (Leymann, 1996: 165). Örgüt içindeki ve çalışma ortamındaki her çeşit olumsuz davranış biçimi veya başkalarının kişiyi maruz bıraktıkları her sıkıntı yıldırma sayılmamalıdır (Pehlivan, 2015: 68). Yıldırma sonucunda birey, örgüt içinde savunmasız kalmakta ve yardım alamamaktadır (Leymann, 1996: 168). Buna göre, bir işyerinde yıldırma bahsedebilmek için, yıldırma uygulanan bireyin maruz kaldığı

olumsuz davranışlardan kendisini koruyamayacak bir duruma gelmiş olması gerekmektedir (Leymann, 1996: 168).

Yukarıdaki tanımlardan da görülebileceği gibi, yıldırma kurban üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve aynı zamanda işletmede ciddi zararlara yol açmaktadır. Öte yandan, ilgili kişilerin (tepe yönetimin, mağdurun kendisinin, kurulların) dikkate almaması ise bu zararların oranını artırmakla birlikte, yıldırmaı gerçekleştiren kişilerin bu davranışlarının işletme içinde örtülü bir şekilde kabullenilmesi söz konusu olmaktadır (Aygün, 2012: 95).

Leymann'a (1996: 171-2) göre yıldırma süreci 5 aşamada oluşmaktadır. İlk aşama olarak algılanan, kritik olayın oluşmasına neden olan çatışma durumudur. Burada yıldırma ilk aşamada algılanmasa bile yıldırmaya dönüşme riski olan ve kısa süren bir olaydır. İkinci aşama olarak, yıldırma ve karalama; iletişimin normal seyir ettiği durumlarda oluşan her saldırgan davranış yıldırma olarak algılanmamalıdır. Üçüncü aşama olan, yönetimin; yıldırmaya karşı harekete geçtiği adımdır. Eğer bir önceki aşamada yönetici yanlış bir değerlendirme yapmış ise mağduru suçlu görecektir. Dördüncü aşama olan yanlış tanı; mağdurun psikolojik yardım talebi olacaktır. Mesela paranoya, uyum bozukluğu ve karakter bozukluğu gibi yanlış tanı konulabilir. Son aşama olan işten çıkarılma; mağdura konulan tanıların sonucunda artık sorunlu biri olarak görülmekte ve işletme tarafından istenmemektedir. Bu durumda mağdur istifaya zorlanacak veya işten çıkartılacaktır.

## **1.2. YILDIRMA DAVRANIŞLARI VE TÜRLERİ**

İşyerlerinde çeşitli şekillerde uygulanan yıldırma davranışları üstlerin astlarına, çalışanların amirlerine veya eşit düzeyde olan üstlerin ve astların birbirlerine yönelik uygulaması biçiminde karşımıza çıkmaktadır (Aygün, 2012: 96). Yukarıdan aşağıya doğru dikey yıldırma üstlerden astlara yapılan yıldırma davranışlarını içermektedir. Amirlerden kaynaklanan yıldırma olayları iki biçimde ortaya çıkmaktadır (Akgeyik, Güngör, Uşen, ve Omay, 2009: 126). Birincisi, üst kademelerde bulunan bireylerin kendilerine bağlı olan çalışanlara karşı, statülerini kötüye kullanarak saldırgan ve küçük düşürücü eylemlerde bulunmalıdır. İkincisi ise, yıldırma davranışının bir amirden değil, bir yönetim stratejisi olarak ve patronaj veya stratejik yıldırma olarak adlandırılan üst yönetimden bir çalışan grubuna (mesela sendikalı olanlara) uygulanması şeklindedir.

Aşağıdan yukarıya doğru dikey yıldırma astlardan üstlere uygulanan yıldırmadır. Bu durum, astlar tarafından bir üstün yetkisinin tartışılır ve sorgulanır hale geldiği zaman ortaya çıkmaktadır ve yıldırma uygulayan kişiler genellikle birden fazladır (Karakuş, 2011: 92; Akgeyik vd., 2009: 127). Başka bir deyişle, astlardan üstlere uygulanan yıldırma çoğunlukla grup yıldırma biçiminde meydana gelmektedir (Tutar, 2004: 106). Bu durumun oluşumunda temel etken, aşağıdan yukarıya yıldırmanın işletme içindeki güç dengelerini tekrardan kurma amacını taşıması ve sadece bir çalışanın bir üstüne yıldırma davranışında bulunmasının çok zor olmasıdır (Tiyek, 2011, 118).

Yatay yıldırma davranışlarının, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu bireyler arasında, yani kurbanın ve saldırganın aynı pozisyonda olduğu durumlarda ortaya çıkması halinde yatay yıldırma söz konusudur (Yavuz, 2007: 43; Tutar, 2004: 106). Bu durumda yıldırma, aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki rekabetin veya çekişmelerin aracı olarak kullanılmaktadır (Akgeyik vd., 2009: 128). Bu tür davranışların, çoğunlukla, terfi alarak yeni bir konuma geçen, başka bir işe atanan veya yeni işe giren bireylere uygulandığı görülmektedir. Yatay yıldırma, genellikle kıskançlık, çekememezlik, diğerlerinin yükselmesini engelleme isteği ve rekabetten kaynaklanır (Tutar, 2004: 106; Yaman, 2008: 89; Zapf, 1999: 71).

Leymann (1996), işyerlerinde yıldırma ile ilgili olumsuz davranışları beş grupta toplayarak, grubun ne tür davranışları içerdiğini belirlemiştir. Leymann (1996: 170) tipolojisi çerçevesinde konuyu ele alan Davenport, Schwart ve Elliot (2014: 35-37) ise bu davranışları örnekleyerek sıralamıştır. Buna göre, işyerinde yıldırma davranışlarından biri, mağdurun iletişim olanaklarına yönelik saldırılardır. Burada, yönetim mağdura iletişim kurma imkânı tanımaz, mağdur susturulur, reddedilir, sözlü/yazılı tehdit veya sözlü saldırıda bulunulur. Mağdurun, performansı ve özel yaşantısı sürekli eleştirilir; jestlerle, bakışlarla veya imalarla ilişki kurması reddedilir. İkinci olarak, mağdurun sosyal ilişkilerine saldırılar vardır. Bu saldırılarda, mağdurun arkadaşlarıyla konuşması, arkadaşlarının mağdurla konuşması yönetim tarafından yasaklanır, mağdur diğerlerinden ayrı bir yerde çalıştırılarak dışlanır. Mağdura sanki orada değilmiş gibi muamele gösterilir, özgüvenini etkileyen işlere maruz bırakılır. Üçüncü olarak, mağdurun itibarına saldırılar söz konusudur. Mağdur dedikodu ve iftiraya uğrar, gülünç durumlara düşürülür, çalışma yeterliliğiyle, özel yaşamıyla, inanç veya siyasi değerleriyle alay edilir, cinsel imalarda bulunulur, küçük düşürücü lakaplarla anılarak mağdura karşı saygısız bir dil kullanılır. Dördüncü olarak,

mağdurun mesleki ve özel yaşamına saldırılar ele alınabilir. Yeteneklerinin altında anlamsız işler verilir, yeteneklerinin dışında işler verilerek itibarı düşülmeye çalışılır, verilen işler geri alınır veya işi sürekli değiştirilir, mağdurun evine ya da işyerine zarar verilir. Son olarak, mağdurun sağlığına yönelik saldırılardan söz edilebilir. Bu saldırılarda, mağdura fiziksel olarak tehlikeli işler verilir, fiziksel veya cinsel taciz, tehdit ve saldırılara maruz kalırlar. Literatürde çoğunlukla Leymann'ın bu sınıflandırması dikkate alınmakta ve yapılan araştırmalarda yıldırma davranışlarının ölçümünde Leymann'ın Psikolojik Terör Envanteri'nin (Leymann Inventory of Psychological Terror-LIPT) kullanıldığı görülmektedir.

İşyerinde yıldırma davranışları ile ilgili olarak farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Örneğin; Hoel, Rayner, ve Cooper (1999: 192) ve Rayner ve Hoel (1997: 183) yıldırma davranışlarını 5 gruba ayırmaktadır: Bu davranışlardan birincisi, kişinin mesleki statüsüne yönelik tehditlerdir (örneğin; kişinin çabalarının yetersiz görülmesi, fikirlerin küçümsenmesi gibi). İkincisi, kişinin kişiliğine ve kendisine yönelik tehditlerdir (örneğin; lakap takmak, hakaret etmek gibi). Diğer bir yıldırma davranışı, izolasyon (örneğin; fiziksel ya da sosyal izolasyon, bilgi erişimini engelleme, bilgileri saklamak gibi) olarak ele alınmıştır. Aşırı iş yükü (örneğin; aşırı baskı, imkânsız iş bitiş tarihleri, gereksiz aksamalar gibi) dördüncü yıldırma davranışdır. Son olarak, istikrarsızlaştırma (örneğin; sorumlulukların geri alınması, anlamsız görevler, başarısız olduğunda bunu sürekli hatırlatma gibi) davranışlarından bahsedilmektedir. Yıldırma konusunda önemli çalışmalar yapan Zapf, Knorz, ve Kulla (1996) ise, yıldırma davranışlarını altı grupta incelemektedir. Bunlar; örgütsel düzenlemeler (kişinin performansının, yanlış veya kusurlu bir şekilde yargılanması), sosyal yalıtım (kişinin ilgili kişilerle görüşme talepleri reddedilmesi), özel hayatına yönelik saldırı (kişinin; özel yaşamına ilişkin tercihleri, arkadaşları, ilgi alanları, tüketim alışkanlıkları, giyim tarzı gibi konuların eleştirilmesi), sözel saldırganlık (kişinin elinde olmayan fakat dikkat çeken farklılıklarıyla (engeli, ten rengi, ırkı) alay edilir, başarılı olduğu halde başarısız gösterilir), söylentiler ve fiziksel saldırıdır.

Görüldüğü gibi, işyerinde yıldırma davranışları, sözel veya fiziksel eylemler biçiminde kendini göstermektedir. Bununla birlikte, söz konusu davranışlar ve eylemler, çok ustaca ve ince bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin, mağdurun mevcut grubundan dışlanması çok rastlanan bir yıldırma stratejidir. İşgöreni, sürekli olarak onu kızdırmak, eziyet etmek, işyerindeki iş arkadaşlarından uzaklaştırmak ve böylece örgütteki olumlu iletişimini tehdit eden bir ortam yaratmak da yıldırma

etkili olan davranışlardır. Mağdura işini etkili bir şekilde yapması için gerekli olan bilgilerin sınırlı temin edilmesi veya ondan bilgilerin gizlenmesi, hakarete varan alay edici tavırlar, saldırganca ifade edilen sözler, mağdur ortama geldiğinde sessizliğin olması ya da düşmanca bir havanın yaratılması, yıldırıcı davranışlar örnekleridir (Zapf ve Einarsen, 2001: 370; Einarsen ve Skogstad, 1996: 186; Einarsen, 2000: 379). Öte yandan, yıldırma uygulayıcılarının ya da yıldırma sürecini kullanmak isteyen kişilerin temel amacı, hedef olarak görülen bireye veya bireylere çeşitli politikalar uygulanması suretiyle yıpratmak, iş performansını azaltmak ve nihayetinde bireyi iş yaşamından dışlamak yani işten çıkmalarını sağlamaktır (Karakuş, 2011: 84). Bu amaçla, aktif ya da pasif saldırganlık gösterilir. Aktif saldırganlıkta, birey açık bir şekilde hedef alınmakta ve bu durum işyerinde hemen belli olmaktadır. Ancak, pasif saldırganlık davranışlarının fark edilmesi çok daha güç olmaktadır (Davenport vd., 2014). Pasif saldırganlık, şiddet içermeyecek şekilde kibarca gerçekleşmekte ve hedef alınan bireye karşı, grup dayanışması ile düşmanca davranışlar gösterilmekte, grup, bu süreç içinde birlikte gerçekleştirilen eylemlerden çok zevk almaktadır. Hedef seçilen bireyin kendine olan güvenini sarsacak acımasız aşağılamalar söz konusudur ve tüm bu yıldırma yönelik davranışlar, hedef seçilen bireyi, yaşadığı bu süreç ile baş edemeyecek bir duruma getirmektedir (Aksoy, 2008: 11; Tınaz, 2011).

### **1.3. YILDIRMANIN NEDENLERİ**

İşletmelerde yıldırma sebep olan temel nedenler, yoğun çalışma ortamı, kötü yönetim, monotonluk, etik olmayan davranışlar, yöneticilerin inanmaması, iş arkadaşları ve duygusal zekaya sahip olmayan yöneticiler olarak sıralanmaktadır (Davenport vd., 2014: 47). Zapf (1999: 71-72), yıldırmanın dört potansiyel nedenini şu şekilde sıralamaktadır: Örgütsel nedenler (örgüt kültürü, liderlik, işin örgütlenme biçim ve iş stresi), yıldırma uygulayıcıları (meslektaşlar, yöneticiler), sosyal gruplar (düşmanlık, grup baskıları, günah keçisi olma) ve yıldırma mağdurları (kişilik özellikleri, nitelikleri, davranışları, sosyal becerileri, geçmiş yaşantıları). Einarsen (2000: 388-392) yıldırmanın nedenlerini; mağdurun kişilik özellikleri, işyerlerinde insanların doğal yapısından dolayı yaşanan çatışmalar ve sosyal ve örgütsel çalışma ortamı (liderlik tarzı, aşırı iş yükü, denetim eksikliği, rol çatışmaları gibi) olarak incelemiştir. Çoğu akademik yazında yıldırmanın nedenleri bireysel ve örgütsel nedenler olarak iki ayrı başlıkta incelenmiştir.

Yıldırmanın bireysel nedenleri, mağdurun ve uygulayıcının kişisel özellikleri ile demografik özellikler olarak sayılabilir. Yıldırmaya mağdurun özelliklerinin neden olduğunu belirten görüşü savunan bireylerin genellikle uygulayıcıya veya üst yönetime yakın bireyler oldukları söylenebilir (Güngör, 2008: 14). İşletmelerde diğerlerinden farklı kişilik özellikleri gösteren ya da başkalarının amaçları önünde engel teşkil eden bireylerin yıldırma davranışlarına maruz kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Aygün, 2012: 98).

Yıldırma uygulayıcılarının davranışları da yıldırmaya neden olan faktörlerden bir diğeridir. Yıldırma uygulayıcılarını bu davranışlara yönlendiren temel nedenleri arasında, korkaklık, bireysel iletişim yetersizlikleri, kıskançlık, agresiflik, umursamazlık, duygusal zeka eksikliği, nevrotik rahatsızlıklar, işini kaybetme endişesi, statü ve itibarını koruma endişesi ve etik-insani değerlerden yoksun olmak gösterilmektedir (Ayan ve Şahbudak, 2012: 300; Çobanoğlu, 2005: 33; Kaya, 2015: 372; Baldry ve Farrington, 2000; Leymann, 1996; Özen, 2007: 14-15). Yıldırma davranışlarında demografik değişkenler de etkili olabilmektedir. Demografik özelliklerle yıldırma arasındaki ilişkiyi test eden bir çalışmada, sadece yaş, cinsiyet ve çalışma pozisyonu değişkenleriyle anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Poyraz ve Aksoy, 2012: 198). Bu çalışmada, diğer çalışmaların çoğundan farklı olarak, uygulamada yıldırmanın daha çok fazla erkekler de görüldüğü tespit edilmiştir. Özdevecioğlu'nun (2003: 142) yaptığı çalışmada saldırganlık davranışlarına maruz kalma ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, Leymann'ın (1996: 174) İsveç'te yaptığı çalışmada, daha çok 40 yaşın altında olan genç bireylere yıldırmanın uygulandığını ileri sürülmektedir. Özyer ve Orhan'ın (2012: 516) çalışmasında da, genç çalışanların daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları belirlenmiştir. Bir başka çalışmada, otel çalışanlarının % 19'u yıldırmaya maruz kalma nedenlerini cinsiyetleri olduğunu belirtmişlerdir (Aydın ve Özkul, 2007: 179). Bu araştırma sonuçları, kadınların erkeklere göre ve evli olanların bekârlara göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları saptanmıştır. Akpınar'ın (2015: 98) üniversitelerde yaptığı çalışmada, asistanların yıldırma algılarının, branşa ve cinsiyet göre farklılaşmadığı; ancak medeni durum, eğitim düzeyi ve yaş faktörlerine göre anlamlı bir değiştiği belirlenmiştir. Bu çalışmada, bekâr olan çalışanların evli olanlara göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları saptanmıştır. Öte yandan, bazı çalışmalarda iş hayatında kadınların erkeklere göre oranla çok daha fazla yıldırma davranışları ile

karşı karşıya kaldıkları belirtilmektedir (Yiğitbaş ve Deveci, 2011: 27; Şahin, 2006: 21).

Yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olan dışsal faktörlerde vardır. Dışsal faktörler mağdur veya yıldırma uygulanan bireylerin dışında kalan ve çoğunlukla örgütsel ve toplumsal etmenlerdir. Yıldırmaya neden olan faktörlerin başında işletmelerin amaçlarına yönelik olarak oluştukları yatay-dikey örgüt yapıları gelmektedir. İşyerinde yıldırmaya neden olan diğer örgütsel faktörler arasında, liderlik eksikliği, iş kapsamındaki yetersizlik, yetki-görev dağılımındaki ve iş tasarımındaki belirsizlikler, net olmayan amaçlar, bölümdeki düşük etik standartlar, aşırı iş yükü, üstlerin ile iş arkadaşlarının sosyal desteklerinin olmaması, mağdurun pozisyonu, sosyal iletişimdeki hatalar ve olumsuzluklar sayılmaktadır (Leymann, 1996; Uluğ ve Beydoğan: 2009: 62; Einarsen 1999: 21; Zapf vd., 1996: 215-23; Ayan ve Şahbudak, 2012: 299). Bir başka çalışmada, aşırı rekabetçi ortamın, kötü yönetimin, küçülme-yeniden yapılanma faaliyetlerinin ve yoğun işyeri stresinin yıldırmaya neden olduğu belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 40). İşletmelerde örgüt kültürünün tam olarak yerleşmemiş olması, yıldırma davranışlarının artmasına neden olmaktadır (Durdağ ve Naktiyok, 2011: 18).

#### **1.4. YILDIRMANIN SONUÇLARI**

Yıldırmaya maruz kalan bireylerin öncelikle fiziksel sağlıklarını, sonrasında ise, kişilerin sosyal hayatlarını ve nihayetinde ekonomik yaşamlarını tehdit etmekte ve böylece kişilerin aile yaşamlarını da olumsuz etkilemektedir. Yıldırma, bireyin mesleki bütünlüğünü ve benlik duygusunu da zedelemektedir. İşine bağlı bireylerde saygınlık çok önem arz etmektedir ve bu bireyler yıldırma karşısında sessiz kalarak, kimseye haber vermemeyi tercih etmekte ve uzun dönem acı çekmektedirler (Davenport vd., 2014: 61; Sarıgöz, Hacıcaferoğlu, Dönger, Cam, ve Koca, 2015: 363). İşyerinde yıldırma, bazen intihar veya cinayet gibi çok önemli sonuçlara da yol açabilmektedir.

İşgörenlere duygusal açıdan aşırı düzeyde yüklenilmesi ve duygusal kaynaklarının tüketilmesi, onların sinik davranışlar gösterme eğilimlerini arttırmaktadır. İşgörenlerin duygusal kaynaklarının tükenmesi sonucunda, ortaya çıkan duygusal yorgunluk, onların kuruma, iş arkadaşlarına ve hizmet sundukları bireylere karşı daha önceden olduğu gibi, başarılı olmadıkları ve sorumlu davranmadıkları duygusuna kapılmalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda, işe



geç gelme, işe gitmeme, devamsızlık, işten çıkma gibi hem örgüt ve hem de çalışan açısından arzu edilmeyen verimsiz ve olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. Çok daha önemli olan, tükenen çalışanların iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı ön yargılı, düşmanca, şüpheli kısacası sinik davranışlar göstermesidir (Gül ve Ağıröz, 2011: 42-43).

Yıldırmanın örgütsel açıdan da birçok zararı bulunmaktadır. Niedl (1996: 239-240) yaptığı araştırmada yıldırmanın örgüt üzerindeki etkilerini; işten ayrılma niyetinin ve işgücü devir oranının yükselmesi, verimliliğin, motivasyonun ve iş tatmininin düşmesi olarak belirlemiştir.

Yıldırma davranışlarından olumsuz olarak en fazla etkilenen çalışanların örgüte duyduğu bağlılıktır (Naktiyok ve Polat, 2016: 1; Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 64; Şahin, 2006: 40). Pelit ve Kılıç'ın (2012: 122) araştırmasında, örgütsel bağlılık ile yıldırma arasında ters yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan bir başka araştırmada, yıldırma ile normatif ve duygusal bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009: 69). Bu sonuç, yıldırma olayının işletmelerdeki duygusal ve psikolojik yönünün öne çıktığını göstermektedir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009: 81). Sadece yıldırma uygulanan çalışanlar değil, süreç içerisindeki yıldırma olaylarına tanıklık eden çalışanlar da, bir gün kendilerinin de yıldırma ile karşı karşıya kalacaklarını düşünerek örgüte güvenleri azalmaktadır. Naktiyok ve Polat (2016: 11) tarafından yapılan araştırmada, yıldırma ve örgütsel bağlılığın boyutları arasında negatif ve anlamlı yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Diğer ampirik çalışmalarda yıldırmanın, kurbanların işten ayrılma niyetinin artmasına neden olduğunu doğrulamakta ve yıldırmanın şiddetine ve süresinin genişliğine bağlı olarak, işten ayrılma niyetinin işten çıkma ile sonuçlanabileceğini göstermektedir (Salin, 2003b; Einarsen, 2000). Yapıcı Akar, Anafarta, ve Sarvan, (2011: 184) tarafından yapılan araştırmada, üstlerin ve iş arkadaşlarının çalışanların sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Namie ve Namie (2000: 38-40) yıldırma sonucunda ortaya çıkan işgören devir hızında artışın işletmelere maliyeti oldukça yüksek olduğunu vurgulayarak, yıldırmaya maruz kalan çalışanların % 82'si işten ayrıldığını belirtmektedir. Cevher ve Öztürk'ün (2015: 872) araştırmasında, yıldırma sonucunda kadınların % 14,7'sinin işinden vazgeçtiği belirlenmiştir.

Yıldırma davranışları, işletmelerde, iş tatmini ve verimlilik bakımından da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Tınaz, 2006a: 19; Vartia, 1996: 205; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 158; Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 64; Yiğitbaş ve Deveci, 2011: 26-27; Özdevecioğlu, 2003: 140; Çalışkan ve Tepeci, 2008: 145; Şahin, 2006: 86; Karakuş, 2011: 97; Yapıcı Akar vd., 2011: 184). İşletmelerde yıldırma gibi istenmeyen davranışlara ve olumsuz eylemlere maruz kalan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları olumsuz yönde etkilenmekte ve zamanla çalışanların örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimleri azalmaktadır (Poyraz ve Aksoy, 2012: 186; Şahin, 2006: 47; Özler ve Mercan, 2009: 96). Bununla birlikte, yıldırma davranışlarının yaşandığı işyerlerinde örgüt kültüründe de bir takım değişimler meydana gelir. Bu değişimlere bağlı olarak, çalışanlar yöneticilerinden ya da iş arkadaşlarından bilgi saklamaya, diğer bireylerin inançlarına, yaşam tarzlarına ve görünüşlerine yönelik saldırılarda bulunmaya başlayabilirler. Bunun sonucunda ise çalışanlarla yönetim ve çalışanların kendi aralarındaki güven duygusu zedelenir (Beswick, 2006: 17). Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada, kişinin kendini göstermesine ve mesleki konumuna yönelik saldırı içeren yıldırma davranışları ile örgütsel güven arasından negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Durdağ ve Naktiyok, 2011: 28-29). Ayrıca, kendini göstermeye ve iletişime yönelik saldırı davranışlarının yöneticiye ve örgüte olan güveni olumsuz etkilediği saptanmıştır.

### **1.5. YILDIRMAYLA MÜCADELE YOLLARI**

Birey yıldırma davranışlarına maruz kaldığını fark ettiği zaman bu davranışları tanımlar ve şahsına yönelik davranışların yıldırma olduğunu kabul edip yıldırma uygulayan kişileri tespit etmelidir. Birey kendisini de eleştirmeli, hatalı olan davranışları devam etmemesi, başarılarını anlatmaması yıldırmanın ortadan kalkmasında etkili olacaktır (Cemaloğlu, 2013: 183-184). Yıldırma davranışına maruz kalan birey sakinliğini korumalı ve neden hedef olduğunu öğrenmeye çalışarak üst yönetimden yardım almalıdır. Yıldırma ile bireysel başa çıkmanın taktikleri; özsaygıyı geliştirmek, insana kendini güvende hissetme duygusu yaşatan denge bölgeleri oluşturmak, mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek, ruh sağlığını korumak, kişisel değerlerinin ve bu değerlerle yaşam arasındaki uyumun bilincinde olmak şeklinde ifade etmiştir (Tutar 2004a: 132-139). Bu taktiklerin yanı sıra mağdur; kendi bakış açısını geliştirmeli, risk altına girmekten korkmamalı, güçlü ve yetenekli olduğu alanlara yönelmeli, kendisiyle yarışmaktan vazgeçmeli, zihnin ve psikolojisini aşırı

yoracak faaliyetlerden uzak durmalı, güçlü inanç ve idealler geliştirmeli ve kişiliğini güçlendirme peşinde olmalıdır.

Yıldırmanın önlenmesi aşamasında bireysel mücadelenin yanı sıra yönetimin buna katkı sağlanması gerekmektedir. (Zapf,1999). Yıldırmaı engellemek için ilk olarak, yönetimin yıldırma sürecini fark etmelidir. Yönetim çatışmaları ve farklılıkları yönetebilmelidir (Leymann, 1996: 180). Yöneticilere ve çalışanlara yıldırmanın ne olduğu, neden olduğu ve nasıl başa çıkılacağına dair bilgi verilmeli ve destek sağlanmalıdır (Kırel, 2007: 327).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bu bölümde örgütsel bağlılığa ait bilgiler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, örgütsel Bağlılık yaklaşımları, örgütsel Bağlılığa etki eden faktörleri örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 da Whyte tarafından araştırılmış, 1974'te Porter'in geliştirdiği ölçek ile ölçülmeye çalışılmış, 1979'da Mowday, Porter ve Steers tarafından örgütle çalışan arasında oluşan duygusal bir bağ olarak tanımlanmasıdır (Sarıdede, 2004: 16). Nitelikli iş gücü kaybının işletmelerin hiç istemedikleri bir durum olması ve işgücü kaybının örgütsel bağlılıkla ilişkisi (Özyer, 2010: 70) olmasından dolayı örgütsel bağlılık güncelliğini koruyan bir çalışma konusu olmaya devam etmektedir.

Örgütsel bağlılığın işe katılma, sadakat ve örgüte olan inanç şeklinde örgüte psikolojik açıdan bağlılığı ifade ettiği söylenmektedir (Erbaş, 2008: 58). Bağlılıkta bireyin örgüt bünyesine katılması, örgüte dahil olması, bireyin örgütü kabul etmesi ve özdeşleşmesi gibi aşamaları vardır. Örgütsel bağlılığın örgüte sağladığı bir çok faydalar bulunmaktadır. Örneğin, örgütteki personel devir hızı azalmakta, birey örgüt uyumunu sağlamakta, motivasyon yükselmekte, örgüte duyulan sadakat artmakta, işten ayrılma niyeti azalmakta, verimlilik ve kaliteyi arttırmakta, örgüt için daha fazla çaba göstermesini sağlamaktadır.

#### 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Literatürde örgütsel bağlılığın incelenmesinde öne çıkan üç yaklaşım bulunmaktadır (Belli, 2014: 46; Gül, 2002: 40): Bunlar; tutumsal bağlılık yaklaşımı, davranışsal bağlılık yaklaşımı ve çoklu bağlılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca incelenmiştir.

### 2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, 1974 yılında Bunchman tarafından ortaya atılmıştır ve çalışan ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak ele alınmaktadır (Nacar, 2012: 25). Bağlılığın duygusal bir reaksiyon olduğu görüşünü ifade edilmiştir. Yani bağlılık, bireyi örgüte bağlayan iş ortamından doğan duygusal bir tepkidir.

Allen ve Meyer (1990) tutumsal bağlılıkla ilgili çalışmalarda en önemli isimlerdendir. Allen ve Meyer'in yaklaşımına göre, tutumsal bağlılık; bireylerin örgüt arasında oluşan ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bireylerin örgütteki davranışları analiz edilmektedir. Bu davranışlarda gözlemlenen sonuçlara göre birey örgütte kalmayı sürdürebilmektedir (Meyer vd., 1993: 538-551). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı oluşturan unsurların duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç ana ögeye dayandığını ifade etmektedir.

Duygusal bağlılık, bireylerin duygusal anlamda kendi istekleriyle örgütte çalışmayı arzu eden ve her işverenin hayalini kurduğu, çalışanın örgüt değerlerine, kurallarına, amaçlarına sahip çıkarak örgütü benimsedikleri ve sahiplendikleri bağlılık türüdür. Çalışanlar, işe karşı duygusal yakınlık gösterirler ve gerektiğinde olağanüstü çaba göstermeye her zaman hazırdırlar (Bayram, 2005: 132). Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel ve Sisaye, 1997: 149; Gül, 2002: 45).

Meyer ve Allen (1984), Becker'in (1960) Teorisini dikkate alarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Birey, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda zaman ve çaba sarf ettiğini bunun sonucunda da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Bayram, 2005: 133). Devamlılık bağlılığı, çalışanların kendilerini, örgüte adayarak örgütün devamlılığını ve sürekliliğini sürdürebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gündoğan, 2009: 43). İşten ayrılma maliyeti, örgütte kalma maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır (Gül, 2002: 42).

Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen 'normatif' ya da 'ahlaki' boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984). Normatif bağlılık; kişinin örgütte çalışmayı minnettarlık duygusu veya kendisi için bir görev olarak görme, kendisinin

istediği için değil; zorunlu oldukları için örgütte kalmayı sürdürmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1997; Belli, 2014: 50). Örgütten ayrılma ile ortaya çıkacak maliyet düşünülmediği için, normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığından ayrılmaktadır (Wasti, 2003; Coşkun, 2007: 4).

Türkiye gibi toplulukçu ülkelerde görülen normatif bağlılığın bir nedeni de işe bağlılık olabilir. Çünkü işe bağlılık çalışanların, genel olarak işe ve çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır (Belli, 2014: 51). Sonuç olarak duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına neden olmasıdır.

Örgütsel bağlılığı tutumsal yaklaşımlar olarak ele alan ve çok boyutlu inceleyen araştırmacılardan bir diğeri Kanter'e aittir. Kanter (1968'den aktaran Gül, 2002; 42), örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

Kanter kenetlenme bağlılığını, sosyal ilişkiler ya da bir gruba kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol gibi araçlarla örgütteki sosyal grup ilişkilerine bağlanma olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda kenetlenme bağlılığına bütünleşme de denilmektedir. Olumlu duygusal yaklaşımları içeren kenetlenme bağlılığı, grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek gibi kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgüte kenetleyecektir (Kanter, 1968: 500'den aktaran Gül, 2002: 42).

Kanter'in ileri sürdüğü diğer bağlılık türü ise kontrol bağlılığıdır. Grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesi, örgüt normlarına bağlı olan üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adı verilmiştir. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir.

Örgütsel bağlılık sınıflandırması ile ilgili yapılan çalışmalardan bir diğeri Etzion'in (1975'den aktaran Balay, 2000) yapmış olduğu üç boyutlu bağlılık sınıflandırmasıdır. Ahlâki bağlılık; örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirmesi otoriteyle özdeşleşme temeline dayanan ahlaki açıdan yakınlaşma veya diğer bir ifadeyle moral bağlılıktır (Balay, 2000: 16; Varoğlu, 1993). Moral bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1978: 65-67'den aktaran Gül, 2002: 43).

Hesapçı bağıllık; örgüt ile üyeleri arasındaki ilişkiyi temel almakta ve örgütle daha az bağımlı olduğu belirtilmektedir (Güney, 2001). Yabancılaştırıcı bağıllık; bireyin bazı davranışlarının ciddi şekilde sınırlandığı örgüt tarafından zorlandığı ve bu nedenle bireyde örgüte karşı negatif duyguların olduğu bir durumu ifade etmektedir (Coşkun, 2007: 3).

Penley ve Gould'un (1988: 45-46'den aktaran Gül, 2002: 44) yaklaşımı Etzioni'nin çalışmasındaki eksiklerini giderme yönünde örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağıllık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmüştür. Çıkarıcı bağıllık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağıllık türü kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Yabancılaştırıcı bağıllıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağıllık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir (Penley ve Gould, 1988: 49'den aktaran Gül, 2002: 44).

Örgütsel bağıllığı O'Reilly ve Chatman (1986: 493; Gündoğan, 2009: 45) üçe ayırmaktadır. Uyum bağıllığı; uyum boyutu ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyler arası paylaşılan değerlerin değil de belirli ödülleri kazanmak için araçsal algı olarak ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 18; Güney, 2001:139). Özdeşleşme bağıllığı; bağıllığın ikinci aşamasıdır. Birey, diğerleriyle doyum sağlayan ilişkiler kurmak ve bu ilişkiyi devam ettirmek için ortaya çıkmaktadır. Yani birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve diğerlerinin etkisini kabul ederek doyum sağlayan ilişkiler kurmaktadır (Güney, 2001: 139). İçselleştirme bağıllığı, bireyin ve örgütün değerlerinin birbiri ile uyumuna içselleştirme bağıllığı denilmektedir (Güney, 2001: 139; Kaya, 2015: 59; Gündoğan, 2009: 45; Bayram, 2005: 130).

### **2.2.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımı**

Davranışsal bağıllık yaklaşımı, sosyal psikologlar tarafından tutumsal bağıllık kavramına karşılık olarak geliştirilmiştir (Gül, 2002: 47). Birey örgüte zamanını, enerjisini, bilgisini ve becerilerini yatırarak girer, örgütten ekonomik ve sosyal faydalar elde eder ancak bu kazançların devamlılığı bireyin yatırmış olduğu zaman, enerji, bilgi ve beceriyi tutarlı olarak devam ettirmesine bağlıdır (Güçlü, 2006: 13).

Eğer birey örgütten ayrılırsa yaptığı yatırımların kazançlarını kaybedecektir, birey bunun korkusuyla örgüte bağıllık göstermekte ve bu bağıllık davranışsal bağıllık olarak tanımlanmaktadır (Nacar, 2012: 25-26). Zaman geçtikçe birey gerçekleştirmiş

olduğu davranışın doğruluğunu, davranışı yapmasının gerekliliğini, haklılığını gösteren tutumlar geliştirmekte böylece davranışı tekrarlama olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bireyin davranışı tekrarlama olasılığı arttıkça örgüte bağlılığı artacak, davranışı tekrarlamaması durumunda örgüte bağlılığı azalacaktır (Kıraç, 2012: 91).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı konusunda bilimsel açıdan ilk çalışmayı yapan bilim adamı Becker'dir (1960: 32-40). Becker'e göre bağlılık, bireyin tutarlı bir davranış dizisini ve davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960: 32). Becker bireylerin göstermiş olduğu bu tutarlı davranışları sergilemesinin gerekçesini şu şekilde açıklamaktadır: Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zamanla arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960: 35'den aktaran Gül, 2002: 48).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan faktörler; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler ve sosyal etkileşimler olarak sırlanmaktadır (İlsev, 1997: 31-34; Gül, 2002: 48; Belli, 2014: 51).

Salancik'in (1977'den aktaran Mowday vd., 1982) yaklaşımında ise örgütsel bağlılık, "kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur." şeklinde ifade etmiştir. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598; Oliver, 1990: 20). Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemli ise gerilim de bir o kadar yüksek olması beklenmektedir (Gül, 2002: 49).

### **2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Çoklu bağlılık yaklaşımı, 1985 yılında Reichers'in, tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımları yeterli bulmaması ve tutumsal bağlılık üzerinde biraz daha çalışarak öne sürdüğü bir yaklaşımdır. Çok boyutlu bağlılığa göre örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve tek boyutta ölçülmesi diğer boyutların değerlendirilmemesine neden olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 4). Örgüt içerisinde oluşan birden fazla sayıda öge mevcut olup, birey bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık gösterebilir (Balay, 2000: 28).



Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bireyler örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, iş arkadaşlarına, referans gruplarına, örgütün dış çevresini oluşturan mesleki gruplara, sendikalara, müşterilere farklı bağlılık gösterebilmektedirler (Gündoğan, 2009: 60). Reichers'in (1985) çalışması örgütün tipik olarak kişi açısından örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Bireylerin örgütlere bağlılıklarının, kariyerine yaptığı yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Reichers, 1985: 508-514).

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılık örgütün sürekliliği için gerekli olan insandan maksimum fayda sağlanabilmesi, bireylerin örgüt içerisinde problem çözen varlıklar haline dönüşmesinde önemli rol oynamaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 136). Bu sebeple bireyin örgüte bağlılığını etkileyen faktörler üzerinde durulmalı ve bu faktörler içerisinde probleme sebep olan durumlar iyileştirilmelidir.

Meyer vd. (2002: 22) yapmış oldukları meta analiz çalışması sonucunda ortaya çıkan üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli incelendiğinde her bir boyutu etkileyen faktörlerin farklı olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı kişisel özellikler ve iş deneyimi etkilerken, devam bağlılığını kişisel özellikler, alternatifler ve bireyin yaptığı yatırımların etkilediği, normatif bağlılığı kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımların etkilediği görülmektedir (Meyer vd., 2002: 22). Mowday vd. (1982) tarafından yapılan çalışmada bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak sınıflandırılmıştır.

Akademik yazın incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün var olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde; demografik özellikler, yaş, eğitim, kıdem. İş ile ilgili faktörler; doyum gereksinimi, iş güçlüğü, öz imaj, kişisel önem duygusu, yeterlilik, yakınlık doyumunu, güvenlik gereksinimi, mesleki prestij, iş tercihlerinde belirleyici olma, başarı gereksinimi. İşe ve örgüte ait faktörler rol durumları, grup normları, beklentilerin karşılanması, ödül ve maliyetler, iş gerilimi, kişi ve örgütün amaç uygunluğu, iş doyumunu, performans gibi, faktörlerin etkili olduğu belirtilmiştir (Balay, 2000: 54-55).

Bireysel faktörler; psikolojik sözleşme, iş beklentileri ve kişisel özellikler olmak üzere üç grupta incelenmiştir (Northcraft ve Neale, 1990). Örgütün bireyden beklentileri ile bireyin örgütten beklentileri arasında oluşan uyum örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir (Yılmaz, 2011: 25). Kişinin psikolojik sözleşmesinin olması durumun da örgütle pozitif ilişki kuracağı, örgüte fayda sağlayacağı, psikolojik sözleşmeyi olumlu algılaması halinde yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstereceği, psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda ise örgütsel bağlılığın azalacağı ifade edilmiştir (Özgen Mimaroglu ve Özgen, 2010: 5).

Yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, medeni durum gibi demografik özelliklerin bireylerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu söylenmektedir. Ancak demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu söylemek pek doğru değildir, çünkü demografik özellikler örgütsel bağlılık haricinde statü gibi faktörlerden de etkilenebilmektedir (Durna ve Eren, 2005: 213).

Araştırmalarda cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde birbiri ile farklı sonuçlar gösterdiği ve durumun tartışmalı olduğu görülmüştür. Buna göre yapılan çalışmalarda kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği, bazı çalışmalarda ise erkeklerin kadınlardan daha fazla bağlılık gösterdiği, kimi çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Güçlü, 2006: 59-61).

Bireylerin eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ilişki olduğu, eğitim düzeyi arttıkça bireylerin örgüte bağlılıklarının azalacağı belirtilmiştir (Kaya, 2008: 40; Alıca, 2008: 34; Gündoğan, 2009: 26; Başyigit, 2006: 45; Sarıdede, 2004: 28; Meyer ve Allen, 1990: 9).

Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler örgütün yönetim şeklinden ve yapısından kaynaklanan etmenlerdir; işin niteliği, yönetim tarzı, ücret, nezaret, örgüt kültürü, örgütsel adalet, ödül sistemi, ekip çalışması, rol belirsizliği ve çatışması olarak sıralanabilir (Northcraft ve Neale, 1990). Örgütsel bağlılığı; işin motive edici olması, zorluk derecesi, sorumluluk ve yetki sahibi olma, sorumluluk alanlarının artırılması, iş zenginleştirme, iş rotasyonu faktörleri etkilemektedir (Gündoğan, 2009: 29).

Örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli faktörlerden birinin ücret ve ücretin dağıtımındaki adalet olduğu ifade edilmiştir (Toraman, 2009: 63). Bireylerin ücretlerinin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın artacağı, düşük ücretle çalışan bireylerin alternatif iş imkânlarını araştırmaya başlayacağı

düşünülmektedir (Kıraç, 2012: 103; Balay, 2000: 68; Güçlü, 2006: 107; Erbaş, 2008: 78).

Üstün sıkı ve yakın bir gözetim davranışı içinde olması bireyin örgüte bağlılığını azaltırken, tam tersi davranış uygulayan yani arkadaşça ve katılımcı davranış biçimiyle gerçekleştirilen gözetimin örgütsel bağlılığı arttırdığı ifade edilmektedir (Gündoğan, 2009: 31-32).

Etkili iletişimin sağlanması için kullanılan ekip çalışması yönteminde örgüt içi iletişimin kuvvetli olması ile bireyler birbirlerini daha iyi tanımaktadırlar (Kıraç, 2012: 86). Aynı zamanda birey kendini örgütün parçası olarak hissedecek ve bireyin örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yılmaz, 2011: 31).

Çalışmalarda rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ters yönlü ilişkisi olduğu görülmüştür (Yılmaz, 2011: 32). Ayrıca örgütte rol belirsizliği ve çatışmanın olması birey için yeni alternatif iş imkânlarının araştırılmasına neden olduğu ifade edilmiştir (Balay, 2000: 61; Nacar, 2012: 35).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler ise; profesyonellik, iş imkânları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranıdır (Northcraft ve Neale, 1990).

Yapılan araştırmalara göre çalışanlar kendilerine uygun olan iş alternatiflerinin az olduklarını düşünerek örgütlerine devam bağlılığı gösterdikleri belirtilmiştir (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Bireyin kimliğini örgütle özdeşleştirmiş olması burada önemli bir noktadır; alternatif iş imkânı olan ve örgütle özdeşleşmiş bir bireyin, alternatif iş imkânları olmadığı için örgütte çalışmaya devam eden bir bireye göre daha fazla bağlılık göstereceği düşünülmektedir (Gündoğan, 2009: 40).

#### **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI**

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde en çok bireyin davranışı ile ilgili (örneğin işe devamsızlık, geç gelme gibi) sonuçların bağlılıkla en yüksek ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Bayram, 2005: 135). Ayrıca bağlılığın bireyin kadın-erkek olması, yaşlı-genç olması, evli-bekâr olması, eğitim düzeyinin yüksekliği, örgütte hizmet süresi (kıdem) gibi demografik özelliklerden ve bireylerin içinde buldukları durumların sonuçlarından etkilendiği belirtilmektedir (Balay, 2000: 84). Çünkü demografik özelliklerin bir kısmı örgütsel bağlılık dışındaki faktörlerden de etkilenebilmektedir (Durna ve Eren, 2005: 213). Randall (1987) tarafından örgütsel

bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin örgüt açısından ve birey açısından olumlu olumsuz sonuçları ayrı ayrı incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık düzeyleri üç başlık altında incelenmektedir (Randall, 1987: 462). Bunlar, düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılıktır.

Düşük örgütsel bağlılık gösteren birey, kendisini örgütle bütünleştirememiş güçlü davranış ve eğilimlere sahip değildir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireyin yaratıcılığı, gelişmeye açıklığı ortaya çıkarılabilir, birey örgütten ayrılmayı düşündüğünden yeni iş imkânlarını araştırmaya başlayabilir bu sebeple insan kaynaklarını etkin olarak kullanabilir (Balay, 2000: 85).

Düşük örgütsel bağlılığın birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçları incelendiğinde; bireyler kendi görev tanımlarını gerçekleştirmek için yeterli çaba sarf etmezler ise grup bağlılığının sağlanması içinde gerekli çabayı göstermezler (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Ayrıca, yöneticilerin bu bireylere güvenmedikleri için herhangi bir işin yapılması görevini bu tip çalışanlara vermezler (Balay, 2000: 86). Bu tip bireyler zamanla maddi kayba uğrama, ortamdaki dışlanma, karakterde bozulmalar, kendisine uygun olmayan işleri yapma ve işin niteliğinin düşmesi, devamsızlık gibi durumlara maruz kalırlar (Balay, 2000: 86).

Düşük örgütsel bağlılık örgütle ilgili şikâyet ve dedikodularla sonuçlandığından kurumun güvenilirliği ve markası zedelenmekte, örgüt maddi kayıplara uğramakta, personel devir oranı artmakta ve üst yönetimin etkinliğinin yeterli olmadığının düşünülmesine sebep olan sonuçlar meydana gelmektedir (Balay, 2000: 87; Karatepe ve Halıcı, 1998: 144).

İlmlı örgütsel bağlılık; bireyin deneyimlerinin yüksek olduğu, örgüte tam bağlanamadıkları için orta düzeyde bir bağlılık düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2000: 88). Bu bağlılık türünde işten ayrılma niyeti azalmakta, örgütte çalışma süresi uzayabilmektedir (Randall, 1987: 464). Ayrıca bireylerin tatmin düzeylerinde artış sağlanmaktadır (Akbaş, 2008: 37).

Bu bireylerin örgütle bütünleşmesi tam olmadığı için örgütün üst kademelerine geldiklerinde örgütü kurtaracak ya da kendisinden fedakârlık yapacak davranışlarda zorluk çekecek ve toplumsal sorumluluk ile örgüte sadakat arasında git-gel yaşayarak örgütte fırsatların kaçmasına, verimsizlik oluşacak ve kararsızlığa sebep olacaklardır (Balay, 2000: 89).

Ayrıca bireyler herhangi bir belirsizlik durumunda devamsızlık yapabilirler, daha iyi bir işler arayabilirler ve örgüt için faydalı olmadıklarını düşündüklerinde de işten ayrılabilirler (Başyigit, 2006: 69).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseme, bunları kendi değerleri gibi görme, örgütte kalmak için çok çaba sarf ederek gayretle çalışması ve örgütte kalma isteğinin yüksek düzeyde olması olarak tanımlanmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7). Bireylerin örgütün amaçlarını ve örgütün değerlerini kabullenmesi örgütte kalma arzusunun beraberinde getirir bu da zamanla örgüte bağlılığı arttırdığı gibi işten ayrılma niyetinin de azalmasına yardımcı olur (Alica, 2008: 17).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren bireylerin yaptıkları işten, örgütteki kariyerlerinden, çalışma ortamından, aldıkları maaştan memnuniyetleri yüksektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 55-56). Bu tip bireyler örgüte sadık çalışanlar oldukları için yöneticiler bu bireyleri terfi ettirerek, bireye yetki vererek bireyin örgüte olan sadakatini ödüllendirirler (Balay, 2000: 89).

Örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin genellikle yüksek performans gösterdikleri görülmektedir (Başyigit, 2006: 70). Yüksek örgütsel bağlılık bireyde örgüte aitlik duygusunu arttırmakta, örgüte yararlı olabileceğinin hesabı ile bireyin kendine amaçlar oluşturmasını sağlamaktadır (Mowday vd., 1982: 139). Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireylerin devamsızlıkları azdır ve işten ayrılma niyetleri diğer bireylere göre daha düşüktür (Mowday vd., 1982: 140).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Bu bölümde örgütsel sessizliğe ait bilgiler bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin tanımı, örgütsel sessizliğin boyutları, örgütsel sessizliğin kuramları, örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI

Örgütsel sessizlik kavramı; çalışanın örgüt içindeki sorunlara karşı fikir ve davranışlarını gizleyerek, örgütteki konulara tepkisiz kalmasıdır (Henrikson ve Dayton, 2006). Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, örgütteki gelişimin ve değişimin önündeki bir engel olarak görmektedir. Örgütlerde sessizlik kavramı, işverenin örgütsel konu ve sorunlarla ilgili görüş sahibi olarak, bilgiyi saklama durumudur (Çakıcı, 2010: 9). Örgütsel sessizliği 2003 yılında Bowen ve Blackman, “örgütsel hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklaması” şeklinde tanımladıkları ‘ses’in karşıtı olarak incelemişler ve bunun birey ve örgütle ilgili tartışmalara isteyerek katılmadıklarını belirlemişlerdir.

Sessizlik, ilk seferde iletişime açık bir durum gibi görülmesine de, aslında önemli bir iletişim tarzı olarak değerlendirilmektedir. Günlük hayatta ve iş hayatında çalışanlar ‘sessiz kalarak’ pek çok konuda, iş arkadaşlarına ve işverene mesajlar iletmektedirler (Taşkıran, 2011: 70). Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 338; Şekerli, 2013):

- 1) Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- 2) Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltilebilir,
- 3) Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- 4) Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- 5) Sessizlik hem kabulün hem de örgütler için işgücünü niteleyen değerlerin çeşitliliğine uygun bir biçimde tepki vermek zordur.

Bireyin örgütü iyileştirmesiyle ilgili fikirleri ve görüşlerini bilerek esirgemesi ve yöneticiler tarafından oluşan olumsuz davranış ve ifadeler sonucunda bireyde

oluşan korku ve sessizlik olgusu yöneticilerin eseri olduğu belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

İşgören “gerektiğinde inisiyatif alabilen, örgütsel bağlamda yönetime katılmasına imkan sağlama, örgütün misyonu, vizyonu, hedefleri ve stratejik politikalarında belirleyici rol alabilen, örgütsel bağlılığın neredeyse kendi vatandaşlığı ile eşdeğer tutabilen, paylaşımcı sorumluluk almaktan kaçınmayan, etkin bir takım üyesi ” gibi bir dizi tutum ve davranışlar olarak görülmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015). Bu özelliklere sahip bireyler örgütte sessiz kalması yöneticiler açısından önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde yer alan birey ortamda oluşan olumsuz davranışlara karşı tepki vermeyerek içinde bulunan kaosa karşı kendini gizleme ve sessizleşmeye bırakmaktadır. Görüşlerin yöneticiler tarafından dikkate alınmaması, fikirlerini beyan ettiklerinde zarar göreceklərini ve hissettiklerini açıklayamadıkları durumda sessizlik davranışını uzun süre tatminsiz ve adil davranılmamış hissetmektedirler (Kolarska ve Aldrich, 1980; Withney ve Cooper, 1989).

### **3.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI**

Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizliği, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik olarak ikiye ayırırken, Van Dyne, Ang ve Botero, (2003) ise bu iki boyutlara koruma amaçlı sessizliği eklemiştir.

Pasif bir davranış türü olarak ele alınan ve boyun eğmeye dayalı kabullenici sessizlik; çalışanlar fikirlerini ifade etseler bile işletmede herhangi bir değişikliğe neden olmayacağını ve farklılık yaratmayacağını düşündükleri için değerli bilgi fikirlerini gizleyerek sessiz kalmalarıdır (Van Dyne vd. 2003: 1366; Pinder ve Harlos, 2001; Erenler, 2010: 21; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: Özcan 2011: 85).

Temelinde korku barındıran korunma amaçlı sessizlik; çalışanların korku, kaygı, risk, kendini güvende hissetmemesi vb. gibi nedenlerden dolayı kendisini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amacıyla sorunları görmezden gelmesi ve sessiz kalmasıdır (Van Dyne vd. 2003: 1371; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000; Erenler, 2010: 21; Çakıcı, 2010: 33-34).

Olumlu sosyal sessizlik kavramıyla da ifade edilen ve işbirliği ve yardımlaşmaya dayalı güdeleri içeren koruma amaçlı sessizlik ise; çalışanların

fikirlerini söyledikleri zaman işletmedeki diğer çalışanlara zarar vereceklerini düşünmelerinden dolayı, toplumun, çalıştıkları kurumun ve iş arkadaşlarının iyiliği ve geleceği için sessiz kalmalarıdır (Van Dyne vd. 2003: 1373; Erenler, 2010: 21; Çakıcı, 2010: 34).

### 3.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KURAMLARI

İşgörenler, sessizliğin nedenlerini inceleyebilmek için çeşitli kuramlar ortaya konmuş ya da var olan kuramlar geliştirilmiştir. Bildik (2009), tez çalışmasında sessizlik kuramlarını; sessizlik sarmalı, bekleyiş kuramı, fayda-maliyet analizi, kendini uyarılama olarak sıralamıştır.

Örgütsel sessizlik kuramlarından ilki olan, Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen ‘sessizlik sarmalı’ teorisi, ilk defa kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir (Gül ve Özcan, 2011). Bireyler hata yapmaktan çok izolasyona maruz kalmaktan, çevresindeki bireylerin fikir ve görüşlerinden ayrı düşme korkusu yaşarlar. Yüksek farkındalık düzeyi için, bireyler uyumla ilgili kişisel ve medya aracılığıyla kamuoyunda ‘egemen görüşü’ değerlendirirler (Çakıcı, 2007). Bu değerlendirmeyle birey, fikrini beyan etme ve kendisini sansürleme yönünde kararlar almaktadır.

Teori ile ilgili yapılan varsayımlar şu şekildedir; “çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi çalışanların sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması, örgütten dışlanma korkusunun çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açması, çalışanın değerlendirme sonucu fikrini açıklaması ya da sessiz kalmayı tercih etmesi ve endişe, stres yaşayan çalışanlar giderek daha yoğun bir biçimde sessizlik sarmalına girmektedir” (Kahveci; 2010: 12; Morrison ve Milliken, 2000: 32).

Bir diğer sessizlik yaklaşımı, Vroom (1964) tarafından geliştirilen bireysel güdülenmeyi destekleyen bekleyiş teorisini temel alan sessizlik yaklaşımıdır (Ferris, 1977). Bekleyiş teorisi ‘eylem-sonuç’ ilişkisini ortaya çıkarmaktadır (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu 2015). Eylem istenen veya istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Bireyin beklentisi doğru karşılandığında yerine getirilmesi istenen iş sağlıklı bir şekilde yapılacak, beklentiler karşılanmadığı zaman da ise birey isteksiz davranışlarda bulunarak, sessizleşecektir (Çakıcı, 2007: 152).

Son olarak bir diğer sessizlik yaklaşımı, örgütlerde bireyler tarafından kritik zamanlarda alınan kararlarda yapılan değerlendirmeler ve örgütte fazla gün yüzüne



çıkmayan, çalışan tarafından sergilenen fayda maliyet analizidir. Bu yüzden çalışanın iç dünyasını tahmin etmek imkânsız ve güçtür (Kahveci, 2010: 11).

### 3.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Günümüz de yapılan araştırmalar da sessizlik üzerinde çok fazla görüşün olmadığı ve bunun nedeninin sessiz kalmayı tercih eden bireyler davranışlarını analiz etmenin zor olduğu belirtilmektedir (Van Dyne vd. 2003: 1364). Çünkü sessizlik konusu diğer karmaşık bir yapıya sahiptir.

Sessiz kalma davranışı gösteren bireyler de bazı etkenlerin etkili olduğu öne sürülmektedir. Bunlar; ulusal kültür, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve çalışana olan önyargılı inanışlar, yöneticinin yapısı, yönetim ekibinin homojenliği gibi örgütsel nedenlerdir. Özgüven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu, tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, karakter özellikleri, bireysel nedenlerdir (Milliken, Morrisonve Hewlin ,2003: 1467; Premeaux, 2001; Pinder ve Harlos, 2001: 345).

Yapılan çalışmalarda sessizliğin sonuçları bireysel ve örgütsel olarak değerlendirilmektedir (Milliken vd., 2003; Slade, 2008; Morrison ve Milliken, 2000). Literatüre bakıldığında bireysel düzeydeki nedenler aşağıda sıralanmıştır (Öztürk ve Cevher, 2016);

- ✓ Bireyin özgüven eksikliği var ise sessiz kalma ve faydalı olmak istemeyişi söz konusu olacaktır.
- ✓ Örgüt çalışanı izolasyon korkusu yüzünden örgüt yararına olan her durum, bazı gruplar için yararlı olmayabilir.
- ✓ Farklı fikirler ortaya koyacağı zaman, yöneticiler tarafından veya belli gruplarca tavır alma, yanlış anlaşılma, alınma gibi korkular içinde olan birey bilgilerini paylaşmaktan çekinecektir.
- ✓ Birey daha önce çalıştığı örgütte fikirlerini beyan ettiği zaman, olumsuz davranışlarda bulunduysa, geçmiş tecrübelerin tekrar edeceğini düşünerek, kendisini korumak için sessiz kalma isteği oluşacaktır.

Sessizlik adına literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında zaman sessizlik davranışa etki eden, örgütsel düzeyde sonuçlar bulunmaktadır (Milliken vd., 2003: 1467; Premeaux, 2001: 13; Pinder ve Harlos, 2001: 345). Ulusal ve kültürel nedenler de dâhil edilerek örgütsel sessizliğin nedenleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Öztürk ve Cevher, 2016).

- ✓ Örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine sebep olabilmektedir,
- ✓ Çalışanların güven, moral ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemektedir,
- ✓ Örgütsel süreçlerin yeniliğini ve iyileştirilmesini engellemektedir,
- ✓ Kritik bilgilerin, yönetsel dolaşıma zorlaşmaktadır,
- ✓ Problemlerle yüzleşmeyi ve yeniliği olumsuz etkilemektedir,
- ✓ Yönetimsel yetersizliğe sebebiyet vermektedir,
- ✓ Sağlıklı geri bildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkilemektedir,
- ✓ Çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkiler ve değişim hızını düşürmektedir.

Örgütsel düzeyde sonuçlar irrasyonel yapıya sahiptir, bu nedenle sınırları çok net ve keskin olduğu için verimli görülmemektedir. Neden-sonuç ilişkisi sessizliğin daha iyi anlaşılması için araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Öztürk ve Cevher, 2016).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

Bu bölümde işten ayrılma niyetine ait bilgiler bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetinin tanımı, işten ayrılma niyetini etkileyen etmenler ve işten ayrılma niyetinin sonuçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### **4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI**

İşten ayrılma niyeti çalışanların işyeri şartlarından memnun olmamaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988: 599).

İşten ayrılma niyeti, örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkilemekte olup (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 276), örgütlerde devamsızlığın habercisidir ve işletmeye ciddi maliyetler doğurmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3). Aynı zamanda emek, zaman ve para kaybına neden olan işten ayrılma davranışı personel devir hızının artmasına da neden olmaktadır (Perlman ve Hartman, 1982; Mobley, 1982; Mbah ve Ikemefuna, 2012). Örgütün işgücü sağlama ve işe alıştırma maliyetlerini arttırdığı ve örgütte emek ve zaman kaybına yol açtığı için, yüksek işgören devir oranı işletmeler açısından genellikle arzu edilmeyen bir durumdur (Gündoğan, 2009: 62; Eroğlu vd., 2011: 104).

Örgüt içerisinde yapılan pozisyon değişikliği, görev ve yönetici değişimleri olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Örgüt içerisinde yapılan yeni değişimler ya personelin moralini artıracak ya da bireyin yeni çalışma arkadaşları ile uyumunu zorlaştıracığı için olumsuz etkisi olabilecektir (Mobley, 1977). Sonuçta, bireyin uyum sağlayamaması nedeniyle işten ayrılma söz konusu olacaktır (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 276-277). Bu durum, bireyi başka iş aramaya yönlendirebilecek ve hatta birey işi bırakarak, diğer iş olanaklarını değerlendirecektir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler; yönetim politikaları, personelin yetki alanlarının belli olmaması, görev tanımlarının eksik olması, personel ve yönetici arasındaki iletişim, personelin yeterli performans göstermemesi olarak sayılabilir (Özdevecioğlu, 2004: 99). Öte yandan, bireyin davranış ve tutumları sonucu olan işten

ayrılma niyeti, toplumsal ve ekonomik koşullar gereği her zaman eyleme dönüşmeyebilir (Özdevecioğlu, 2004: 99). Başka bir deyişle, özel koşullar olduğu zaman personelin işten ayrılma niyetini ertelemesi söz konusudur. Örneğin, ülkedeki ekonomik kriz, işsizliğin olması vb. gibi durumlar iş bulmayı zorlaştıracığı için çalışanın niyetini de etkileyecektir. Bireyin davranışlarına etki eden bu gibi durumlar ise, örgüte bağlılığın azalması, sürekli şikâyet etme, performansta düşüşler ve iletişimin yavaşlaması gibi sonuçlar doğuracaktır (Alıca, 2008: 43).

#### 4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN ETMENLER

Akademik yazında, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üzerinde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgütler çalışanların iş becerisini artırmak ve işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak için onları eğitmekte ve onlara yatırım yapmaktadırlar. Yapılan bu yatırımlar için belirlenen bütçeler yüksek paya sahip bulunmaktadır (Alexander, Bloom ve Nuchols, 1994: 518).

Araştırmalar incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ile demografik faktörler, iş tatminsizliği ve iş alternatifleri arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Martin,1979: 313; Mowday, 1982: 111; Cotton ve Tuttle, 1986: 157; Rusbult vd., 1988: 599; Lee ve Mitchell, 1994: 52). Öte yandan, örgüt iklimi, iş tatmini, stres, örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2007; Gül vd., 2005).

İşten ayrılma niyetini tetikleyen bir diğer olgu da birçok araştırmayla belirlenmiş olan, çalışanların kendilerine uygulandığına inandıkları yıldırma davranışlarıdır (Elmas, 2012; Doğan, 2012; Yapıcı, 2008; Aylan, 2012). Cotton ve Tuttle'a (1986: 63-64) göre işten ayrılma davranışını etkileyen unsurlar üç gruba ayrılmaktadır; dış (işsizlik vb.), kişisel (cinsiyet, yaş vb.) ve örgütsel (örgütün yönetim tarzı, ücret vb.) faktörlerdir.

Dış faktörler genelde örgüt dışında gelişen unsurlardır. Bilgi sisteminin gelişmesi ve ekonominin örgüte etkileri ile beraber, bireylerin alternatif işlere rahatça uyum sağlaması olarak nitelendirilebilir (Alıca, 2008: 46). Cotton ve Tuttle (1986) konuyla ilgili olarak yaptıkları meta-analiz çalışmasında, dış faktörlerden olan iş olanaklarının işten ayrılma niyetini arttırdığını, ancak sendika ve işsizlik gibi dış faktörlerin ise işten ayrılma niyetini azalttığı tespit etmişlerdir.

Kişisel faktörler arasında ele alınan, yaş, kıdem ve bakılan kişi sayısının artması durumunda ise, işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit edilmiştir. Öte yandan,

evli çalışanların, evli olmayanlara göre daha fazla örgütte kalma niyetlerinin olduğu belirlenmiştir. Ücret, iş performansı, rol belirsizliği, iş memnuniyeti, yönetici memnuniyeti gibi örgütsel faktörler ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma hayatında, işten ayrılma niyetini etkileyen diğer bir unsur ise, çalışanlara uygulanan yıldırma davranışıdır. Yıldırma maruz kalan bireyin performansında düşüş olmakta ve bireyin işteki verimliliği, örgüte olan bağlılığı ve iş tatmini azalmaktadır (Tutar, 2004a: 103-104, Davenport vd., 2014: 132). İşe karşı doyumsuzlaşan birey, işe devam etmemekte, başka şeylerle meşgul olmakta ve sonuçta işten ayrılma davranışında bulunmaktadır (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001: 406).

Bireyin örgüte bağlılığı işten ayrılma niyetini etkileyen diğer en önemli unsurdur. Bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler işe devam edecek, işe geç kalmayacak ve işten ayrılmalar gerçekleşmeyecektir. Bireyler örgüte emek harcar, çaba sarf eder ve zaman ayırır, yapmış oldukları bu yatırımların karşılığını almak isterler. Yaptığı yatırımların karşılığını alamayan bireylerin, örgüte olan bağlılık derecesi zaman içerisinde azalmaya başlamakta ve işten ayrılmalar söz konusu olabilmektedir (Kıraç, 2012: 111).

### 4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

Örgütten ayrılan bireylerle ilgili olarak insan kaynakları bölümüne önemli sorumluluklar düşmektedir. İnsan kaynakları bölümünün, işten ayrılan çalışan ile görüşme yaparak ayrılış nedenini öğrenmesi ve geriye kalan bireylerin bu durumda etkilenmemesi için gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Aksi halde işten ayrılmak niyetinde olan çalışanlar, işten ayrılma davranışı gösterebilirler (Azaklı, 2011: 89-90). Örgütteki işten ayrılanların artması, örgüt açısından aşağıdaki sonuçlara neden olacağı ifade edilmektedir (Kaya, 2008: 42):

- ✓ İşten ayrılan bireyin yerine yeni birini bulabilmek zaman kaybına yol açacaktır.
- ✓ Yeni bir personelin bulunması için iş ilanı verilmesi, mülakat sürecinin yönetilmesi örgütte maliyetin artmasına sebep olacaktır.
- ✓ Yeni çalışanın işe alınıp, işi öğrenmesi ve oryantasyon sürecinin yönetilmesi için mevcut personelden biri görevlendirilecek buda hizmette veya üretimde verimliliğin düşmesine neden olacaktır.

- ✓ Devamlı personel giriş çıkışlarının olması, örgütün personel devir hızında ciddi sorunlar olduğunun işareti olacaktır.
- ✓ Çalışanın işten ayrılması işletme tarafından gerçekleşmiş ise, ayrılan personele yasal hakkı olan kıdem tazminatı ödenmesine neden olacaktır.
- ✓ İşletme de kalan çalışanlar için, işten ayrılan personel örnek teşkil edecek ve örgütte huzursuzluklar, gerginlikler yaşanmasına neden olacaktır.
- ✓ Yeni işe alınan bireyin, örgüte alışması ve uyum sağlaması zaman alacaktır.

Öte yandan, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının dönüştüğü zaman örgütte meydana gelen problemler, çalışanın özel hayatına da olumsuz yansıtacaktır. Bu konuda karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlar şunlardır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

- ✓ Kişinin işsiz kalmasının vermiş olduğu psikolojik sorunlar,
- ✓ kişinin maddi açıdan gelirindeki azalış,
- ✓ kişinin ailevi problemleri,
- ✓ kişinin işsiz kaldığı süreçte yaşayacağı çevre baskısı,
- ✓ tekrardan yeni iş bulma sürecinin başlaması,
- ✓ yeni iş yerine uyum sağlayabilmesi, şeklinde ifade edilebilmektedir.

Örgüt içerisinde yetenekli ve beceri düzeyi yüksek personelin işten ayrılması ile oluşan kayıp, insan sermayesi açısından risk oluşturmaktadır. Çünkü edinilen bilgi birikimi ve eğitim insan sermayesinde önemli faktörlerdir. Bu özellikleri taşıyan personel benzer sektörde yeniden iş bulacaktır. Fakat bunun sonucunda eski işyeri için dezavantaj unsuru olacaktır (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 277).

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**YILDIRMA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN**  
**AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE**  
**YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde yıldırma davranışlarının ilişkili olduğu örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti kavramları ile ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmalar incelenerek hipotezler belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırma modeli geliştirilmiş, araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, verilerin elde edilmesi, verilerin analiz yöntemi ve analiz sonuçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

**5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Son yıllarda işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için insan kaynaklarına daha çok önem vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda, örgütlerin verimli ve etkili bir şekilde faaliyette bulunabilmeleri için örgütsel alanın birçok boyutunda çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Yıldırma, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti kavramları da büyük önem taşıyan ve üstünde durulan kavramlar arasında yer almaktadır.

Örgütsel anlamda bir çözüm bulunmadığında, çalışanların işten ayrılmaları ile sonuçlanabilecek yıldırma davranışları, çalışanları kısa ve uzun dönemde olumsuz etkileyerek, çalışanın örgüt içindeki iletişimini, sosyal ilişkilerini, itibarını, genel yaşam kalitesini, mesleki durumunu ve sonunda sağlığını etkilemektedir. Yıldırma davranışları, çalışanın iş doyumsuzluğu ve verimliliğinde düşüş yaşanmasına neden olurken örgüt performansının düşmesine de etkindir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalara göre, yıldırma, iş tatmininin (Tınaz, 2011; Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 158; Vartia, 1996: 205; Özdevecioğlu, 2003: 140; Çalışkan ve Tepeci, 2008: 145; Şahin, 2006: 84; Yapıcı Akar vd., 2011: 184; Yapıcı, 2008; Çalışkan, 2005), motivasyonun, verimliliğin, performansın (Cemaloğlu, 2007: 121; Demir ve Çavuş, 2009: 14; Yıldız ve Yıldız, 2009: 134; Özdevecioğlu, 2003: 141; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2009: 55; Leymann, 1990; Namie ve Namie, 2000: 1-3; Niedle, 1996: 239-249; Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008: 336) ve örgütsel bağlılığın (Aygün,

2012: 111; Tınaz, 2006: 119; Einarsen, Raknes ve Matthiesen, 1994) düşmesine neden olmaktadır.

Bununla birlikte, işyerinde istenmeyen yıldırma davranışlarına ve olumsuz eylemlere maruz kalan çalışanların verimlilik karşıtı olumsuz davranışları (Şahin, 2006: 45; Zapf vd., 1996: 219; Vartia, 1996: 206), örgütsel sessizlik (Öztürk ve Cevher, 2016; Gül ve Özcan, 2011; Kaygın ve Atay, 2014) ve işten ayrılma niyeti (Erdirencelebi ve Filizöz, 2016; Aylan ve Koç, 2016; Djurkovic ve McCormack, 2008; Rayner ve Cooper, 1997; Zapf ve Gross, 2001) artarken, örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimleri azalmaktadır (Şahin, 2006; Çınar, 2015).

Bu araştırmada, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- ✓ İş yaşamında karşılaşılan yıldırma davranışlarının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi var mıdır?

Belirtilen bu ana sorunsala bağlı olarak alt sorunsallar şöyledir:

- ✓ İş yaşamında karşılaşılan yıldırma davranışları, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemekte midir?
- ✓ Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemekte midir?
- ✓ Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemekte midir?
- ✓ İş yaşamında karşılaşılan yıldırma davranışlarının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinde, örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin aracılık rolü var mıdır?

Buna göre, iş yaşamında yıldırma davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisinin ölçülmesi ve örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rollerinin belirlenmesi tezin temel amacını oluşturmaktadır.

Yapılan literatür araştırmasında, yıldırma davranışlarının; örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ile olan ikili ilişkilerinin incelendiği, ancak, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri bir bütün olarak bir arada inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından araştırma önemlidir.



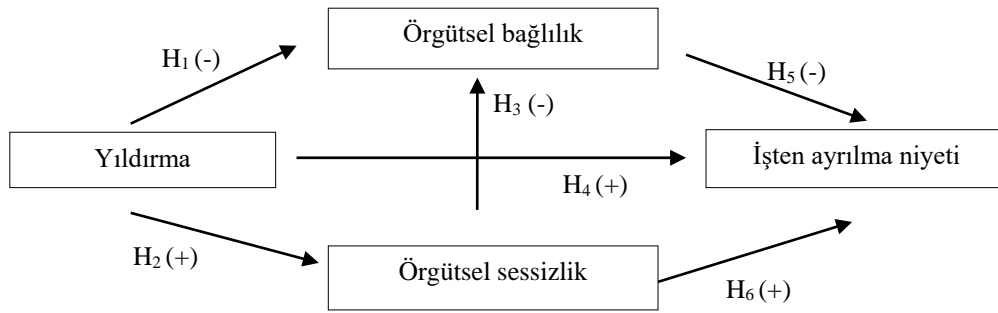
## 5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Yukarıda incelenen ve daha önce yapılan çalışmalar ve araştırma sonuçlarına dayanarak, araştırmanın amacı çerçevesinde yıldırma, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve alt boyutları ve işten ayrılma niyetine ilişkin olarak bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de verilmiştir.

Yıldırmanın, önemli olumsuz sonuçlarından biri çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemesidir. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütle özdeşleşmesini ve örgütte kalmasını ve örgüt için gönüllü olarak çaba sarf etmesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışanların davranışları ve tutumları üzerindeki direkt bir şekilde etkili olduğu ve bu nedenle de örgütlerin sürekliliği ve performansı açısından önemli bir rol üstlendiği genel kabul görmüş bulunmaktadır (Eroğlu vd., 2011: 106; Gül, 2002). Çünkü, çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek olduğunda, daha uyumlu ve verimli olurlar, iş doyumları daha yüksek olur, daha yüksek düzeyde sadakat duygusu ve sorumluluk bilinciyle çalışırlar, örgütte daha az maliyete neden olurlar ve ayrıca motivasyonları ve performansları da artar (Eroğlu vd., 2011: 106; Polat ve Uğurlu, 2009: 1151).

İşyerinde çalışanlara yönelik yıldırma olaylarının ve davranışlarının artması çalışanların örgütle bütünleşmesine engel olmakta, tam bir güvensizlik ortamı oluşmasına neden olmakta ve örgütsel bağlılığı ciddi derecede azaltmaktadır (Aygün, 2012: 111; Tınaz, 2006: 19). Buna göre, işyerinde yıldırma davranışları çalışanların örgütsel bağlılıkları karşısında ciddi bir tehdit olarak görülmektedir. Yıldırmaya maruz bırakılmış çalışanların, çalışmakta oldukları örgüte karşı tutum ve davranışları olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 64). Söz konusu olan bu tutumlar içerisinde en fazla gözlenen davranış şekli, çalışanların örgüte karşı duyduğu bağlılık düzeyinin azalması şeklindedir.

İşgörenlerin, iş ve örgüte karşı geliştirilen duygularında önemli bir yeri olduğu belirtilen yıldırma üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın azaldığını görmek mümkündür (Kurtbaş, 2011: 63; Einarsen vd., 1994; Vartia, 1996; Zapf vd., 1996; Namie vd., 2000; Çekmecelioğlu, 2007; Özler, Argun, Ceren Giderler ve Şahin, 2008; Demirgil, 2008; Demirçivi 2008; Tengilimoğlu, Akdemir ve Dziegielewski, 2010).



Şekil 1: Araştırma Modeli

Yapılan değişik araştırmalar yıldırmanın, örgütsel bağlılık boyutları içerisinde özellikle duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Ann ve Mannix, 2004: 35; Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 64; Karahan ve Yılmaz, 2014: 5700). Dolayısı ile çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Yıldız, Akbolat ve Işık, 2013: 93). Ayrıca örgütte yıldırma izleyicileri de bir gün kendilerinin de yıldırma maruz kalacaklarını düşünerek işe olan bağlılık durumlarında önemli bir düşüş yaşanmakta aynı zamanda güvensizlik ortamı söz konusu olmaktadır (Tınaz, 2006: 19).

Mansur'un (2008) yaptığı araştırmada, yıldırmanın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile olumsuz yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık psikolojik taciz ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Tengilimoğlu ve Mansur'un (2009) Ankara'daki bir üniversite hastanesinde çalışan idari personel üzerinde yaptıkları araştırmada ise örgütsel bağlılık ve yıldırma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bununla birlikte, yıldırma ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönde ilişkiler belirlenmiştir.

Tunçel'in (2009) kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşireler üzerine yaptığı araştırmada, psikolojik şiddet ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Atalay (2010) tarafından kamu sektöründe yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık ile psikolojik şiddet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu araştırmada, çalışanların psikolojik şiddet algılarının örgütsel bağlılık hislerini % 58 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kul (2010) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise psikolojik taciz ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı olmayan çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Tengilimoğlu, Akdemir ve Dziegielewski (2010) tarafından

yapılan araştırmada, çalışanların yıldırma algılamalarıyla genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Yüksel ve Tunçsiper'in (2011) zel hastane çalışanları üzerine yaptıkları bir başka araştırmada ise ilginç bir şekilde, yıldırma ve örgütsel bağlılık arasına olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu araştırmada, yıldırma ve duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenirken, yıldırma ve normatif bağlılık arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Yıldız vd.'nin (2013) sağlık çalışanları üzerine yaptıkları bir araştırmada, psikolojik taciz ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu araştırma sonuçlarına göre, psikolojik taciz ile devam bağlılığı arasında sınırlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuş, ancak, psikolojik taciz ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü olan daha güçlü bir ilişki saptanmıştır.

Pelit ve Kılıç (2012) tarafından İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda, gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda yıldırma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki negatif yönde belirlenmiştir.

Karcıoğlu ve elik'in (2012) Erzurum'da banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmaya göre, çalışanların psikolojik taciz algıları, devam bağlılıklarını, normatif bağlılıklarını ve özellikle duygusal bağlılıklarını ters yönde etkilemektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre, çalışanların psikolojik taciz algıları özellikle çalışanların duygusal bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm yıldırma davranış boyutları en fazla duygusal bağlılığı etkilerken normatif bağlılığı yalnızca kendini gösterme ve mesleki konuma yönelik saldırılar etkilemiştir. Devamlılık bağlılığını ise kendini gösterme ve mesleki konuma yönelik yıldırma davranışları ile itibara yönelik yıldırma davranışları etkilemiştir.

Yıldız vd. (2013) tarafından Sakarya il merkezinde görevli 481 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, yıldırma ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. alışanı yıldırma amacıyla yapılan psikolojik taciz sonucu özellikle çalışanın duygusal ve normatif bağlılığı azalmakta ve psikolojik taciz arttıkça, bağlılık azalmaktadır. Buna karşılık, genel olarak örgütsel bağlılık ile kişinin yaşam ve iş konumu ve sağlığına saldırı boyutları; normatif bağlılık ile kişinin yaşam ve iş konumuna saldırı; duygusal bağlılık ile kişinin yaşam ve iş konumu ve sağlığına saldırı boyutları ve devam bağlılığı ile kişinin kendini göstermesi ve iletişimi, itibarı, yaşam ve iş konumu ve sağlığına saldırı boyutları ile psikolojik taciz arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna ilave olarak, psikolojik taciz

davranışlarını oluşturan boyutlar ile devamlılık bağlılığı arasında oldukça sınırlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmasına karşılık, psikolojik taciz ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı, ters yönlü ve daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Ünal ve Karaoğlu'nun (2013) yaptıkları araştırmada, yıldırmanın özel sektörde çalışan büro sekreterlerinin (genel müdür sekreterleri, danışma santral görevlileri ve çağrı merkezi çalışanları) örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. İstanbul'da 140 büro sekreterinden toplanan verilerin değerlendirildiği bu araştırmanın sonuçları, yıldırma ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu araştırmada, yıldırma ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilirken, yıldırma ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yıldırım, Yirik ve Yıldırım, (2014) tarafından Antalya ilinde konaklama sektöründe 325 anket uygulaması ile yapılan araştırmada regresyon analizi sonuçlarına göre, yıldırmanın örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, yıldırma çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltarak örgütsel performanslarının düşmesine neden olmaktadır.

Karahan ve Yılmaz (2014) tarafından Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde görev yapan 321 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, korelasyon analizi sonucunda yıldırma ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, yıldırma uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarında, devam bağlılıklarında ve normatif bağlılıkta azalma görülmektedir.

Pelit ve Kılıç (2014) tarafından Türkiye ve Kazakistan'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde 910 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, yıldırmanın örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada, yıldırma ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile en yüksek düzeyde ilişkili bulunan yıldırma boyutu, kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar iken, en düşük düzeyde ilişkili bulunan yıldırma boyutu ise kişinin sağlığına doğrudan saldırılardır. Regresyon analizi sonuçları da, işletmelerdeki yıldırma uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltıcı yönde bir etki yaptığını ortaya koymuştur. Kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyutu oluşturmaktadır.

Belli (2014) tarafından Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık ile yıldırma düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların yıldırma maruz kalma oranı arttıkça; örgütsel bağlılık oranlarının düştüğü söylenebilir.

Naktiyok ve Polat (2016: 11) yaptıkları bir araştırmada, yıldırma ve örgütsel bağlılık boyutları arasında olumsuz bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yalçın ve Tekin (2016) Niğde il sağlık müdürlüğü çalışanları üzerinde anket uygulamalı bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada, Heinz Leymann'ın (1993) psikolojik şiddet ölçeği ve Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmış olup, sonuçta sağlık müdürlüğü çalışanlarında yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etki yapmadığı belirlenmiştir. Atalay'ın (2010: 144) kamu sektöründe, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarda, yıldırmanın örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık çalışanın örgütte kalmasına ve örgütsel faaliyetlere katılmasına odaklanırken, yıldırma çalışanı örgütten dışlamayı amaçlamaktadır. Doğal olarak aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle yıldırma maruz kalan çalışanın örgütsel bağlılığı zayıflayacaktır. Yıldırma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar etki gücü anlamında farklı sonuçlar vermekle birlikte, genel olarak yıldırma davranışlarına maruz kalma arttıkça çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Bu noktadan hareketle, araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde kurulabilir:

*H1: İşyerinde yıldırma davranışı örgütsel bağlılığı negatif yönde etkiler.*

Yıldırmanın olumsuz etkilerinden biri de örgütsel sessizliğe neden olmasıdır. Yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırma yapılmıştır. Wayne vd. (2008) ve Caldwell ve Canuta (2010) örgütlerdeki zorba liderlerin, çalışanların karar süreçlerine katılma hakları ellerinden alarak, onları susturduklarını ifade etmektedirler. Öte yandan, Leymann'a (1996) göre, yıldırma sürecinde, mağdurun kişisel ilişkileri ile sosyal ilişkilerini geliştirmesi engellenerek, iş arkadaşlarıyla iletişim kurması engellenir ve mağdur susturma yoluna gidilir. Bu bağlamda çalışanlar iş ortamında yöneticileri veya iş arkadaşları tarafından rahatsız

edilmekte, bunun sonucunda da, işe geç gelme, işi bırakma, kaytarma, uzun süreli izin alarak kendini yalıtma, işyeri ile ilgili bilgi, fikir, görüş ve düşüncelerini gizleme gibi örgütsel etkinliğin düşmesine neden olacak, yeni fikirlerin, yaratıcılığın ve sinerjinin oluşmasına engel olacak davranışlar göstermeye başlayabilecektir (Çavuş vd., 2015).

Bu anlamda bakıldığında, yıldırma davranışlarıyla karşı karşıya kalan çalışanların göstereceği tepkilerin başında, kendilerini örgütten soyutlayarak olumlu veya olumsuz hiçbir şekilde bilgi, fikir ve görüşlerini söylememeye yönelerek örgütsel sessizlik tutumu sergileyecektir (Gül ve Özcan, 2011: 131). Başka bir deyişle, örgütsel sessizliğe neden olan yıldırma faktörleri bireyleri yalnızlaştırabilmekte, yalnızlaşan bireyler örgütten kendilerini soyutlamakta ve bunun sonucunda da sessizlik meydana gelmektedir (Öztürk ve Cevher, 2016: 79). Örgüt hiyerarşisinde alt kademelerde bulunanların, yıldırma daha fazla maruz kaldıkları ve daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri olağan bir gerçektir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

Öte yandan, Scott (1993), işletme içinde iletişimin engellenmesinin, muhalefet olgusunu ortadan kaldırdığını ve örgütsel sessizlik davranışının oluşmasına neden olduğunu ileri sürmektedir (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014: 133). Benzer şekilde, Andersson (1996), zayıf iletişimin ve çalışanlara kaba davranmanın örgütsel sinizme neden olduğunu belirtmektedir (Kalay vd., 2014: 137).

Çakıcı (2008) yaptığı çalışmada, örgütsel sessizliğin nedenlerinden birisinin çalışanlara yönelik yıldırma olduğu sonucunu tespit etmiştir. Gül ve Özcan (2011) tarafından Karaman İl Özel İdaresinde görev yapan 75 kamu görevlisi üzerinde yapılan çalışmada, yıldırma ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır.

Mete'nin (2013) yaptığı çalışmada, yıldırmanın akademisyenler üzerinde temel olarak sessizlik davranışını tetiklediği ve tükenmiş duygusuna ve örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olduğu belirlenmiştir. Kaygın ve Atay (2014) tarafından Kars Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünde görev yapan 72 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, yıldırma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, yıldırmanın alt boyutları ile örgütsel sessizliğin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Kalay vd. (2014) tarafından bir kamu üniversitesinde çalışan 240 akademik ve idari personel üzerinde yapılan çalışmada, korelasyon analizi sonuçlarına göre yıldırma ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı

ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, regresyon analizi sonuçları da, yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Hüsrevşahi (2015) tarafından 312 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada, yıldırmanın tüm alt boyutları ile sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı korelasyon olduğu belirlenmiştir. Buna göre, yıldırma davranışları ile sessizlik arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin sessizlik davranışları yıldırmanın türüne bağlı olarak değişmekte olup, yıldırma deneyimi sessizlik davranışını tahmin edebilir.

Çavuş vd. (2015) tarafından enerji sektöründe görev yapan 200 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, yıldırma boyutları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki belirlenmiştir. Bu çalışmada yapılan korelasyon analizinde, korumaya dayalı sessizlikle ilgili yıldırma boyutları (kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar) arasında korelasyon bulunamamıştır. Ancak, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikle yıldırmanın bütün boyutları arasında pozitif yönlü korelasyon tespit edilmiştir. Buna göre yıldırma arttıkça kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı arttığı, bu durumun çalışanı sessizlik davranışına yönelttiği söylenebilir. Regresyon analizi sonuçlarında ise, yıldırma boyutları ile ilişkileri korumaya yönelik sessizlik arasında herhangi bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak, regresyon analizinde yıldırma davranışlarının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Öztürk ve Cevher'in (2016) tarafından İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir işletmede görev yapan 248 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, yıldırma ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizliği etkileyen unsurlardan sosyal itibara yönelik saldırıların en yüksek paya sahip bulunmaktadır. Ayrıca, örgütsel sessizliğin yaşa ve eğitim durumuna göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılacağı gibi, yıldırma davranışları, işletmelerde örgütsel sessizliğe yol açmaktadır. Buna dayanarak, yıldırmanın örgütsel sessizliği etkilediği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>2</sub>: İşyerinde yıldırma örgütsel sessizliği pozitif yönde etkiler.*

Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizlik genelde olumsuz bir durum olarak

ele alınmakta ve örgütlerde sessizliğin örgüte bağlılığı negatif yönde etkilediği belirtilmektedir (Yüksel, 2015: 72-73).

Örgütlerde sessizlik, çalışanların karşılaştıkları problemleri rahatça ifade etmemelerine veya işletmenin yararına olacak bazı fikirleri paylaşmamalarına (Pinder ve Harlos, 2001:343) neden olacaktır. Böylece, örgütsel sessizliği yaşayan çalışanların işletmelerini benimseyerek, örgüte bağlı kalmaları da çok daha zor hale gelecektir ve işletmelerin başarısı için olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Salha, Cinnioğlu, Yazıt ve Yenişehirlioğlu, 2016: 7-8; Cinnioğlu, Yazıt, ve Salha, 2015: 793).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Morrison ve Milliken'in (2003) bir araştırmasında, sessizliğin bulaşıcı bir olduğu olduğunu belirtmekte ve işyerindeki diğer çalışanlar arasındaki bağları zayıflattığını ileri sürmektedir. Zayıflayan bu bağlar sonucunda, güven duyguları aşınmakta ve diğer konularda da konuşma ihtimali azalabilmektedir.

Tangirala ve Ramanujam (2008: 61) yaptıkları araştırmada, örgütsel sessizliğin çalışanların bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Vakola ve Bouradas (2005: 442) örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Eroğlu vd. (2011: 120) tarafından tekstil sektöründe görev yapan 202 çalışan ve idaresi üzerinde yapılan bir araştırmada, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile koruma sessizliği alt boyutu arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanlardaki devam bağlılığı ve normatif bağlılığının artması durumunda, çalışanların koruma sessizliğinin arttığını göstermektedir. Buna göre, kendini işte kalmayı bir görev olarak kabul eden çalışanlar ile işyerinden ayrılmanın maliyetlerine katlanamayacağını düşünen çalışanlar istemeyerek bir sessizliğe sahip olmakta ve mevcut duruma katlanmayı tercih etmektedirler.

Soycan (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Erenler (2010) tarafından turizm sektöründe yapılan araştırmada, çalışanın örgütüne duygusal bağlılığı arttıkça sessizlik düzeyinin azaldığı belirlenirken, normatif bağlılık ile çalışan sessizliği arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada, ayrıca algılanan örgütsel destek arttıkça çalışan sessizliği davranışının azaldığı saptanmıştır.

Köse (2014) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında olumlu ve olumsuz ilişkiler olduğu saptanmıştır.



Cinnioğlu vd. (2015) tarafından Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlikle arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve korunma sessizliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ile koruma sessizliği arasında ise pozitif yönlü, orta derecede ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı ile kabullenici, korunma ve koruma sessizlik boyutları arasında pozitif yönlü, orta derecede ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Normatif bağlılık ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Salha vd.'nin (2016) Tekirdağ ilinde yiyecek-içecek firmalarında çalışan 370 çalışan üzerinde uyguladıkları anket ile yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlikle arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bahadır ve Certel'in (2016) beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel sessizlik ile bilişsel adanmışlık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, korunma ve kabullenici sessizlik ile duygusal ve bilişsel adanmışlık arasında negatif yönde ilişki bulunmaktadır. Buna göre, beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal ve bilişsel adanmışlığı arttıkça korunma ve kabullenici sessizliği de azalmaktadır. Araştırmada koruma sessizliği ile fiziksel ve duygusal adanmışlık arasında ise pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre beden eğitimi öğretmenlerinin fiziksel ve duygusal adanmışlığı arttıkça koruma sessizliği de artmaktadır.

Yapılan bu açıklamalar ışığında, araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

*H3: Örgütsel sessizlik örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.*

Yıldırma, işletmelerde örgütsel verimsizliğe neden olan, işyerlerinde sistematik bir şekilde uygulandığında psikolojik savaşa yol açan ve nihayetinde mağdurların işten ayrılma dışında başka çarelerinin kalmadığı bir duruma dönüşebilmektedir (Aldıg, 2011: 21). Bu nedenle, yıldırma, çalışanları işten ayrılmaya mecbur bırakan bir süreç olarak dikkate alınmaktadır (Yıldırım v.d, 2014: 28). Özellikle özel sektördeki çoğu işten ayrılma durumlarının yıldırmadan kaynaklandığı ve bu işletmelerdeki personel sirkülasyonunun aşırı olduğu ilgili uzmanlarca ifade edilmektedir (Aldıg, 2011: 66).

Örgütler, yıldırma sonucunda yetkin çalışanları yitirirler, personel devir oranı artar ve çalışanların moralleri bozulur. Sorunların temeline inilmeden bir takım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıf düşmesine neden olur (Tınaz, 2006b: 158). Söz gelimi, örgütler yıldırma davranışları sonucunda önemli çalışanlarını kaybetmekte, işgören devir oranı hızlı bir şekilde yükselmekte, çalışanlar arasında düşmanca tutumlar artmakta ve çalışanların moral ve motivasyonları düşmektedir (Yıldız vd., 2013: 93). İşyerinde kişiler üzerinde sistematik baskılar ve ahlak dışı yaklaşımlar, bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek suretiyle işten ayrılmalara neden olur (Çobanoğlu, 2005: 21–22).

Ampirik çalışmalarda yıldırmanın, kurbanların işten ayrılma niyetinin artmasına neden olduğunu doğrulamakta ve yıldırmanın şiddetine ve süresinin genişliğine bağlı olarak, işten ayrılma niyetinin işten çıkma ile sonuçlanabileceğini göstermektedir (Salin, 2003a; Einarsen, 2000). Literatür incelendiğinde, yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma olduğu görülmektedir (Djurkovic ve McCormack, 2008; Öcel ve Aydın, 2012; McCormack, Casimir, Djurkovic ve Yang, 2009). Bu araştırmaların çoğunun, sağlık çalışanları üzerinde yapıldığı belirlenmiştir (Lee, Lee ve Bernstein, 2013; Simons, 2008; Hogh, Hoel ve Carneiro, 2011; Berthelsen, Skogstad, Lau, ve Einarsen, 2011; Wilson, Diedrich, Phelps ve Choi, 2011; Hutchinson, Wilkes, Jackson ve Vickers, 2010).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların maruz kaldığı yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Einarsen, 2000; Leymann, 1996; Demirçivi, 2008; Groeblinghoff ve Becker, 1996; Yapıcı, 2008; Rayner ve Cooper, 1997; Zapf ve Gross 2001; Çalışkan ve Tepeci, 2008).

Rayner ve Cooper'in (1997) Staffordshire Üniversitesi'nde yarı zamanlı çalışan öğrenciler ile yaptıkları araştırmada, katılımcıların yaklaşık olarak %27'sinin işyerinde sistematik yıldırma maruz kalmaları nedeniyle işten ayrıldıkları saptanmıştır. Djurkovic vd.'nin (2008), Avustralya'da yüksek okul öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca, bu çalışmada yapılan regresyon analizinde, yıldırmanın işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Quine'nin (1999) Ulusal Sağlık Servisi çalışanları ile yaptığı araştırmada, sağlık sektörü çalışanlarından ve özellikle hemşirelerden, işyerinde sistematik yıldırma maruz kalanların, iş tatminlerinin önemli ölçüde azaldığı, endişe ve

depresyon düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerinin ise önemli ölçüde arttığı sonucuna varılmıştır. Namie ve Namie (2000: 38-40) yıldırma sonucunda ortaya çıkan işgören devir hızında artışın işletmelere maliyeti oldukça yüksek olduğunu vurgulayarak, yıldırma maruz kalan çalışanların %82'si işten ayrıldığını belirtmektedir.

Tepper'in (2000) araştırmasında, üstten asta doğru yöneltilen sistematik yıldırma davranışında, mağdurların iş tatminlerinin düştüğü ve işten ayrılma niyeti içerisine girdikleri saptanmıştır. Zapf ve Gross (2001) işyerinde sistematik yıldırma maruz kalan mağdurların en sonunda çareyi işten ayrılmakta bulduklarını belirterek, işten ayrılmanın sistematik yıldırma ile başa çıkma stratejisi olarak algılandığına ve % 22'lik oranla en fazla tercih edilen yol olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Hoel ve arkadaşları (2003) sistematik yıldırma sonucunda iş tatmininin azalması ile işten ayrılmaların artmasının, işyeri şiddeti ile iş stresinin çalışma ortamına yüklediği ek maliyetlerden olduğunu ifade etmişlerdir. Salin (2003a) işyerinde sistematik yıldırmanın örgütsel nedenlerini ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmada, sistematik yıldırma mağdurlarının iş tatmininin azaldığını, psikosomatik rahatsızlıklar ve fiziksel hastalıklar yaşadığını ve işgücü piyasasından kopmaların meydana geldiğini belirtmiştir.

Djurkovic vd. (2004) işyerinde sistematik yıldırmanın varlığı ve mağdurlar üzerinde fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları oluşturarak yarattığı olumsuz etkiler ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir korelasyon olduğunu saptamışlardır. Ayrıca işyerinde sistematik yıldırmanın söz konusu bu dolaylı ve dolaysız etkileri sonucunda mağdurlarda işten ayrılma niyeti oluşturmasında yeni bir iş bulabilme imkânının varlığının da önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Tüm bunlara ek olarak, işyerinde sistematik yıldırma sürecinin izleyicilerinin de aynı olumsuz davranışlara ve sağlık sorunlarına maruz kalma korkusu ile strese girdikleri ve işten ayrılma kararı aldıkları durumların da söz konusu olduğunu belirtmişlerdir.

Thomas'ın (2005) yüksek eğitim kurumlarında çalışan destek personel niteliğindeki (idari işler ve sekreteryaya gibi) yüz katılımcı ile yaptığı araştırmada, işyerinde sistematik yıldırma maruz kalanların motivasyonlarının düştüğü, stres düzeylerinin ve yeni iş olanakları araştırma eğilimlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Arpacıoğlu (2005) işyerinde sistematik yıldırma süreci sonunda mağdurların % 82'sinin işten ayrıldığını belirtmektedir.

Dikmen'in (2005) işyerinde sistematik yıldırmanın oluşumunu, görülme sıklığını, kaynağını, demografik değişkenlerin sistematik yıldırmanın alt boyutları ile

ilişkinin ve demografik değişkenler ile sistematik yıldırmanın alt boyutlarının işten ayrılma ve kendi işini kurma niyeti üzerine etkisini saptamak amacıyla çeşitli özel sektör ve kamu sektörü örgütlerinden 540 katılımcı ile yaptığı araştırmada, mağdurun mesleki becerilerinin zayıflatılmasına yönelik yıldırma davranışının işten ayrılma ve kendi işini kurma niyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, mağdurun kendisini işi için yetersiz ve örgüt için değersiz hissettiği ya da tekrar sistematik yıldırma maruz kalmaktan korktuğu söylenebilmektedir. Ayrıca erkek çalışanların mesleki becerileri zayıflatıldığında, özsaygıları azaldığından kendi işlerini kurma niyetlerinde önemsiz azalmalar olduğu da görülmüştür.

Çalışkan'ın (2005) Türkiye'deki turizm işletmelerinde yaptığı çalışmada, çalışanların yüksek düzeyde yıldırma maruz kaldıkları ve yıldırma ile iş tatmini arasında negatif, işte kalma niyeti arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. McCormack vd.'nin (2009) Çin'in büyük şehirlerinde tam zamanlı olarak çalışan 142 lise öğretmenin katılımı ile sistematik yıldırma ile üst yönetim ve çalışma arkadaşlarından duyulan tatminin, duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada, işyerinde sistematik yıldırma ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif, işyerinde sistematik yıldırma ile devamsızlık ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif korelasyon olduğuna dikkat çekilmiştir.

Çakır'ın (2006) sistematik yıldırma davranışlarının sürecin doğal sonuçlarından biri sayılan mağdurların işten çıkarılması ya da işten ayrılmalarına ne oranda etki ettiğini belirlemek amacıyla Türkiye'deki ilk 500 sanayi şirketi arasında merkezi İstanbul'da bulunan 208 şirketin mali işler bölümünde herhangi bir pozisyonda çalışan 113 katılımcı ile yaptığı araştırmada, sistematik yıldırma davranışına maruz kalanların iş tatmininin azaldığı, ancak işten ayrılma alternatifine başvurmadıkları saptanmıştır.

Uzunçarşılı ve Yoloğlu (2007) da uygulamalara bakıldığında, çalışanların, işyerinde sistematik yıldırma ile ilgili şikayetlerinin, hukuki zeminde en fazla işten ayrılma ile sonuçlandığının görüldüğünü belirtmektedirler.

Özarallı ve Torun (2007) yıldırma davranışlarını, işe ve kişiliğe yönelik olmak üzere iki boyutun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çoklu regresyon analizi sonucunda işe yönelik yıldırma davranışının işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı katkılar yaptığını tespit etmişlerdir. Ayrıca işyerinde olumsuz tutum ve davranışlarla karşı karşıya kalan çalışanların işlerini bırakma eğilimi

içerisinde olmaları dolayısıyla işyerinde sistematik yıldırma maruz kalan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de artacağını ileri sürmektedirler.

Yapıcı (2008) tarafından yapılan araştırmada, işten ayrılma niyeti ile amirler tarafından yöneltilen sistematik yıldırma davranışı boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışkan ve Tepeci'nin (2008) otel işletmelerinde 328 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, yıldırma davranışlarının çalışanların iş tatmini olumsuz, ancak işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Özcan (2011) tarafından Karaman İl Özel İdaresinde yapılan araştırmada, yıldırma ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında yine anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, yıldırma ile çalışanların örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, yıldırma türlerinden çalışanın kendini gösterme ve iletişimine yönelik saldırılar ile yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapıcı Akar vd. (2011: 184) tarafından tarım sektöründe yapılan araştırmada, üstlerin ve iş arkadaşlarının çalışanların sosyal ilişkilerine yönelik yıldırma davranışlarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Hogh vd. (2011), Berthelsen vd. (2011) ve Houshmand, O'Reilly, Robinson ve Wolff (2012) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalarda, yıldırma davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığı belirlenmiştir.

Akbolat vd. (2014) tarafından konaklama sektöründe, Ankara ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde 253 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, yıldırma ile iş tatmini arasında ters ve işten ayrılma niyeti arasında doğrusal yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, yıldırma işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olmasına karşılık iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre, özel yaşama yönelik yıldırma, kişisel gelişimi engellemeye yönelik yıldırma, görevin yapılmasına yönelik yıldırma ve iletişim kurmaya yönelik yıldırma faktörlerinin işten ayrılma niyetinin yordanmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi yoktur. Buna karşılık, kurbanı aşağılamaya yönelik yıldırma, dışlama ve sözlü ve fiziksel yıldırma faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel anlamlı bir yordayıcı etkisinin olduğu bulunmuştur.

Glambek, Matthiesen, Hetland, ve Einarsen, (2014) tarafından Norveç'te faaliyet gösteren bir şirketin 1017 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, korelasyon analizi sonuçları yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Bu araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçları da, yıldırmanın işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde tahmin ettiğini ortaya koymuştur.

Elçi, Karabay Erdilek, Alpkan ve Şener (2014) tarafından 1794 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, hem yıldırmanın hem de örgütsel sessizliğin, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bu araştırma sonuçları, örgütsel sessizliğin yıldırma üzerinde pozitif etkisinin olduğu saptanmıştır. Ek olarak, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, yıldırmanın kısmi aracı değişken etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kayacı (2014) tarafından Ankara il merkezinde bir üniversitede görev yapan 10 Akademisyen üzerinde yapılan bir nitel araştırmada, katılımcılara psikolojik şiddetten nasıl etkilendikleri sorulmuştur. Araştırma bulgularına göre, katılımcılar, karamsar, depresif, umutsuz hissettiklerini, bıkkınlık yaşadıklarını, motivasyon ve iş verimliliklerinin düştüğünü, işten ayrılmak istediklerini ve okula aidiyet duygularının azaldığını belirtmişlerdir.

Çınar (2015) tarafından Erzurum'da 171 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, yıldırma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönde bir ilişki bulunmuşken, yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve pozitif ilişki olduğu saptanmıştır.

Cevher ve Öztürk'ün (2015: 872) araştırmasında, yıldırma sonucunda kadınların % 14,7'sinin işinden vazgeçtiği belirlenmiştir. Erdirençelebi ve Filizöz (2016) tarafından Konya ili merkezde faaliyet gösteren ve en çok şubesi olan iki özel banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, yıldırma alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Aylan ve Koç (2016) tarafından Konya'da 308 otel çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, yıldırmanın işten ayrılmayı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, en güçlü ilişkinin çalışanın ilişki kurma davranışlarına yönelik yıldırma davranışları ile işten ayrılma niyeti arasında olduğu tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar ve araştırma sonuçları dikkate alındığında, çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

*H4: İşyerinde yıldırma işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.*

İşgörenlerin işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma, işten ayrılma davranışının önemli ölçütünün bireylerin örgüte bağlılıkları olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, birey eğer örgüt değerlerine bağlı değil ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmuyorsa örgütten ayrılmak isteyecektir (Çekmecelioğlu, 2007: 28). Bu açıdan bakıldığında, örgütsel bağlılığın ortaya çıkardığı önemli davranışsal sonuçlardan biri çalışanların işten ayrılma niyetidir (Gündoğan, 2009: 62).

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek ise işten ayrılma niyetleri düşük, çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük düzeyde ise işgören devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır (Gündoğan, 2009: 63). Dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması sonucunda, örgütteki personel devri azalmakta, verimlilik, kişilerin iş tatmini, performansları ve kendilerine olan güvenleri artmaktadır (Yalçın ve İplik; 2005). Örgütsel bağlılık bireylerin örgütte kalmaya devam etmelerini sağladığı için örgüt açısından önemle ele alınması gereken bir konudur.

Wasti'nin (2002) örgütsel bağlılık üzerine yaptığı çalışmada, iş tatmini yüksek olduğu durumlarda, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma düzeyi azaltmaktadır. Chen (2006) ve Yapıcı'nın (2008), uçuş ekipleri ile yaptığı çalışmada da iş tatmini ve örgütsel bağlılık arttıkça, işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Restubog, Bordia ve Tang (2006), örgüt içindeki olumsuz ilişkilerin negatif duygular yarattığını ve örgütsel güveni zedelediği belirtmekte ve örgütteki çalışanlar arasındaki olumlu ilişkilerin ise motivasyonu ve duygusal bağlılığı arttırdığını ifade etmektedir. Aktaş (2007) yaptığı çalışmada, toplulukçu eğilimi yüksek olan çalışanlarda, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin daha önemli olduğu belirtmektedir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılığın, daha yüksek performans, düşük işgören devri ve düşük işten ayrılma gibi eğilimlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Örneğin, yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre daha yenilikçi ve yaratıcı oldukları ve ayrıca işten ayrılma niyetinde olmayan bireyler oldukları belirlenmiştir (Polat ve Uğurlu, 2009: 1151). İşletmeler, yüksek devir oranının sebep olduğu yüksek maliyetleri ortadan kaldırmak ve işletmede istikrarı sağlamak amacıyla çalışanların örgüte bağlı

olmasını istemektedir (Meyer ve Allen, 2004: 2). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin düşük olması ve ayrıca özellik ve deneyim kazanmış olan çalışanların istihdamındaki devamlılığının ve işgören devir hızının azaltılmasının işletmeye kazandırdığı katkıların farkında olunması, örgütsel bağlılık önemini ve dolayısıyla bu konuda yapılan araştırmaları artırmıştır (Eroğlu vd., 2011: 119; Bayram, 2005: 125-126). Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile işgören devir oranı arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 184; Yağcı, 2003: 45).

Bu açıklamalara ve araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H<sub>5</sub>: Örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.*

Literatür incelendiğinde, işletmelerde yıldırma davranışlarının artması sonucunda, örgütsel sessizlikte artış olduğu gözlemlenmiştir (Taş, Ergeneli, Akyol ve Demirel, 2013: 341). Yalçın ve Baykal (2012), tarafından özel hastanelerde görevli hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, hemşirelerin işten ayrılma niyetiyle ilgili karşılaştırmada da işten ayrılmayı düşünen hemşirelerin düşünmeyenlere göre tüm sessiz kalma nedenlerine ilişkin puan ortalamalarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu ve sessizlik eğilimi içinde oldukları görülmektedir. Hemşirelerin işten ayrılma düşüncelerine göre sessiz kalma nedenlerine yönelik puan ortalamaları karşılaştırıldığında; tüm alt boyutlarda anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılmayı düşünenlerin puan ortalamaları daha yüksek olup bu nedenlerin örgütsel sessizlikte etkili olduğu görülmüştür. Bu araştırmada, ayrılma niyeti olan hemşirelerin daha fazla sessiz kaldıkları ve ayrılma niyetindeki hemşirelerin yönetim ve örgütsel sorunlar hakkında sessiz kalmayı tercih ettikleri saptanmıştır.

Brinsfield (2009) tarafından yapılan tez çalışmasında çalışan sessizliğinin tüm boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında önemli derecede olumlu ilişkili olduğu belirlenmiştir. Elçi vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin tespit edilmiştir.

Erigüç, Özer ve Saygılı, (2014) 230 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların iş veya işyerleriyle ilgili örgütsel sessizlik algılarının, çalışan performansı ve işten ayrılma niyetine ilişkin algıları arasında bağlantı olduğu belirlenmiştir. Çiftçi vd.'nin (2015) Ordu ili ve bağlı ilçelerde faaliyet göstermekte



olan 18 özel eğitim ve rehabilitasyon merkezinde çalışan 174 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan açıklamalar ve araştırma sonuçlarına dayanarak, araştırmanın altıncı hipotezi şu şekilde kurulmaktadır.

*H<sub>6</sub>: Örgütsel sessizlik işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.*

Literatür incelendiğinde, yıldırmanın örgütsel bağlılık karşısında büyük bir tehdit oluşturduğu görülmektedir. İşyerlerinde yalnızca psikolojik tacize uğrayanlar değil, aynı zamanda süreç içerisindeki olaylara tanık olanlar da bir gün sıranın kendilerine geleceğini düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Gelişen olayların doğal sonucu olarak örgüte bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Çalışanlar arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur (Tınaz, 2006c; 19; Yıldız vd. 2013). Bu da, çalışanları örgütsel sessizliğe yöneltmektedir. Tınaz (2006) işyerinde sistematik yıldırma sonucunda, örgüt içinde iş doyumunda ve örgüte bağlılıkta azalma yaşandığını, buna paralel olarak işgücü devir oranında gözle görülür bir artış olduğunu belirtmektedir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında, yıldırma ve örgütsel sessizlik arasında ve örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bununla birlikte, yıldırmanın örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Gül ve Özcan (2011) yaptıkları araştırmada, yıldırma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişler ve aynı zamanda, yıldırmaya maruz kalan akademisyenlerin alternatif iş kaynaklarına yöneldikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel Sessizlik, aynı zamanda çalışanların güvenini, moral ve motivasyonunu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığını azaltarak işten ayrılma niyetinde artışa sebep olmaktadır (Alparslan, 2010; Öztürk ve Cevher, 2016: 74; Milliken vd., 2003: 1453; Barçın, 2012; Deniz, Noyan ve Ertosun, 2013: 692; Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 53). Elçi vd. (2014), tarafından 1794 çalışan üzerinde yapılan araştırmada yıldırmanın ve örgütsel sessizliğin, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalarda, yıldırma davranışlarının, örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarını azalttığı, örgütsel sessizliği artırdığı ve çalışanların direnme gücünü yok ederek işten ayrılma niyetlerinin artmasına ve buna bağlı olarak da işgören

devir hızının yükselmesine neden olduğu belirlenmiştir (Vartia, 1996; Niedl, 1996; Tetik, 2010: 81). Buna göre, yıldırma davranışları örgütsel bağlılığın azalmasına ve çalışanlarda örgütsel sessizliğin artmasına neden olmakta ve sonuçta işten ayrılma niyeti yükselmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada McCormack vd. (2009), yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Çin’de 142 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada, yıldırmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırma modeline bağlı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik, yıldırma davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde birer aracı değişken olarak görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik için ayrı birer hipotez geliştirilmiştir.

*H7: Örgütsel bağlılık, işyerindeki yıldırmanın işten ayrılmaya etkisinde aracı rolü oynamaktadır.*

*H8: Örgütsel sessizlik, işyerindeki yıldırmanın işten ayrılmaya olan etkisinde aracı rolü oynamaktadır.*

### **5.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın evrenini Hatay ilinde faaliyet gösteren imalat sektöründe özel bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. İlgili işletmenin seçilme nedeni, söz konusu dört kavramın önemli olduğu imalat sektöründe yer almasıdır. Ayrıca bu değişkenlerin daha çok hizmet sektöründe incelenmiş olup böylece araştırmanın boşluğu doldurulması düşünülmüştür. İşletmenin toplamda 220 çalışanı bulunmakta olup herhangi bir örneklem stratejisi yapılmamış tam sayım uygulanmıştır. Toplamda 220 kişi içerisinde 210 kişiye ulaşılmıştır. 210 anket içerisinde 8 adet ankete, demografik bilgilerin verilmemesi gibi nedenlerden dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Diğer doldurulan ölçeklerden ilgili ifadeler 2 cevaplayıcı da 1’er veri eksik olduğu görülmüş olup, bu eksik veriler sıralı ölçümle ölçüldüğünden medyanla doldurulmuştur. Dolayısıyla toplam 202 adet anket analize tabi tutulmuştur.

### **5.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma kapsamında, zaman ve maliyet açısından Türkiye’nin tümünde yapılması zor olacağından araştırma Hatay ilinin Antakya ilçesinde yer alan bir işletme

çalışanları üzerinde yapılmıştır. Böylelikle tek bir örgütte çalışma yapılarak örgütlerarası farklılıklar ortaya çıkmamış olmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların soruları dürüst olarak doğru cevapladıkları varsayılarak, elde edilen sonuçlarda sadece bu işletme çalışanları için genellenebilir.

Yapılan çalışma işletme yönetimin isteği doğrultusunda gizlilik açısından ismi belirtilmemiş ve demografik özelliklerle ilgili sorular sınırlı verilmiştir.

## 5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anketler yüz-yüze görüşme tekniği kullanılarak doldurulmuştur. Anket beş ayrı bölümden oluşmaktadır (Ek1). İlk bölüm demografik sorular diğer bölümler ise hazır ölçeklerden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik bilgilerini toplamak amacıyla kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu formda, çalışanların cinsiyeti (kadın/erkek), medeni durumları (evli/bekâr), yaş (açık uçlu), eğitim (ilk ve orta öğretim, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora), bulunulan kurumda çalışma süresi (açık uçlu) ve toplam deneyim (açık uçlu) sorulmuştur. Cevaplayıcılara kolaylık olsun diye kurumda çalışma ve deneyim süreleri ay ve yıl şeklinde sorulmuş daha sonra aya dönüştürülmüştür.

Araştırmada yıldırma, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetinden oluşan toplam dört olguyu ölçmek için geçerlik ve güvenilirliği yüksek hazır ölçeklerden yararlanılmıştır.

Çalışmada bağımsız değişken olarak işyerinde yıldırma olgusu kullanılmıştır. Yıldırma ölçmek için, literatürde en fazla tercih edilen ve Leymann (1996) tarafından geliştirilen Leymann Psikolojik Şiddet Envanteri (Leymann Inventory of Psychological Terror - LIPT) tipolojisi kullanılmıştır. Beş alt bölümden oluşan LIPT, toplam 45 olumsuz davranışı içermektedir. İlk bölümde yer alan davranışlar 11 madde olup mağdurun iletişim kurma olanakları, ikinci bölüm 5 madde olup mağdurun sosyal ilişki olanakları üzerinde etkili olmaktadır. Üçüncü bölüm 15 maddeden ve mağdurun kişisel itibarında etkili olmakta, dördüncü bölüm 9 madde olup mağdurun mevkisinde etkili olmakta ve son bölüm 5 madde olup mağdurun fiziksel sağlığı ile ilgilidir (Leymann, 1996; Laleoğlu ve Özmete, 2013). LIPT tipolojisi, Dick ve Rayner (2004), Zapf vd. (1996) ve Fox ve Stallworth'ın (2005) kullandıkları ifadeler üzerinden 2006 yılında Karacaoğlu ve Reyhanoğlu tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve ölçeğin

Türkçe’de kullanımı, ‘tamamen katılmıyorum’dan ‘tamamen katılıyorum’a uzanan 5’li Likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekle en az son altı ay da yer alan yıldırma davranışlarını ölçmek amaçlanmıştır. Bu araştırmada geçerlik ve güvenilirliği yüksek bulunan ve Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2006) tarafından test edilen 39 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Yapmış oldukları çalışmada alt boyutlarına ait güvenilirlik analizleri sonuçları, özel yaşama yönelik yıldırma Cronbach Alfa 0,84, görevin yapılmasına yönelik yıldırma 0,80, kurbanı aşağılamaya yönelik yıldırma 0,68, sözlü ve fiziksel yıldırma 0,75, dışlama 0,69, iletişim kurmamaya yönelik yıldırma 0,65 ve kişisel gelişimi engellemeye yönelik yıldırma 0,67 olarak ve yıldırmaya ait 0,92 bulunmuştur. Bu çalışmada ise yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise yıldırmanın Cronbach Alfa 0,961 olarak bulunmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan ifadelerden 6 tanesi “Duygusal Bağlılık” alt boyutunu, 6 tanesini “Devam Bağlılığı” alt boyutunu, 5 tanesi “Normatif Bağlılık” alt boyutunu ölçmektedir. Veri girişi yapıldıktan sonra örgütsel bağlılıkta dört ifade ters kodlanmıştır. Boylu vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada ölçek iki farklı yer için uygulanmış; ölçeğin güvenilirliği duygusal bağlılık alt boyutu için; her iki birim içinde 0,92, normatif bağlılık alt boyutu için; birinci birimde 0,81 ikinci birimde 0,80, devam bağlılığı alt boyutu için; birinci birimde 0,77 ikinci birimde 0,79, ölçeğin geneli için; her iki birimde de 0,85 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu görülmüş olup Cronbach Alfa 0,846 bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla çalışma kapsamına uygunluğu sebebiyle Van Dyne ve diğerlerinin (2003) “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek çalışanların sessiz kalıp kalmadıkları ve kalmaları halinde hangi tür sessizliğe ait olduklarını ölçmektedir. Örgütsel sessizliğin 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan ifadelerden 5 tanesi “Kabullenici sessizliği” alt boyutunu, 5 tanesi “Korunma Amaçlı Sessizliği” alt boyutunu ve 5 tanesi “Koruma sessizliği” alt boyutu olan toplam 15 ifadeden oluşmaktadır. Van Dyne vd., (2003) tarafından yapılan çalışmada, kabullenici sessizlik alt boyutu Cronbach Alfa 0,853, korunma amaçlı sessizlik alt boyutu 0,897 ve koruma sessizlik alt boyutu 0,823 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise ölçeğin genel güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu görülmüş olup Cronbach Alfa 0,846 bulunmuştur.

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla araştırma kapsamında Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilmiş olan ve 0,92 güvenilirlik bulan ve Baklacı (2013) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan toplamda 3 maddeden oluşan tek boyutlu işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik düzeyinin diğer çalışmalarda (Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014) da yüksek olduğu görülmüş bu nedenle bu ölçeği kullanılmasına karar verilmiştir. Yapılan çalışmada ise ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu görülmüş olup Cronbach Alfası 0,892 bulunmuştur.

Tüm ölçeklerde 5’li Likert tipi ölçüm kullanılmış olup, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır. Anket bir yönetici ile on çalışan üzerine test ettirilip küçük Türkçe düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulanmıştır.

Bu çalışmanın uygulama bölümünü oluşturan verilerin toplanması süreci 2017 yılının Mart ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın gerçekleştirildiği işletmenin İnsan Kaynakları Departmanı ile işbirliği yapılarak; anket çalışmasının yapılacağı tüm bölümlere bir gün öncesinden duyurulmuştur. Anketler çalışanlara fabrikada öğlen yemeği sonrası eğitim salonunda belirli periyodlarla dağıtılmış, çalışanların rahat cevap vermeleri için anketleri zarf içinde ve ad soyadı belirtmeden teslim etmeleri sağlanmıştır.

## 5.6. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Toplanan verilerin analizinde, tüm istatistiksel analizler için hazır istatistik paket programları (SPSS 22.0 ve AMOS 24.0) kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce programa girilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış, normal dağılıma uygunluğu test edilmiş, analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Ardından çalışanların demografik özelliklerine ait tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış, elde edilen veriler frekans tablolarına dönüştürülerek sunulmuştur. Yıldırma, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri (AFA ve DFA) yapılmıştır. Açıklama yöntemi olarak Maximum Likelihood ve dönüştürme yöntemi olarak ise Kiaer Normalizasyonlu Promax kullanılmıştır. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değişkenler arasında bir ilişki olup

olmadığını görmek amacıyla Bartlett ki kare testi yapılmıştır (Nakip, 2013: 517-518). Faktör analizinin geçerli olabilmesi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi sonuç değerinin % 60'ın üzerinde olması, Bartlett ki kare testinin ise istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) olması gerekmektedir (Nakip, 2013: 561). Faktör matrisi tablolarında faktör yükü 0,40'ın üzerinde olanlar dikkate alınmıştır (Anderson, Plotnikoff, Raine, Cook, Smith ve Barrett, 2004).

Anketin iç tutarlılığı her alt bölüm için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiş, ayrıca yapı geçerliliği testi için ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) kullanılmış olup kesim noktaları olarak AVE için 0,50 ve üstü, CR ve Alpha için 0,70 ve üstü kabul edilmiştir (Nunnally,1978; Fornell ve Larcker, 1981).

Çalışanların yıldırma, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Yıldırma, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Belirtilen kavramlar arasındaki ilişkileri tespit etmek için Şekil 1'de belirtilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) geliştirilmiştir. Bu modelin iyi uyum yönelik skorlar için istatistik ve kesim noktaları şunlardır: ki-kare uyum testi ( $\chi^2(\text{CMIN})/df \leq 3$ ), iyi uyum indeksi ( $GFI \geq 0,85$ ), karşılaştırmalı uyum indeksi ( $CFI \geq 0,92$ ), standardize ortalama hataların karakökü ( $SRMR \geq 0,08$ ), yaklaşık hataların ortalama karaköküdür ( $RMSEA \geq 0,09$ ) (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2016: 753).

Aracılığın testi için model kapsamında iki ayrı aracılık modeli Baron ve Kenny'nin (1986) modeli çerçevesinde yapılmıştır. Aracılık değişkeninin tespiti için anlamlılık düzeyine ilişkin test olarak Sobel Testi (Sobel 1982) kullanılmıştır.

## 5.7. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Ölçeklerdeki verilerin çarpıklık ve basıklıkları incelenmiş, çarpıklığı mutlak değer olarak 0,03 ile 2,83 arasında ve basıklığı mutlak değer 0,03 ile 3,83 arasında değişmekte olup verilerin analize uygun olduğu belirlenmiştir.

Cevaplayıcıların ortak varyans tutarsızlığını engellemek için dağıtılan anketlerde kendilerini ifade edecek ibare kullanılması istenmemiştir. Ayrıca ortak varyans tutarsızlığının olup olmadığına yönelik tüm değişkenlere tek faktör altında AFA yapılmıştır. Yapılan analizde açıklama yöntemi olarak kullanılan maximum

likelihood sonucunda açıklama gücü % 25,87 bulunmuş olup, herhangi bir ortak varyans tutarsızlığı olmadığı bulunmuştur.

**Tablo 1: AFA ve DFA Sonucundaki Geçerlilik ve Güvenirlikler**

Ölçekler	Faktörler/Maddeler	Faktör Yükleri		AVE	CR	Alpha	
		AFA	DFA				
YILDIRMA	<i>Ayırıcılık</i>	<b>6,382</b>					
	M12	0,856	φ				
	M14	0,828	0,739				
	M23	0,768	0,75				
	M15	0,764	0,792				
	M16	0,723	0,77				
	M9	0,704	0,666				
	M17	0,700	0,777	0,535	0,927	0,895	
	M25	0,679	0,75				
	M18	0,672	φ				
	M11	0,671	0,738				
	M13	0,656	0,665				
	M21	0,640	0,657				
	M19	0,619	φ				
	M22	0,618	0,727				
	M20	0,528	φ				
		<i>Özel Yaşantıya Saldırı</i>	<b>5,882</b>				
		M33	0,787	0,714	0,541	0,779	0,778
		M32	0,721	0,737			
		M29	0,614	0,754			
	<i>Kariyeri Engelleme</i>	<b>2,567</b>					
	M36	0,679	0,766				
	M37	0,648	0,869	0,663	0,855	0,854	
	M38	0,614	0,805				
	M39	0,496	φ				
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<i>Normatif Bağlılık</i>	<b>28,498</b>					
	C12	0,903	φ				
	C13	0,831	0,817				
	C11	0,789	0,861	0,574	0,870	0,855	
	C9	0,715	0,684				
	C8	0,678	0,677				
	C10	0,647	0,733				
		<i>Duygusal Bağlılık</i>	<b>3,272</b>				
		C4	-0,842	0,793	0,577	0,804	0,800
		C6	-0,672	0,75			
	C3	-0,638	0,735				
	<i>Devam Bağlılığı</i>	<b>2,022</b>					
	C17	1,004	0,85	0,673	0,804	0,803	
	C16	0,566	0,789				
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	<i>Korumacı Sessizlik</i>	<b>4,696</b>					
	S14	0,753	0,767				
	S15	0,752	0,736	0,540	0,779	0,777	
	S13	0,700	0,7				
	S12	0,524	φ				
		<i>Korunma Amaçlı Sessizlik</i>	<b>1,981</b>				
	S6	0,757	0,817	0,712	0,881	0,882	
	S7	0,717	0,873				
	S10	0,623	0,841				
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	<b>6,724</b>					
	i3	0,867	0,864	0,736	0,893	0,892	
	i2	0,849	0,88				
	i1	0,756	0,828				

**Not:** AFA= Açımlayıcı faktör analizi; Açımlayıcı yöntem = maximum likelihood; döndürme yöntemi= Kaiser normalizasyonlu; Kaiser-Meyer-Olkin=0,872; Barlett Testi=5737,221<sub>(df=903)</sub> (p<0,0001); toplam açıklanan varyans =62,023. Faktör yükleri 0,40'nın altında olanlar AFA kolonunda gösterilmemiştir; φ idüşük faktör yükü veya farklı faktöre yüklenmesi nedeniyle analizden çıkarılan maddeleri göstermektedir. Örtük değişkenler arasındaki tüm kovaryanslar p<0,0001 düzeyinde anlamlıdır.

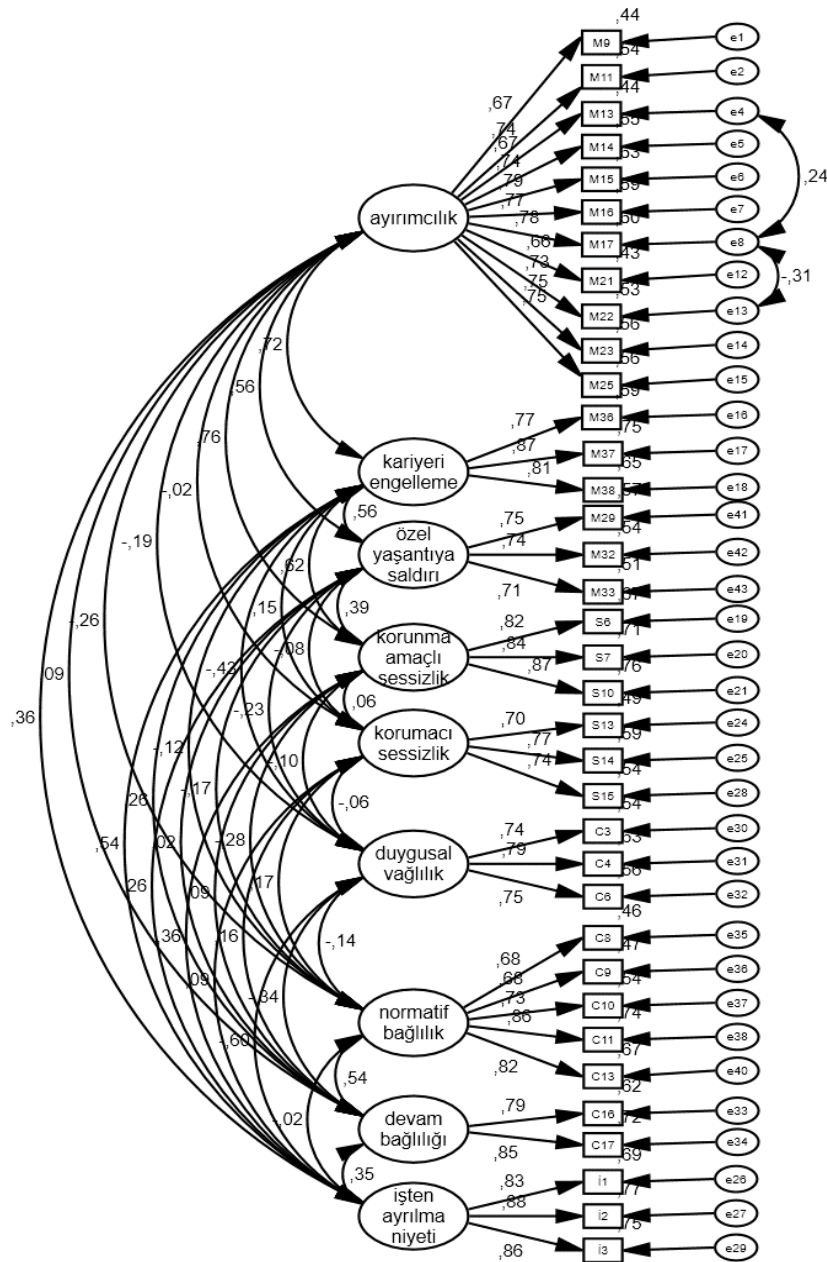
Maddelerin yapısal olarak teorik faktörlerde toplanıp toplanmadığına yönelik AFA yapılmıştır. Dört ölçeğin birlikte yapısal geçerliliği için yapılan AFA sonucu ifadelerin on yedi ayrı faktörde toplandığı görülmüştür (KMO = 0,865; Barlett Test 0,001 düzeyinde anlamlı ve açıklama gücü 63,790). Yapılan incelemede yıldırma (M), örgütsel bağlılık (C) ve örgütsel sessizlik (S) ifadelerinin (M1, M3, M4, M6, M7, M8, M26, M27, M28, M30, M31, M34, M35, C7, C14, C15, S1, S2, S3, S4, S5, S8, S9) yirmi üç ifadenin birden fazla boyutta ve 0,40'ın altında yüklendiği ikili olmayan üç boyutun (M2, M10, S11) tek faktörde toplandığı, üç ifadenin (M5, M24, C18) ise iki faktörde yüklemeye sahip olduğu görüldüğünden analizden çıkarılıp yeniden analiz yapıldığında (KMO=0,872 ve Bartlett test 0,001 düzeyinde anlamlı ve açıklama gücü 62,023) ifadeler 9 faktörde toplandığı görülmüştür.

Ayrıca işten ayrılma niyeti ifadelerinden birinde yanlış ölçeğe faktör yükü yüklenmiş olduğundan analizden çıkarılmıştır. Teoriye uygun olarak örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen, 1991), devam bağlılığı (C17, C16), normatif bağlılık (C8, C9, C10, C11, C12, C13) ve duygusal bağlılık (C3, C4, C6) olarak üç boyutta toplanmıştır. Örgütsel sessizlik (Van Dyne vd., 2003) korunma amaçlı sessizlik (S6, S7, S10) ve korumacı sessizlik (S12, S13, S14, S15) olarak iki boyutta toplanmıştır. Yıldırma ölçeği ise özel yaşantıya saldırı (M29, M32, M33), ayrımcılık (M9, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M25) ve kariyeri engelleme (M36, M37, M38, M39) olarak toplam üç boyutta yeniden boyutlanmıştır (Tablo 1).

Açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre oluşan faktörlerin ifadelerinin doğru olarak yapılanıp yapılanmadığının doğrulanması için birinci düzey DFA uygulanmıştır. İstatistik programı çalıştırıldığında uyum indeksleri kabul edilebilir sınırdan çıkmamıştır ( $\chi^2(CMIN)= 1364,682$ ;  $df=812$ ;  $\chi^2(CMIN)/df= 1,681$  ( $p=,000$ );  $GFI=0,778$ ;  $SRMR= 0,0588$ ;  $CFI= 0,896$ ;  $RMSEA= 0,058$ ). Modelin anlamlı olmasına yönelik programın önerileri doğrultusunda kovaryanslar çizilmiş ve bazı ifadeler modelden çıkarılmıştır (Şekil 2). Yıldırma ifadelerinden (M18, M14, M19, M20) ve sessizlik ifadelerinin (S12) değişkenlerin farklı hata terimlerinden örtük değişkenler kovariyet olduğu için analizden atılmıştır. Ayrıca başka örtük değişkenlerin hata terimi ile ilişkili olan (M39 ve C12) ifadeler analizden atılmıştır. Bunun sonucunda Şekil 2'de olduğu gibi uyum indeksleri kabul edilebilir sınırdan çıkmıştır ( $\chi^2(CMIN)= 931,009$ ;  $df=556$ ;  $\chi^2(CMIN)/df= 1,674$  ( $p=,000$ );  $GFI=0,806$ ;  $SRMR= 0,0587$ ;  $CFI= 0,909$ ;  $RMSEA= 0,058$ ). Birinci düzey standardize olmayan ve standardize regresyon ve korelasyon sonuçları Ek 2 Tablo 7'de görülebilir. Ayrıca faktörlerin yapısal geçerlilik

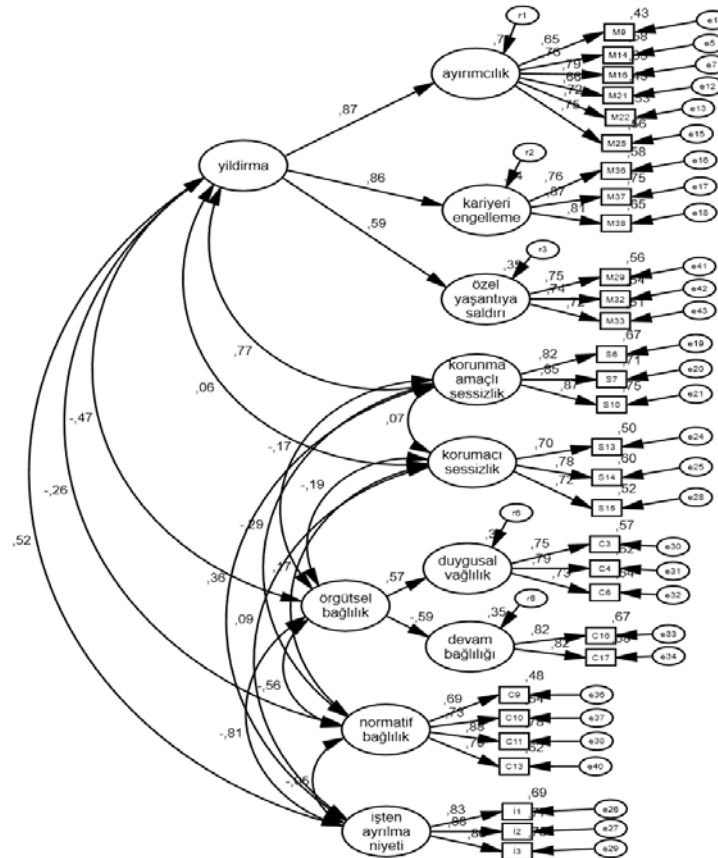


ve güvenilirlikleri için AVE, CR ve Alfa değerleri ile ilgili testler sonucunda değerlerin kabul edilebilir sınırdaki olduğu görülmüştür (Tablo 1). Buna göre yıldırımın alt boyutlarından ayrımcılık; AVE =0,535, CR=0,927 ve Alfa =0,895, özel yaşantıya saldırı; AVE=0,541, CR=0,779, Alfa=0,778 ve kariyeri engelleme; AVE=0,663, CR=0,855, Alfa=0,854 çıkmıştır, örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık; AVE=0,574, CR=0,870, Alfa=0,855, duygusal bağlılık; AVE=0,577, CR=0,804, Alfa=0,800, devam bağlılığı; AVE=0,673, CR=0,804, Alfa=0,803 çıkmıştır, örgütsel sessizlik alt boyutlarından korumacı sessizlik; AVE=0,540 CR=0,779, Alfa=0,777, korunma amaçlı sessizlik; AVE=0,712, CR=0,881, Alfa=0,882 çıkmıştır. İşten ayrılma niyeti ise AVE=0,736, CR=0,893, Alfa=0,892 bulunmuştur.



Şekil 2: Birinci Düzey DFA Sonucu

Birincil düzeyde yapısal olarak oluşturulan modelden yola çıkılarak teoride belirtilen üst boyutlar için ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İstatistik programı çalıştırıldığında uyum indeksleri kabul edilebilir sınırdan çıkmamıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})= 704,570$ ;  $df= 391$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,802$  ( $p=,000$ );  $\text{GFI}=0,822$ ;  $\text{SRMR}= 0,0993$ ;  $\text{CFI}= 0,900$ ;  $\text{RMSEA}= 0,063$ ). Yıldırma ifadelerinden (M12, M13, M15, M17, M23) ve bağlılık ifadelerinin (C8, C9) değişkenlerin farklı hata terimlerinden örtük değişkenler kovariyet olduğu için analizden atılmıştır. Yapılan ikincil düzey analiz sonucunda yıldırmanın ayrımcılık, kariyer, özel yaşantı alt boyutları olarak anlamlı olduğu halde sessizliğin iki boyutu olarak adlandırılan korunma amaçlı ve korumacı sessizlik alt boyutları örgütsel sessizlik adı altında yapılamamıştır. Ayrıca duygusal bağlılık ve devam bağlılığı örgütsel bağlılık adı altında alt boyutları anlamlı çıktığı halde normatif bağlılık anlamlı çıkmadığından bu boyut örgütsel bağlılıktan ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır (Şekil 3). Bunun sonucunda uyum indeksleri kabul edilebilir sınırdan çıkmıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})= 655,444$ ;  $df= 385$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,702$  ( $p=,000$ );  $\text{GFI}=0,832$ ;  $\text{SRMR}= 0,0714$ ;  $\text{CFI}= 0,913$ ;  $\text{RMSEA}= 0,059$ ). İkinci düzey standardize olmayan ve standardize regresyon ve korelasyon sonuçları Ek 2 Tablo 8’de görülebilir.



Şekil 3: İkinci Düzey DFA Sonucu

## 5.8. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılan çalışanların vermiş oldukları bilgiler ışığında yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

### 5.8.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Cevaplayıcıların % 91,10'nun erkek, % 8,90'nın kadın çalışan olduğu, medeni durumları incelendiğinde % 25,20'sinin bekâr, % 74,80'nin evli olduğu görülmektedir. Çalışanlar ağırlıklı olarak ilköğretim ve lise mezunudur. Eğitim durumları analiz edildiğinde araştırmaya katılan çalışanların % 44,50'si ilköğretim, % 32,20'si lise, % 12,40'nın ön lisans, % 10,90'nın lisans mezunudur (Tablo 2). Yaş değişkenini incelediğimizde; cevaplayıcıların, ortalama olarak yaklaşık 35 ( $\pm 7,191$ ) olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların ortalama yaklaşık 6 ( $\pm 5$  yıl) yıl buldukları örgütte çalışmakta olup toplam tecrübeleri yaklaşık 14 ( $\pm 8$  yıl) yıldır.

**Tablo 2:** Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Bilgileri

Cinsiyet (%)		Medeni Durum (%)	
<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Bekar</b>	<b>Evli</b>
18 (8,9)	184 (91,1)	51 (25,2)	151 (74,8)
Eğitim Durumu (%)			
<b>İlköğretim</b>	<b>Lise</b>	<b>Önlisans</b>	<b>Lisans ve üstü</b>
90 (44,6)	65 (32,2)	25 (12,4)	22 (10,9)
	<b>Yaş (yıl)</b>	<b>Kurum içi tecrübe (ay)</b>	<b>Kariyer (ay)</b>
<i>Ort.</i>	34,92	75,53	175,24
<i>s.s.</i>	7,191	60,287	102,046

Ortalamaların yorumu yapılırken; ortalama aralığı 1,00-1,79 arası çok düşük, 1,80-2,59 düşük, 2,60-3,39 orta, 3,40-4,19 yüksek, 4,20-5,00 çok yüksek olarak alınmıştır (Özdamar, 2003: 32).

**Tablo 3:** Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
Yıldırma	1,6606	0,67446
Örgütsel Bağlılık	3,1821	0,71887
Örgütsel Sessizlik	2,4307	0,7625
İşten Ayrılma Niyeti	2,4356	1,3072

Yıldırma ölçeği için toplam puan ortalaması 1,6606 ve standart sapma 0,67446 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması 3,1821 ve standart sapma 0,71887 örgütsel sessizlik ölçeği ortalaması 2,4307 ve standart sapma 0,7625 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 2,4356 ve standart sapma 1,3072 olarak bulunmuştur.

Yıldırma ölçeğine ait ortalama değerinin 1,70'den az olması çalışanların yıldıırma davranışlarına maruz kalmadıklarını göstermektedir. Örgütsel bağlılık leğine ait ortalama değerinin 3,40'dan az olması, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik leğine ait ortalama 2,60'dan fazla olması, çalışanların örgüt içerisinde orta düzeyde sessiz kaldıklarını göstermektedir. İşten ayrılma niyeti leğine ait ortalama değeri 2,60'dan küçük çıkmıştır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin orta düzeyde olduğunun göstergesidir.

### **5.8.2. Korelasyon Analizi**

Belirlenen hipotezler doğrultusunda yıldıırma, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ikişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	s.s.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.İşten ayrılma niyeti	2,44	1,31													
2.Yıldırma	1,58	0,71	<b>,418**</b>												
3.Ayrımcılık	1,67	0,86	<b>,343**</b>	<b>,919**</b>											
4.Kariyeri engelleme	1,60	0,96	<b>,469**</b>	<b>,828**</b>	<b>,622**</b>										
5.Özel yaşantıya saldırı	1,38	0,73	<b>,216**</b>	<b>,674**</b>	<b>,435**</b>	<b>,472**</b>									
6.Korunma amaçlı sessizlik	1,76	1,04	<b>,324**</b>	<b>,638**</b>	<b>,634**</b>	<b>,522**</b>	<b>,324**</b>								
7.Koruma sessizlik	3,55	1,37	,067	,021	-,005	,115	-,056	,059							
8.Örgütsel bağlılık	3,28	0,73	<b>-,279**</b>	-,127	-,053	<b>-,179*</b>	-,138	-,003	,038						
9.Duygusal bağlılık	3,59	1,15	<b>-,516**</b>	<b>-,241**</b>	-,138	<b>-,345**</b>	<b>-,170*</b>	-,066	-,047	<b>,753**</b>					
10.Devam bağlılığı	2,81	1,25	<b>,303**</b>	<b>,146*</b>	,112	<b>,212**</b>	,033	,087	,121	<b>,425**</b>	<b>-,276**</b>				
11.Normatif bağlılık	3,05	1,13	-,035	<b>-,237**</b>	<b>-,254**</b>	<b>-,149*</b>	-,138	<b>-,253**</b>	<b>,144*</b>	<b>,182**</b>	-,112	<b>,420**</b>			
12.Yaş	34,9	7,19	,013	,046	,046	,049	,009	-,016	<b>,145*</b>	,016	-,102	<b>,163*</b>	<b>,201**</b>		
13.Çalışma süresi	75,5	60,2	-,010	-,015	-,036	,023	-,007	-,040	,020	,014	-,051	,090	,038	<b>,520**</b>	
14.Kariyer	175	102	,100	,087	,044	,107	,097	-,072	,098	-,114	<b>-,192**</b>	,098	,081	<b>,786**</b>	<b>,522**</b>

\*p<0,05; \*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4 incelendiğinde, yıldırma ile işten ayrılma niyeti ( $r=0,418$ ,  $p<0,01$ ), korunma amaçlı sessizlik ( $r=0,638$ ,  $p<0,01$ ) ve devam bağlılığı ( $r=0,146$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuç, yıldırma davranışları ile en güçlü ilişkinin korunma amaçlı sessizlik ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, yıldırma ile duygusal bağlılık ( $r=-0,241$ ,  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=0,237$ ,  $p<0,01$ ) arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, yıldırmanın artması durumunda, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, korunma amaçlı sessizliklerinin ve devam bağlılıklarını artacağı, ancak çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin ise azalacağı söylenebilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, işten ayrılma niyeti ile yıldırmanın alt boyutları olan ayrımcılık ( $r=0,343$ ,  $p<0,01$ ), kariyeri engelleme ( $r=0,469$ ,  $p<0,01$ ) ve özel yaşantılara ( $r=0,216$ ,  $p<0,01$ ) yönelik saldırılar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durum, işyerinde ayrımcılık yapılması ve çalışanların kariyerine ve özel yaşantılarına yönelik yıldırma davranışlarının artması durumunda işten ayrılma niyetinin artacağını göstermektedir. Benzer şekilde, işten ayrılma niyeti ile korunma amaçlı sessizlik ( $r=0,324$ ,  $p<0,01$ ) ve devam bağlılığı ( $r=0,303$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre, çalışanların korunma amaçlı sessizliklerinin ve devam bağlılıklarının artması durumunda, işten ayrılma niyetlerinin de artacağı söylenebilir. Öte yandan, işten ayrılma niyeti ile toplam örgütsel bağlılık ( $r=-0,279$ ,  $p<0,01$ ) ve duygusal bağlılık ( $r=-0,516$ ,  $p<0,01$ ) arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve duygusal bağlılıklarının azalması halinde, işten ayrılma niyetlerinin artacağını göstermektedir. Bu sonuçlar, işten ayrılma niyeti ile en güçlü ilişki içinde olan değişkenin duygusal bağlılık olduğunu ortaya koymaktadır. İşten ayrılma niyeti ile korumacı sessizlik ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Tablo 4'deki korelasyon analizi verilerine göre, yıldırma davranışlarından ayrımcılık ile korunma amaçlı sessizlik ( $r=0,634$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, ayrımcılık ile normatif bağlılık arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiştir ( $r=-0,254$ ,  $p<0,01$ ). Bu sonuçlar, işyerinde ayrımcılık yıldırma davranışlarının artması durumunda, korunma amaçlı sessizliğin artacağını, ancak çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin düşeceğini göstermektedir. Öte yandan, çalışanların kariyerlerine yönelik saldırılar ile korunma amaçlı sessizlik ( $r=0,522$ ,  $p<0,01$ ) ve devam bağlılığı ( $r=0,212$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde; ancak toplam örgütsel bağlılık ( $r=-0,179$ ,  $p<0,05$ ), duygusal bağlılık

( $r=-0,345$ ,  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=-0,149$ ,  $p<0,05$ ) arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuca dayanarak, kariyere yönelik yıldırma davranışlarının artması durumunda, korunma amaçlı sessizlik ve devam bağlılığı artacağı, aksine çalışanların toplam örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal ve normatif bağlılıkları ise azalacağı söylenebilir.

Korelasyon analizi sonuçları, çalışanların özel yaşantılarına yönelik yıldırma davranışları ile korunma amaçlı sessizlik ( $r=0,324$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde, duygusal bağlılık ( $r=-0,170$ ,  $p<0,05$ ) ile negatif yönde ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, özel yaşantılara yönelik saldırıların artması durumunda, çalışanların korunma amaçlı sessizliklerinin artacağını, ancak duygusal bağlılıklarının azalacağını göstermektedir.

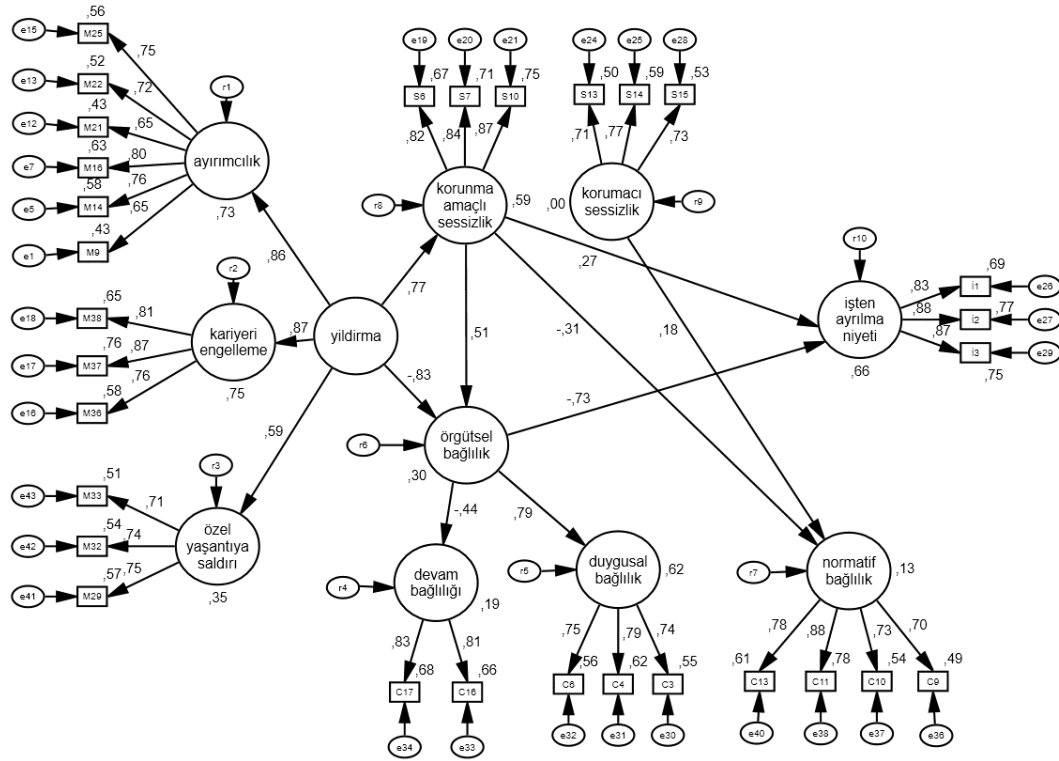
Tablo 4'deki sonuçlar, normatif bağlılık ile korunma amaçlı sessizlik ( $r=-0,253$ ,  $p<0,01$ ) arasında negatif yönde, ancak korumacı sessizlik ( $r=0,144$ ,  $p<0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişkiler olduğunu göstermektedir. Buna göre, korunma amaçlı sessizliğin artması durumunda, çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin azalacağı, ancak korumacı sessizliğin artması durumunda çalışanların normatif bağlılıklarının da artacağı söylenebilir.

Korelasyon analizi sonuçları, demografik değişkenler açısından incelendiğinde, çalışanın meslekte çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur ( $r=-0,192$ ,  $p<0,01$ ). Bu sonuç, meslekte çalışma süresi arttıkça, duygusal bağlılığın azalacağını göstermektedir. Öte yandan, sonuçlar yaş ile devam bağlılığı ( $r=0,163$ ,  $p<0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $r=0,201$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu sonuca dayanarak, yaşın artması durumunda, çalışanların devam ve normatif bağlılıklarının artacağı söylenebilir.

### 5.8.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Önerilen model çerçevesinde yapısal eşitlik modeli oluşturmuştur. İstatistik programı çalıştırıldığında uyum indeksleri kabul edilebilir sınırdadır ( $\chi^2(\text{CMIN})=683,111$ ,  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,765$  ( $p=,000$ ),  $\text{GFI}=0,827$ ,  $\text{RMR}= ,0804$ ,  $\text{CFI}= 0,905$ ;  $\text{RMSEA}= 0,062$ ). Bununla birlikte regresyon katsayıları en anlamsız olandan başlamadan üzere sırasıyla modelden çıkarılmıştır. Şekil 4'te görüldüğü üzere yıldırma korumacı sessizlik ( $\beta =0,126$ ;  $p=0,436$ ), normatif bağlılık ( $\beta =0,086$ ;  $p=0,699$ ), işten ayrılma niyeti ( $\beta =0,487$ ;  $p=0,486$ ), örgütsel Bağlılık korumacı

sessizlik ( $\beta = 0,091$ ;  $p = 0,202$ ), işten ayrılma niyetinin korumacı sessizlik ( $\beta = 0,048$ ;  $p = 0,643$ ), normatif bağlılık ( $\beta = 0,137$ ;  $p = 0,103$ ) regresyon katsayıları anlamsız olduğu için analizden çıkarılmıştır.



Şekil 4: Teorik Model Geçerlilik Sonucu

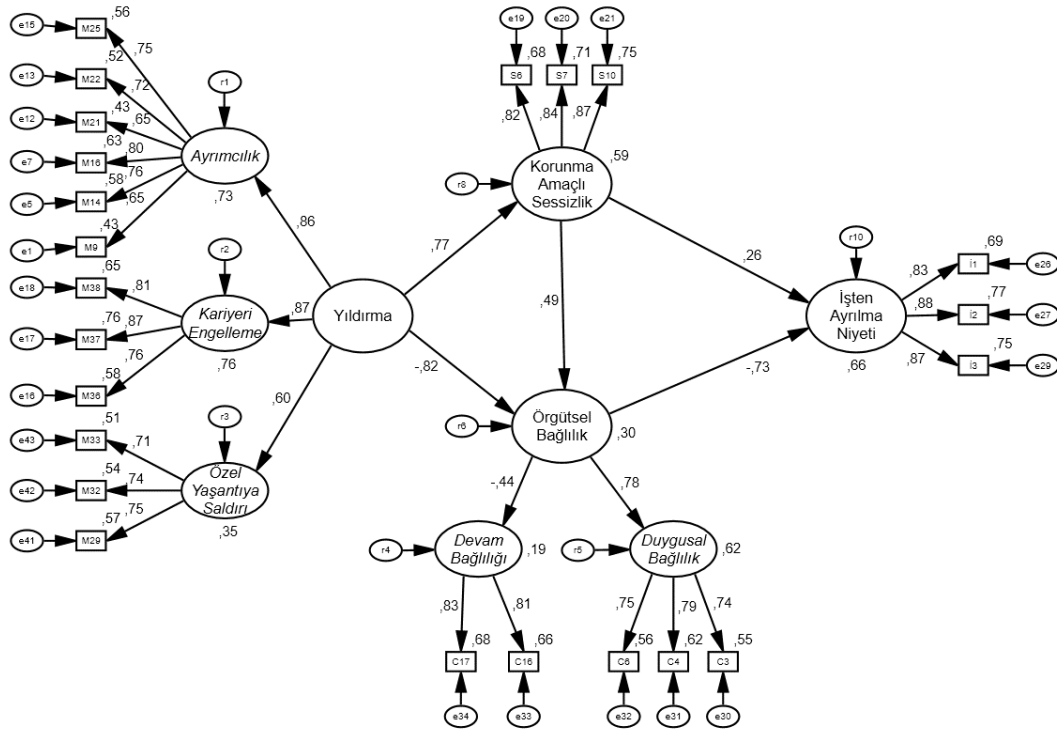
Önerilen model şekli 4'de görüldüğü gibi model iyi uyum değerleri üretmiştir ( $\chi^2(\text{CMIN}) = 687,618$ ,  $\chi^2(\text{CMIN})/df = 1,75$  ( $p = ,000$ ),  $\text{GFI} = 0,826$ ,  $\text{RMR} = ,0815$ ,  $\text{CFI} = 0,906$ ;  $\text{RMSEA} = 0,061$ ). Bu sonuca göre yıldıрма koruma amaçlı sessizliğe ( $\beta = 0,77$ ;  $p \leq 0,001$ ) olumlu etki ederken örgütsel bağlılığı ( $\beta = -0,835$ ;  $p \leq 0,001$ ) olumsuz etkilemektedir. Korunma amaçlı sessizlik, örgütsel bağlılığa ( $\beta = 0,514$ ;  $p \leq 0,001$ ) ve işten ayrılma niyetine ( $\beta = 0,267$ ;  $p \leq 0,001$ ) olumlu etki ederken, normatif bağlılığı ( $\beta = -0,311$ ;  $p \leq 0,001$ ) olumsuz etkilemektedir. Korumacı sessizlik normatif bağlılığı ( $\beta = 0,18$ ;  $p \leq 0,001$ ) olumlu etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ise işten ayrılma niyetini ( $\beta = -0,733$ ;  $p \leq 0,001$ ) olumsuz şekilde etkilemektedir.

#### 5.8.4. Aracılık Analizleri

İlk önce modelde yer alan ve aracılığa katkısı olmayan korumacı sessizlik ve normatif bağlılık modelden çıkarılmıştır. Aracılık modelinde aracı olduğu düşünülen korunma amaçlı sessizlik ve örgütsel bağlılık, bağımsız değişken olarak yıldıрма ve bağımlı değişken olarak işten ayrılma niyeti üzerinden yapılmıştır. Model bu haliyle



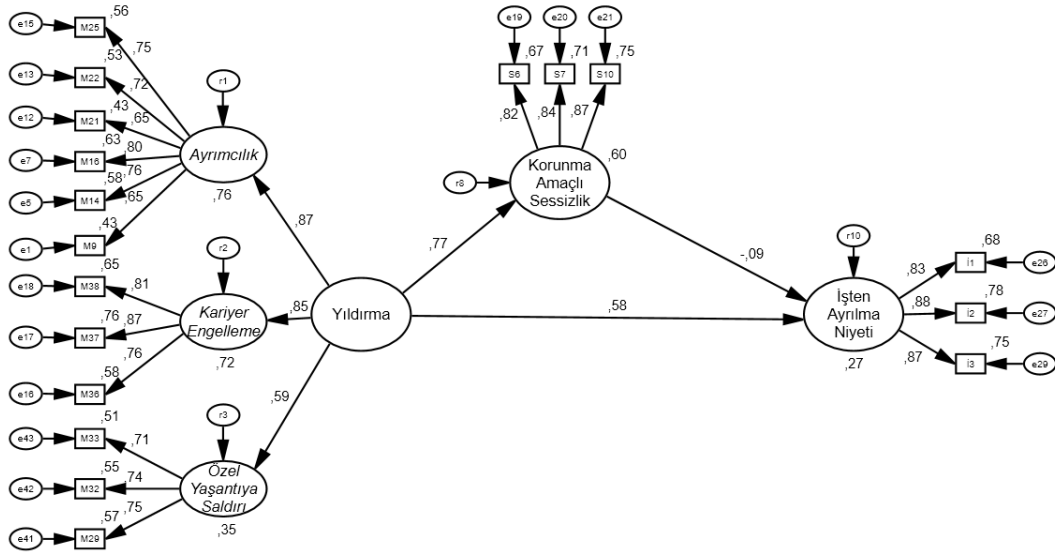
çalıştırıldığında iyi uyum istatistikleri üretmiştir:  $\chi^2(\text{CMIN})= 379,309$ ,  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,724$  ( $p=,000$ ),  $\text{GFI}= 0,867$ ,  $\text{RMR}= ,087$ ,  $\text{CFI}= 0,935$ ;  $\text{RMSEA}= 0,060$ . Ayrıca bütün yollar  $0,01$  düzeyinde anlamlıdır: Yıldırma korunma amaçlı sessizliğe ( $\beta=0,77$ ;  $p\leq 0,001$ ) olumlu, örgütsel bağlılığı ( $\beta= - 0,82$ ;  $p\leq 0,001$ ) olumsuz etkilemektedir. Korunma amaçlı sessizlik, örgütsel bağlılığa ( $\beta=0,49$ ;  $p\leq 0,01$ ) ve işten ayrılma niyetine ( $\beta=0,26$ ;  $p\leq 0,001$ ) olumlu etki etmektedir. Örgütsel bağlılık ise işten ayrılma niyetini ( $\beta= - 0,73$ ;  $p\leq 0,001$ ) olumsuz etkilemektedir (Şekil 5).



Şekil 5: Önerilen Aracılık Modeli

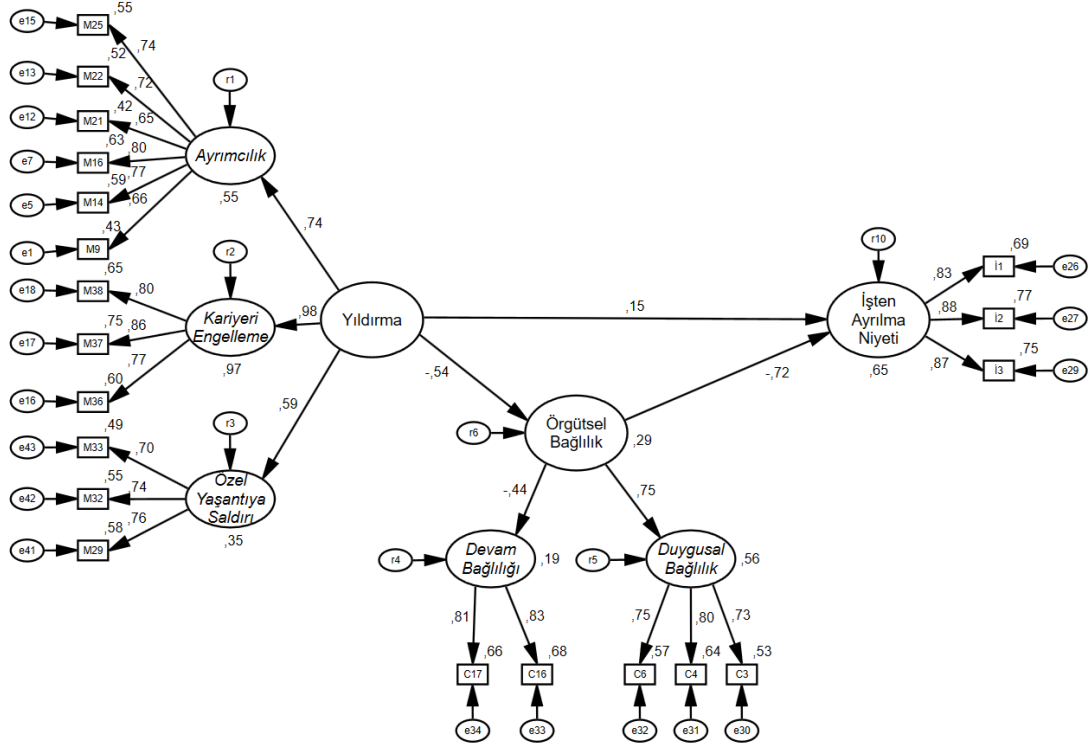
Aracılık analizi için Baron ve Kenny'nin (1986) modeli çerçevesinde iki ayrı model düşünülmüştür. Birincisi örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve yıldırma arasında aracılık modeli, ikincisi ise, korunma amaçlı sessizlik ile yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık modelidir.

Birinci model, iyi uyum istatistikleri ürettiği halde ( $\chi^2(\text{CMIN})= 229,320$ ,  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,778$  ( $p=,000$ ),  $\text{GFI}= 0,890$ ,  $\text{RMR}= ,067$ ,  $\text{CFI}= 0,935$ ;  $\text{RMSEA}= 0,062$ ) korunma amaçlı sessizliğin işten ayrılma niyetine olan etkisi anlamsız çıktığından ( $\beta= - 0,085$ ;  $p=0,554$ ) korunma amaçlı sessizlik yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü oynamadığı görülmüştür (Şekil 6). **Bu durumda H<sub>8</sub> hipotezi red edilmiştir.**



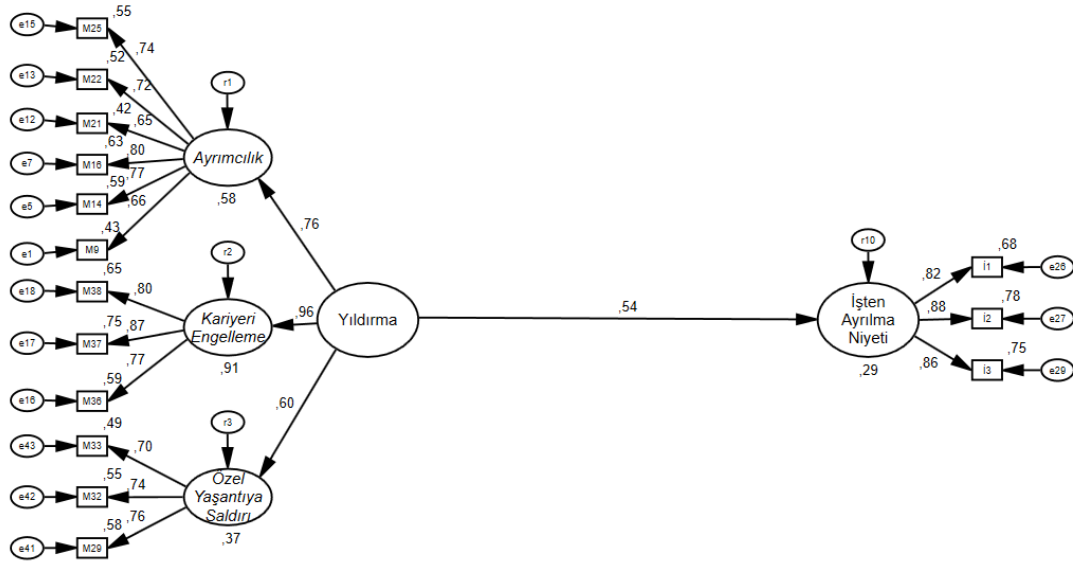
Şekil 6: Korunma Amaçlı Sessizlik Aracılık Modeli

İkinci modelde olan örgütsel bağlılığın yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık modeli iyi uyum istatistikleri üretmiştir: ( $\chi^2(\text{CMIN})= 253,391$ ,  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,564$  ( $p=,000$ ),  $\text{GFI}= 0,892$ ,  $\text{RMR}= ,080$ ,  $\text{CFI}= 0,953$ ;  $\text{RMSEA}= 0,053$ ). Şekil 7’de görüldüğü üzere yıldırma örgütsel bağlılığa ( $\beta= - 0,54$ ;  $p\leq 0,01$ ) olumsuz etki etmekte, örgütsel bağlılık ise işten ayrılma niyetine ( $\beta= - 0,72$ ;  $p\leq 0,01$ ) yine olumsuz etki etmektedir. Yıldırmanın işten ayrılma niyetine 0,15 düzeydeki etkisi ise anlamsızdır ( $\beta= 0,15$ ;  $p=0,33$ ).



Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Aracılık Modeli

Bu durumda örgütsel bağlılığın tam aracı olma ihtimaline bakılmış, örgütsel bağlılık olmadan yıldırmanın işten ayrılma niyetine olan etkisi 0,54 düzeyinde anlamlı çıktığından ( $\beta= 0,54$ ;  $p \leq 0,01$ ) örgütsel bağlılık yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracı bir değişken olduğu bulunmuştur (Şekil 8). Model kabul edilebilir iyi uyum istatistikleri üretmiştir. ( $\chi^2(\text{CMIN})= 139,321$ ,  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,620$  ( $p=,000$ ),  $\text{GFI}= 0,917$ ,  $\text{RMR}= ,057$ ,  $\text{CFI}= 0,965$ ;  $\text{RMSEA}= 0,056$ )



Şekil 8: Yıldırmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Modeli

Örgütsel bağlılığın yıldırma ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde aracılığının anlamlılığı için Sobel Testi uygulanmıştır. Sobel testi, tam ve kısmi aracılıkta bağımsız değişkendeki azalmanın anlamlı olup olmadığına bakmaktadır. Sobel Testinin hesaplanmasında internette çok sıkça kullanılan hazır ölçüm aracı kullanılmıştır (Preacher ve Leonardelli, 2001).

Tablo 5: Sobel Testi

	B	s	Test		
			istatistiği (z)	s	p
a. Yıldırma → Örgütsel bağlılık	-0,757	0,175			
b. Örgütsel bağlılık → İşten ayrılma niyeti	-1,078	0,376	2,39	0,34	0,017

Not:  $z$  değeri= $(a + b)/\sqrt{b^2 + s_a^2 + a^2 + s_b^2}$  formülünden yararlanılmıştır.  $a$  ve  $b$  değişkenleri standartize olmayan betaları,  $s$  ise standart hataları göstermektedir.

Tablo 5'ten görüldüğü üzere yapılan sobel testinde  $z$  istatistik değeri anlamlı çıkmıştır ( $z=2,39$ ;  $p \leq 0,05$ ). Bunun sonucunda yıldırmanın işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel bağlılığın tam aracı değişken olduğu kanıtlanmıştır. **Bu durumda  $H_7$  hipotezi kabul edilmiştir.**

**Tablo 6:** Hipotezlerin Kabul veya Ret Durumları

No	Hipotez	Analiz Yöntemi	Kabul/Ret Durumu
H <sub>1</sub>	İşyerinde yıldırma davranışı örgütsel bağlılığı negatif yönde etkiler.	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KABUL</b>
H <sub>2</sub>	İşyerinde yıldırma örgütsel sessizliği pozitif yönde etkiler. (yıldırma → korunma amaçlı ses.)	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KISMEN KABUL</b>
H <sub>3</sub>	Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde etkiler	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KISMEN KABUL</b>
H <sub>4</sub>	İşyerinde yıldırma işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KABUL</b>
H <sub>5</sub>	Örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KABUL</b>
H <sub>6</sub>	Örgütsel sessizlik işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KISMEN KABUL</b>
H <sub>7</sub>	Örgütsel bağlılık, işyerindeki yıldırmanın işten ayrılmaya etkisinde aracı rolü oynamaktadır.	Baron ve Kenny (2006) modeli ve Sobel testi	<b>KABUL</b>
H <sub>8</sub>	Örgütsel sessizlik, işyerindeki yıldırmanın işten ayrılmaya olan etkisinde aracı rolü oynamaktadır.	Baron ve Kenny (2006) modeli	<b>RED</b>

## TARTIŞMA VE SONUÇ

### TARTIŞMA

Bu tez çalışması, iş hayatında yıldırma davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek ve örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizliğin bu olgular arasındaki ilişkide aracılık rollerinin belirlenmesini incelemek için yapılmıştır. Çalışmada, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının aracılık etkisi olup olmadığı araştırılarak literatüre ve yöneticilere fayda sağlayacak bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sahası olarak, Hatay ilinin Antakya ilçesinde imalat sektöründe üretim yapan bir işletmenin çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada Anket tekniği kullanılarak verilere ulaşılmış ve bu veriler analiz edilerek elde edilen sonuçlar ile bazı öneriler sunulmuştur. Yapılan literatür taramasında bu dört olgunun birlikte ele alındığına rastlanmamıştır. Literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından araştırma önemlidir.

Araştırmada ilk olarak yıldırma, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapısal geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Yapısal geçerlilik için yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen ,1991) üç boyut ve örgütsel sessizlik ise iki (Van Dyne, 2003) boyut ve yıldırma üç (Leymann, 1996) boyut altında boyutlanmıştır. İkinci düzey analiz sonucunda yıldırmanın ayrımcılık, kariyeri engelleme, özel yaşantıya saldırı alt boyutları olarak anlamlı olduğu, sessizliğin iki boyutu olarak adlandırılan korunma amaçlı ve korumacı sessizlik alt boyutları örgütsel sessizlik adı altında yapılamamıştır. Ayrıca duygusal bağlılık ve devam bağlılığı örgütsel bağlılık adı altında alt boyutları anlamlı çıktığı halde normatif bağlılık boyutu örgütsel bağlılıktan ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır. Bu haliyle çalışma yapısal geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır.

Yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik alt boyutları ile işten ayrılma niyetinin değişkenleri arasında doğrudan/dolaylı etkilerin tek bir model içerisinde tespit etmek amacıyla YEM analizi yapılmıştır. Önerilen model çerçevesinde oluşturulan yapısal eşitlik modeline göre, uyum indeksleri kabul edilebilir sınırdadır bulunmuştur. Buna bağlı olarak, model çerçevesinde regresyon katsayıları en anlamsız olandan başlamadan üzere sırasıyla yıldırma, korumacı sessizlik, normatif bağlılık,

işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, korumacı sessizlik, işten ayrılma niyetinin korumacı sessizlik, normatif bağlılık regresyon katsayıları anlamsız olduğu için analizden çıkarılmıştır. Böylece, model iyi uyum değerleri üretmiştir. Bu sonuca göre yıldırma korunma amaçlı sessizliğe olumlu etki ederken, örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Korunma amaçlı sessizlik, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini olumlu etki ederken, normatif bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Korumacı sessizlik normatif bağlılığı olumlu etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ise işten ayrılma niyetini olumsuz şekilde etkilemektedir.

Yapılan bu analiz sonucunda, yıldırmanın korunma amaçlı sessizliğe olumlu etki ettiği ve yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Hüsrevşahi (2015), Kalay vd. (2014) ve Gül ve Özcan (2011) tarafından yapılan araştırmada yıldırma ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Çavuş vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada da, yıldırma davranışlarının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre yıldırma arttıkça kendini korumaya yönelik korunma amaçlı sessizlik davranışı arttığı, bu durumun çalışanı sessizlik davranışına yönelttiği söylenebilir. Gerçekten de, yıldırma davranışlarıyla karşı karşıya kalan çalışanlar, kendilerini örgütten soyutlayarak, fikir ve görüşlerini söylememeye yönelerek tepkilerini sergilemektedirler. Buna göre, yıldırma davranışları çalışanları yalnızlaştırabilmekte ve kendilerini soyutlayarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle, çalışanları korunma amaçlı sessizliğe yöneltecek yıldırma davranışlarına karşı önlemler alınmalıdır. Özellikle bu konuda yöneticilerin, bireylerin iletişimine ve sosyal ilişkilerine yönelik saldırılarının ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, yıldırma örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Konuyla ilgili yapılan önceki araştırmalarda da yıldırmanın çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Einarsen vd., 1994; Vartia, 1996; Zapf vd., 1996; Namie vd., 2000; Çekmecelioğlu, 2007; Özler vd. 2008; Demirgil, 2008; Demirçivi 2008; Tengilimoğlu vd. 2010; Yüksel, 2015; Karcıoğlu ve Çelik, 2012; Yıldırım vd., 2014; Pelit ve Kılıç, 2012, 2014; Yıldız vd., 2011, 2013; Yüksel ve Tunçsiper, 2011; Belli, 2014; Ünal ve Karaoğlu, 2013). Bu sonuç, yıldırma davranışı ile karşı karşıya kalan çalışanların, örgütlerine karşı tutum ve davranışları olumsuz yönde geliştiği ve örgüte karşı duyduğu bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır.

İşgörenlerin örgütle özdeşleşmesini ve örgütte kalmasını ve örgüt için gönüllü olarak çaba sarf etmesini sağlayan örgütsel bağlılık, çalışanların davranışları üzerinde direkt etkilidir. İşgörenlerin örgütsel bağlılığı yüksek olduğunda, daha uyumlu ve verimli olurlar, iş doyumları daha yüksek olur, sorumluluk bilinciyle çalışırlar, ayrıca motivasyonları ve performansları da artar (Eroğlu vd., 2011: 106; Polat ve Uğurlu, 2009: 1151). Ancak, araştırma bulguları çalışanlara yönelik yıldırma olaylarının artması durumunda, çalışanların örgütle bütünleşmesine engel olduğunu ve bağlılığı azalttığını göstermektedir. Başka bir deyişle, işyerinde yıldırma davranışları çalışanların örgütsel bağlılıkları karşısında ciddi bir tehdit olarak görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgütten ayrılmasına neden olabilecek bu durumdan örgütü korumak için çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalmasını önleyecek ilke ve kurallar geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre, korunma amaçlı sessizlik örgütsel bağlılığı ve korumacı sessizlik ise normatif bağlılığı olumlu etki etmektedir. Eroğlu vd., (2011) tarafından yapılan çalışmada, koruma sessizliği alt boyutu ile normatif bağlılık alt boyutu ile arasında olumlu yönlü anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Cinnioğlu vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada ise, örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlar, savunmacı sessizliğin artması durumunda, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığını ve korumacı sessizliğin artması durumunda ise normatif bağlılığın arttığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, korunma amaçlı sessizlik, normatif bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Salha vd. (2016) ve Soycan (2010) tarafından yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bahadır ve Certel (2016) tarafından yapılan çalışmada ise, korunma ve kabullenici sessizlik ile duygusal ve bilişsel adanmışlık arasında negatif yönde ilişki bulunmuştur. Bu bulgular, korunma amaçlı sessizliğin artması durumunda, çalışanların normatif bağlılıklarının azalacağını göstermektedir.

Çalışmalar incelendiğinde, genel olarak örgütsel sessizlik olumsuz bir durum olarak ele alınmakta ve örgüte bağlılığı negatif yönde etkilediği belirtilmektedir (Yüksel, 2015: 72-73). Çünkü, örgütsel sessizliği yaşayan çalışanların işten atılma korkusu, karşılaştıkları problemleri rahatça ifade etmemelerinden dolayı örgüte bağlı kalmaları zor hale gelmektedir (Salha vd., 2016: 7-8; Cinnioğlu vd., 2015: 793). Bu da işletmelerin başarısı için olumsuz durumların oluşmasına sebep olabilmektedir.

Araştırma bulgularına göre, korunma amaçlı sessizlik işten ayrılma niyetine olumlu etki etmektedir. Bu sonuç, korunma amaçlı sessizliğin, çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığını ortaya koymaktadır. Konuyla ilgili yapılan önceki araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Elçi vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yalçın ve Baykal (2012) tarafından yapılan araştırmada, işten ayrılma niyeti olan hemşirelerin yönetim ve örgütsel sorunlar hakkında daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri saptanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ise işten ayrılma niyetini olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu sonuç, çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu durumlarda, işten ayrılma niyetlerinin artacağını göstermektedir. Konuyla ilgili yapılan önceki araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Chen'in (2006) ve Yapıcı'nın (2008), uçuş ekipleri ile yaptığı araştırmada da örgütsel bağlılık arttıkça, işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Konuyla ilgili yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, işten ayrılma niyetinde olmayan bireyler oldukları belirlenmiştir (Polat ve Uğurlu, 2009: 1151). Bu sonuçlara göre, çalışanlar eğer örgüt değerlerine bağlı ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa örgütten ayrılmak niyetinde olmayacaktır (Çekmecelioglu, 2007: 28). İşletmeler, yüksek devir oranının sebep olduğu yüksek maliyetleri ortadan kaldırmak ve işletmede istikrarı sağlamak amacıyla çalışanların örgüte bağlı olmasını sağlamalıdır. Bu nedenle, işletmelerin ve yöneticilerin, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin düşük olması ve ayrıca özellik ve deneyim kazanmış olan çalışanların istihdamındaki devamlılığının ve işgören devir hızının azaltılmasının işletmeye kazandırdığı katkıların farkında olmaları gerekmektedir.

Araştırma modeline bağlı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin, yıldırma davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde birer aracı değişken olup olmadıklarını test etmek için aracılık analizleri yapılmıştır. Bu amaçla, ilk olarak modelde yer alan, ancak model katkısı olmayan korumacı sessizlik ve normatif bağlılık modelden çıkarılmıştır. Dolayısıyla, yıldırmanın bağımsız, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak ele alındığı modelde, aracı olduğu düşünülen korunma amaçlı sessizlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri modele yer almıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, bu model iyi uyum istatistikleri üretmiştir olup, bütün yollar 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır.



Çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin, yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken olup olmadığını incelemek amacıyla aracılık analizi yapılmıştır. Aracılık analizi için Baron ve Kenny'nin (1986) modeli çerçevesinde ilk olarak, korunma amaçlı sessizlik ile yıldırma ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık modeli test edilmiştir. Bu model, iyi uyum istatistikleri üretmiştir. Ancak, korunma amaçlı sessizliğin işten ayrılma niyetine olan etkisi anlamsız çıktığından, korunma amaçlı sessizlik yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü oynamadığı sonucuna varılmıştır. İkinci olarak, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve yıldırma arasındaki aracılık modeli test edilmiştir. Bu modelde, iyi uyum istatistikleri üretmiştir ve yıldırmanın işten ayrılma niyetine etkisi ise anlamsız bulunmuştur.

Yapılan bu analizlerin sonuçlarına bağlı olarak, örgütsel bağlılığın tam aracı olma ihtimali dikkate alınmıştır ve aracılık testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık olmadan yıldırmanın işten ayrılma niyetine olan pozitif etkisi anlamlı çıkmış ve böylece örgütsel bağlılığın yıldırma ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracı bir değişken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın yıldırmanın işten ayrılma niyetine olan etkisinde aracılığının anlamlılığı için Sobel Testi sonuçları da, yıldırmanın işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel bağlılığın tam aracı değişken olduğunu kanıtlamıştır. McCormack vd. (2009) tarafından yapılan araştırmada, yıldırmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre, yıldırma davranışı çalışanların örgütsel bağlılığını azaltmakta, bu da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmaktadır. İşletmeler yıldırma sonucunda kilit çalışanlarını kaybederler ve işgücü devir oranı artar, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları azalır. İşyerinde çalışanlar üzerindeki bu sistematik baskılar ve etik olamayan, bu kişilerin dayanma güçlerini yok ederek, örgütsel bağlılıklarını düşürür ve işten ayrılmalarına neden olur. Bu nedenle, yöneticiler, örgütsel bağlılığı azaltan ve sonuçta çalışanların işten ayrılmasına neden olan yıldırma davranışlarına karşı gerekli önlemleri almalıdırlar.

## SONUÇ

Yapılan bu çalışma, Hatay Antakya ilçesinde imalat sektöründe yer alan sınırlı sayıda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra konuyla ilgili araştırma yapacak araştırmacılar, modelin farklı sektör ve mesleklerde karşılaştırmalı şekilde yapılabilir. Öte yandan, daha fazla örneklem ile modele aracı değişken olarak örgütsel

vatandaşlık ve bağımsız değişken olarak iş tatmini gibi farklı konularda dâhil edilebilir.

Araştırma sonuçları, yıldırmanın mağdur üzerinde olumsuz etkiler yaratması, örgütsel bağlılığı azalttığını ve işten ayrılma niyetine neden olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak, yıldırmaya maruz kalan işgören insan kaynakları bölümü tarafından, tespit edilerek, örgütsel bağlılığın azalmaması ve örgütsel sessizliğin artmaması için, yıldırmaya maruz kalan çalışanlara psikolojik destek sağlanabilir ya da bireyi sosyal aktivitelere (tiyatro, resim kursu, spor, sinema vb.) yönlendirilmesi önerilmektedir. İşletme yöneticileri ise, çalışanların kendi kimliklerini, fikirlerini ve ilgilerini ifade edebilmeleri ve kendilerini rahat hissedebilecekleri ortamlar yaratmalıdırlar. Yöneticilerin olumlu tutum ve davranış sergilemeleri ve açık bir şekilde konuşmayı destekleyen bir örgüt kültürü yaratmalıdırlar. İşyerlerinde yaşanan yıldırma davranışlarının önüne geçilebilmesi için, yıldırma olgusu ile farkındalık yaratmak, bilinirliği arttırmak, yıldırmayla mücadele teknikleri geliştirmek, karşıt politikalar oluşturmak ve yıldırmayı hukuki bir zemine dayandırmak, yöneticilere ve çalışanlara yardımcı olabilecek yaklaşımlardır. Gerekirse, yıldırma uygulayan kişiler için yasal yaptırımlar uygulayabilirler. Bununla birlikte, işyerinde çalışanların rahatsız olduğu konuları iletebileceği etkin bir şikâyet mekanizması geliştirilmesi faydalı olabilecektir. Özellikle, yıldırmaya maruz kalan işgörenlerin, öncelikle yasal hakları konusunda bilgi sahibi olmaları yararlı olacağı söylenebilir. Yıldırma yönetim tarafından yapılıyorsa ve çalışan bunun farkındaysa yeni iş arayışına yönelebilir. Bu süreçte, çalışanlar kararını destekleyecek kişilerden yardım isteyebilirler.

Sonuç olarak, işletmelerin uzun süreli varlığını sürdürebilir kılması için insan faktörüne ihtiyacı olacaktır. Pazar payını arttırmak isteyen örgütler, beyin gücüne ihtiyaç duyacaklardır. Bu bağlamda çalışanına değer veren, güven ilişkisini karşılıklı olarak sağlayabilen örgütler daha başarılı olacaktır. Çalışanların güvenli ortamda çalışmaları örgütsel bağlılıklarını kuvvetlendirecek ve var gücüyle örgütün geleceği için çalışacaklardır. Nitelikli çalışan var oldukça, örgütün geleceği de uzun vadede başarısını koruyacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan, Umut Can, Öztürk ve Ahmet Hüsrev Eroğlu (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Akbaş, Mustafa (2008). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin evlilik uyumları ile öğretmenlik tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Akbolat, Mahmut, Yılmaz, Aydın ve Tutar, Hasan (2014). Konaklama işletmeleri çalışanlarının algıladıkları mobbingin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 1-17.
- Akgeyik, Tekin, Güngör, Meltem, Uşen, Şelale ve Omay, Umut (2009). İşyerinde psikolojik taciz olgusu: Niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejileri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56(1), 91-150.
- Akpınar, Esra Nur (2015). Üniversitede araştırma görevlilerinin duygusal tacize (mobbing) yönelik algılarının demografik özelliklere göre analizi. *Current Research in Education*, 1(2), 89-100.
- Aksoy, Fikret (2008). *Psikolojik Şiddet'in (mobbing) sağlık çalışanlarına etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Aktaş, Hakkı ve Şimşek, Eylem (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Aktaş, Mert (2007). Algılanan kişi-örgüt uyumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: bireycilik ve toplulukçuluğun biçimleyici etkisi. XV. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (ss. 832-834), Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Aldıç, Ensar (2011). *İş yerinde yıldırma (mobbing) ve örnek bir çalışma*. Yayınlanmamış Bitirme Tezi. İstanbul: Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Alexander, Jeffrey A., Bloom, Joan R. ve Nuchols, Beverly A. (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33(4), 505-520. doi: 10.1111/j.1468-232X.1994.tb00355.x
- Alıca, Esin (2008). *İş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması: Bir kamu bankası örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Alparslan, Ali Murat (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, Donna, Plotnikoff, R., Raine, K., Cook, K., Smith, C. ve Barrett, L. (2004). Towards the development of scales to measure 'will' to promote heart health within health organizations. *Health Promotion International*, 19(4), 471-481. doi: 10.1093/heapro/dah409
- Andersson, Lynne M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-418. doi:10.1177/001872679604901102
- Ann, Breen, Patricia Mannix M. (2004). An Investigation into Workplace Bullying and Organizational Culture in Healthcare within an Irish Hospital Setting. *The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace*, June 28-29, s. 35, Bergen, Norveç.
- Arpacıoğlu, Gülcan (2005). *Türkiye'de zorbalık bir çalışma biçimi içinde insan kaynaklarında yeni eğilimler* (Ed. D. Yalım). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Atalay, İrfan (2010). *Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi-kamu sektöründen bir örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, Nilgün ve Küçükusta, Deniz (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

- Ayan, Sezer ve Şahbudak, Ercan (2012). Üniversitelerde asistanlara yönelik psikolojik taciz: Gazi, Kocaeli ve Cumhuriyet Üniversitesi örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 297-310.
- Aydın, Şule ve Özkul, Emrah (2007). İş yerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı boyutları: 4-5 Yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 169-186.
- Aygün, Hacı Ali (2012). Psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine nitel bir araştırma. *Gümüşhane Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5, 92-121.
- Aylan, Serkan (2012). *Organizasyonlarda psikolojik şiddet (mobbing) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Aylan, Serkan ve Koç, Hakan (2016). Relationship between mobbing and intention to leave in hotel industry. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 14-20.
- Azıklı, Özlü (2011). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvensizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bagheri, Ghodratollah, Zarei, Reihaneh ve Aeen, Mojtaba Nik (2012). Organizational silence. *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bahadır, Ziya ve Certel, Zehra (2016). Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri ile örgütsel adanmışlıklarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 133-146.
- Baklacı, Eda (2013). *İş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baldry, Anna C. ve Farrington, David P. (2000). Bullies and delinquents: Personal characteristics and parental styles. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 10(1), 17-31.
- Barçın, Nafi (2012). *İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Baron, Reuben M. ve Kenny, David A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research– conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başıyığıt, Aslıhan (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Bayrak Kök, Sabahat (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 433-448.
- Bayram, Levent (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, Ayşe C. ve Paksoy, Mahmut (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *D.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Belli, Emre (2014). *Gençlik Hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan personelin mobbing düzeylerinin araştırılması ve örgütsel bağlılık yönünden değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Berthelsen, Mona, Skogstad, Anders, Lau, B. ve Einarsen, Stale (2011). Do they stay or do they go?: A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower*, 32(2), 178-193.
- Beswick, Johanna (2006). *Bullying at work: A Review of the literature*. Buxton, Derbyshire: Harpur Hill.
- Bildik, Büşra (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, Oya İnci ve Bolat, Tamer (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75- 94.

- Bowen, Frances ve Blackmon, Kate (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Boylu, Yasin (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 86-114.
- Bozkurt, Öznur ve Yurt, İrfan (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Brinsfield, Chad T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Unpublished Dissertation, Ohio State: Ohio State University.
- Büyükyılmaz, Ozan ve Çakmak, Ahmet F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.
- Caldwell, Cam ve Canuto-Carranco, Mayra (2010). organizational terrorism and moral choices – exercising voice when the leader is the problem. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 159-171.
- Cammann, Cortlandt, Fichman, Mark G., Jenkins, Douglas ve Klesh, John R. (1983). The Michigan organizational assessment survey: Conceptualization and instrumentation. In S. E. Seashore, E. E. Lawler III, P. H. Mirvis, ve C. Cammann (Eds.). *Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices*. New York: Wiley Interstice, 71-138.
- Cemaloğlu, Necati (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig*, 42, 111-126.
- Cemaloğlu, Necati (2013). Örgütlerde psikolojik taciz, (mobbing) nedenleri ve başa çıkma teknikleri. 1. *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı*, Ankara, s. 177.
- Cevher, Ezgi ve Öztürk, Umut Can (2015). İş yaşamında kadınların kadınlara yaptığı mobbing üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 860-876.
- Cinnioğlu, Hasan, Yazıt, Hasibe ve Salha, Hamide (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Otel işletmelerine yönelik bir araştırma. 16. *Ulusal Turizm Kongresi*.

- Coşkuner, Selda (2007). *Kurum ev idaresi alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cotton, John and Tuttle, Jeffrey (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academic Management Review*, 11, 55-157.
- Çakıcı, Ayşe (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, Ayşe (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, Ayşe (2010). *örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?.* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, Bahar (2006). *İşyerindeki yıldırma eylemlerinin (mobbing) işten ayrılmalara etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, Osman (2005). *Turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırma davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, Osman ve Tepeci, Mustafa (2008). otel işletmelerinde ortaya çıkan yıldırma davranışlarının iş tatmini ve işte kalma niyetlerine etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 135-148.
- Çavuş, Mustafa Fedai, Develi, Alptekin ve Sarıoğlu, Gülşah Sultan (2015). mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79- 97.
- Çınar, Orhan (2015). The relationships between mobbing, Organizational citizenship behavior and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 9(1), 87-98.
- Çiftçi, Didem Öztürk, Meriç, Erdal ve Meriç, Ayşe (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Ordu ili özel eğitim ve



- rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 996-1007.
- Çobanoğlu, Şaban (2005). *Mobbing işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, Noa, Swartz, Ruth D. ve Eliot, Gail P. (2014). *Mobbing: İşyerinde duygusal taciz* (Çev. Osman Cem ÖnerToy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Demir, Yeter ve Çavuş, Mustafa Fedai (2009). Mobbing'in Kişisel ve örgütsel etkileri üzerinde bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 13-23.
- Demirçivi, M. Burak (2008). *Otel işletmelerinde yıldırma eylemlerinin işgören verimliliğine etkisi ve insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirgil, Aslı (2008). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, Nevin, Noyan, Aral ve Ertosun, Öznur Gülen (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Detert, James R. ve Burris, Ethan R. (2007). Leadership Behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dick, Gavin ve Rayner, Charlotte (2004). *Exploring the workplace bullying construct: An evidence-based approach*. Working Paper, University of Kent, 51. <https://kar.kent.ac.uk/id/eprint/512> (Erişim Tarihi: 01.07.2017)
- Didem Kaya (2010). Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20, 77-95.
- Dikmen, Asiye (2005). *Workplace bullying/mobbing and its effects on intention to leave the organization*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Djurkovic Nikola, McCormack, Darcy ve Casimir, Gian (2004). The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(4), 469–497.

- Djurkovic, Nikola, McCormack, Darcy, ve Casimir, Gian (2008). Workplace bullying and intention to leave: The moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405-422.
- Doğan, İrem (2012). *İşyerinde psikolojik taciz ve yıldırmanın işten ayrılmalar üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir inceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çağ Üniversitesi.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29, 37-61.
- Durdağ, F. Merve ve Naktiyok, Atılhan (2011). Psikolojik taciz algısının örgütsel güven üzerindeki rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 5-37.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005) Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 210-219.
- Einarsen, Stale (1999), The Nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16-27.
- Einarsen, Stale (2000) Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, Stale ve Skogstad, Anders (1996). Bullying at work: Epidomological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Einarsen, Stale, Raknes, B.I. ve Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.
- Elçi, Meral, Karabay Erdilek, Melisa, Alpkan, Lütfihak ve Şener, İrge (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Social and Behavioral Sciences*, 150, 455-464.
- Elmas, Sevgi (2012). *İşyerinde mobbing ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Erbaş, G. (2008). *Yönetici ve işgören arasındaki iletişimin kalitesi ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdirençlebi, Meral ve Filizöz, Berrin (2016). Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 127-139.

- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erigüç, Gülsün, Özer, Özlem ve Saygılı, Meltem (2014). Sağlık kurumlarında örgütsel sessizlik: çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti. *Sağlık ve Hastane İdaresi 8. Kongresi* (ss. 347-355), 10-12 Eylül, Lefke Avrupa Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Girne.
- Eroğlu, Ahmet Hüsrev, Adıgüzel, Orhan ve Öztürk, Umut Can (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Ersoy, Sevdije ve Bayraktaroğlu, Serkan (2010). Örgütsel bağlılık. Derya Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (1-18). İstanbul: Ekin Yayınevi.
- Ferris, Kenneth R. (1977). A test of the expectancy theory of motivation in an accounting environment. *Accounting Review*, 52(3), 605-615.
- Fornell, Claes ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fox, Suzy ve Stallworth, Lamont E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the us workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438-456.
- Glambek, Mats, Matthiesen, S. B., Hetland, J. ve Einarsen, S. (2014). Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: A 6-month prospective study. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 255-268.
- Groeblinghoff, Dieter ve Becker, Michael (1996). A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 277-294.
- Güçlü, Hatice (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül, Hasan ve Ağıröz, Aliye (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 23(2), 27-47.
- Gül, Hasan ve Özcan, Nazlı (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde görgül bir çalışma. *KSÜ İİBF Dergisi*, 1(2), 107-135.

- Gül, Hasan, (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, Hasan, Oktay, Ercan ve Gökçe, Hakan (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, 1-11.
- Gündoğan, Tamer (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: TC Merkez Bankası.
- Güney, Salih (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, Meltem (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürbüz, Sait ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Hair, Jr., Joseph F., Black, William C., Babin, Black J., Anderson, Rolph E. ve Tatham, Ronald L. (2016). *Multivariate data analysis (7th Ed.)*. Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Henriksen, Kerm ve Dayton, Elizabeth (2006). Organizational Silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Hirigoyen, Marie France (2000). *Manevi taciz: Günümüzde sapkın şiddet* (Çev. Heval Bucak). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Hoel, Helge, Einarsen, Stale, Keashly, Loreleigh, Zapf, Dieter, ve Cooper, Cary (2003). Bullying at work: The way forward. *In Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (ss. 412-416). Taylor and Francis.
- Hoel, Helge, Rayner, Charlotte ve Cooper, Cary (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 189-230.
- Hogh, Annie, Hoel, Helge, ve Carneiro, Isabella G. (2011). Bullying and employee turnover among healthcare workers: A threewave prospective study. *Journal of Nursing Management*, 19(6), 742-751

- Houshmand, Marjan, O'Reilly, Jane, Robinson, Sandra ve Wolff, Angela (2012). Escaping bullying: The Simultaneous impact of individual and unit-level bullying on turnover intentions. *Human Relations*, 65(7), 901-918.
- Hutchinson, Marie, Wilkes, Lesley, Jackson, Debra ve Vickers, Margaret H. (2010). Integrating individual, work group and organizational factors: Testing a multidimensional model of bullying in the nursing workplace. *Journal of Nursing Management*, 18(2), 173-181.
- Hüsrevşahi, Selda Polat (2015). Relationship between organizational mobbing and silence behavior among teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5), 1-10.
- İlsev, Arzu (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, Gökhan (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalay, Faruk, Oğrak, Abdullah ve Nişancı, Zehra Nuray (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143.
- Kanter, Rosabeth M. (1968). Commitment and social organizations. *American Sociological Review*, 33(4), 449-517.
- Karacaoğlu, Korhan ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (ss. 700-707), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Karacaoğlu, Korhan ve Reyhanoğlu, Metin (2006). Kıbrıs Türkü' ve 'Türkiyeli' ayrımı bağlamında işyerinde yıldırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61, 145-176.
- Karahan, Atila ve Yılmaz, Hüseyin (2014). Mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 9(33), 5692-5715.
- Karakuş, Hatice (2011). Hemşirelerde Kurum ve yönetimin etkisine bağlı olarak yaşanan mobbing davranışları. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 3(5), 83-102.

- Karatepe Osman M. ve Halıcı A. (1998). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik ampirik bir değerlendirme. 6. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (ss. 139-158), Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Karcıoğlu, Fatih ve Akbaş, Sevil (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Karcıoğlu, Fatih ve Çelik, Ülke Hilal (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Kaya, Resul (2015). İşçilerin Maruz kaldığı mobbing ve ülkelerin karşılaştırmalı analizi. *Akademik Sosyal Araştırmalara Dergisi*, 3(20), 369-381.
- Kaya, Yasemin ve Özdevecioğlu Mahmut (2008) Organizasyonlarda algılanan mağduriyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10, 19-42.
- Kayacı, Ümre (2014). Akademik ortamlarda psikolojik şiddet (mobbing) ve yılmazlık. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 67-78.
- Kaygın, Erdoğan ve Atay, Metin (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi-kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 95-113.
- Kıraç, Esmâ (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Çiğdem (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317- 334.
- Kırel, Çiğdem (2008). *Örgütlerde psikolojik taciz (mobbing) ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 206.
- Kolarska, Lena ve Aldrich, Howard (1980). Exit, voice, and silence: Consumers' and managers responses to organizational decline. *Organization Studies*, 1(1), 41-58.
- Köse, Esra Karabağ (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimler Dergisi*, 2(2), 28-36.
- Kul, Murat (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Kurtbaşı, Demet (2011). *Gazi Üniversitesi akademisyenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kamu ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Laeque, Syed Harris ve Zafar Bakhtawari, Nadia (2014). Employee silence as a determinant of organizational commitment: evidence from the higher education sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6(20), 46-51.
- Laleoğlu, Ayşegül ve Özmete, Emine (2013). Mobbing ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sosyal Politika Çalışmaları*, 13(31), 9-31.
- Lee, Thomas W. ve Mitchell, Terence R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lee, Younju, Lee, Miyoung ve Bernstein, Kunsook (2013). Effect of workplace bullying and job stress on turnover intention in hospital nurses. *Journal of Korean Academy Psychiatric Mental Health Nursing*, 22(2), 77-87. doi:10.12934/jkpmhn.2013.22.2.77
- Leymann, Heinz (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, Heinz (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Mansur, Fatma Akdemir (2008). *İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Martin, Thomas N. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 22(2), 313-324.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B. ve Leiter, Michale P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu, John E. ve Zajac, Dennis M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mbah, Samuel E. ve Ikemenfuna, C.O. (2012). Job satisfaction and employees turnover intention in total Nigeria Plc. in Lagos State, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 275-287.

- McCormack, Darcy, Casimir, Gian, Djurkovic, Nikola ve Yang, Li (2009). Workplace bullying and intention to leave among schoolteachers in China: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9), 2106-2127.
- Mete, Ali Y. (2013). Yükseköğretim kurumlarında psikolojik yıldırma (terör): uygulayanlar, mağdurlar ve seyirciler. *International Journal of Social Science*, 6(2), 977-993.
- Meyer, John P. ve Allen Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide*. Canada: University of Western Ontario.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J., (1997). *Commitment in the workplace*, Thousand Oaks CA: SAGE Publications.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, John P., ve Allen, Natalie J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, John P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Milliken, Frances J., Morrison, Elizabeth W. ve Hewlin P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mobley, William H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.



- Mobley, William H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, MA: Addison-Wesley.
- Morrison, Elizabeth W. ve Milliken, Frances J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, Elizabeth W. ve Milliken, Frances J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Morrison, Elizabeth W. ve Milliken, Frances J. (2004). Sounds of silence. *Sternbusiness*, Spring/Summer.
- Mowday, Richard, Porter, Lyman, Steers, Richard ve Warr, Peter (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Londra: Academic Press.
- Nacar, Nihat (2012). *Kütüphanelerde örgütsel kültürün örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Nakip, Mahir (2003), *Pazarlama araştırmaları: Teknikler ve SPSS destekli uygulamalar*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Naktiyok, Atılhan ve Polat, Fatma (2016). Çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 1-17.
- Namie, Gary ve Namie, Ruth, (2000). *The bully at work, what you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Narperville Illinois: Sourcebooks, Inc.
- Niedl, Klaus (1996). Mobbing and wellbeing: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1974). The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Northcraft, Gregory B. ve Neale, Margaret A. (1990). *Organizational behavior: A management challenge*. USA: The Dryden Press.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup>). New York: McGraw-Hill.

- O'Reilly, Charles ve Caldwell, David F. (1981). The Commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597- 616.
- Oliver, Nick (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1),19-31.
- Öcel, Hatem ve Aydın, Orhan (2012). Workplace Bullying and turnover intention: The moderating role of belief in a just world. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 248-257.
- Özarallı, Nurdan ve Torun, A. (2007). Çalışanlara uygulanan zorbalığın mağdurların kişilik özellikleri, negatif duygular ve işten ayrılma niyetleriyle ilişkisi üzerine bir araştırma. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri*, Sakarya.
- Özcan, Nazlı (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Özdemir, Lütfiye ve Uğur, Sevtap S. (2013). Çalışanların “Örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Organizasyonlarda saldırgan davranışlar ve bireyler üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 121-150.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4): 97-115.
- Özen, Serap (2007). İşyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 1-24.
- Özgen Mimaroglu, Hande ve Özgen, Hüseyin, (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özler, Derya Argun, Atalay, Ceren Giderler ve Şahin, Meltem Dil (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.

- Özler, Derya Ergun ve Mercan, Nuray (2009). *Yönetmel ve örgütsel açıdan psikolojik terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk, Umut Can ve Cevher, Ezgi (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.
- Özyer, Kubilay (2010). *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özyer, Kubilay ve Orhan, Ufuk (2012). Akademisyenlere Uygulanan psikolojik tacize yönelik ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 511-518.
- Pehlivan, Meriç (2015). Bireysel ayrılıklar ve toplumsal dezavantajlar çerçevesinde işyerinde psikolojik taciz: Mobbing. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 65-78.
- Pelit, Elbeyi ve Kılıç, İbrahim (2012). Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Şehir ve sayfiye otellerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122-140.
- Pelit, Elbeyi ve Kılıç, İbrahim (2014). Çalışma hayatının bir sorunu olarak mobbing ve örgütsel bağlılığa etkisi: Türkiye ve kazakistan otellerinde bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 9, 90-126.
- Perlman, Baron ve Hartman, Alan E. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Perlow, Leslie ve Williams, Stephanie (2003). Is silence killing your company?. *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.
- Pinder, Craig C. ve Harlos, Karen P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, Soner ve Uğurlu, Teyyar Celal (2009). İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Science*, 4(3), 1150-1159.
- Poyraz, Kemal ve Aksoy, Ş. Enes (2012). Mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve Kütahya il merkezi özel banka işletmelerinde uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 183-202.

- Preacher Kristopher J. ve Leonardelli, Geoffrey J. (2001). *Calculation for the Sobel Test: An Interactive Calculation Tool for Mediation Tests*. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Erişim Tarihi: 01.07.2017)
- Premeaux, Sonya F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University, ABD.
- Quine, Lyn (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318, 228–232.
- Randall, Donna M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Rayner, Charlotte ve Hoel, Helge (1997). A summary review of literature related to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 181-191.
- Reichers, Arnon E. (1985). A Review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Restubog, Simon Lloyd D., Bordia, Prashant ve Tang Robert L. (2006). Effects of psychological contract breach on performance of it employees: The mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 299-306.
- Rusbult, Caryl E., Farrell, Dan, Rogers, Glen ve Mainous, Arch G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An Integrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Salha, Hamide, Cinnioğlu, Hasan, Yazıt, Hasibe ve Yenişehirlioğlu, Emirhan (2016). İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi: Tekirdağ'daki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 5-15.
- Salin, Denis (2003a). Bullying and Organizational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 35-6.
- Salin, Denis (2003b). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.

- Sarıdede, Agu (2004). *Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Sarıgöz, Okan, Hacıcaferoğlu, Serkan, Dönger, Ahmet, Cam, Fatih ve Koca, Murat (2015). Çalışanların mobbinge uğrama düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 360-373.
- Schein, Edgar H. (1978). *Örgüt psikolojisi* (Çev. Mustafa Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Scott, Robert L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *The Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Siegel, Philip H. ve Sisaye, Seleshi (1997). An Analysis of the difference between organization identification and professional commitment: A Study of certified public accountants. *Leadership and Organization Development Journal*, 18(3), 149-165.
- Simons, Shellie (2008). Work place bullying experienced by Massachusetts registered nurses and the relationship to intention to leave the organization. *Advances in Nursing Science*, 31(2), 48-59.
- Slade, Michale R. (2008), *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*, Unpublished Doctorate Dissertation, ABD: George Washington University,
- Sobel, Michale E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological Methodology* (ss. 290-312), San Francisco: Jossey-Bass.
- Soycan, Hande Ş. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, Neslihan (2006). *Duygusal taciz (mobbing) ve organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şekerli, Hüseyin (2013). *Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tangirala, Subrahmaniam ve Ramanujam, Rangaraj (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.

- Taş, Aynur, Ergeneli, Azize, Akyol, Aylin ve Demirel, Hilal (2013). Mobbing ile tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin etkisi. *Örgütsel Davranış Kongresi* (ss. 341-345), Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Taşkıran, Erkan (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, Erkan (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Basım.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Mansur, Fatma Akdemir (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3), 69-84.
- Tengilimoğlu, Dilaver, Akdemir, Fatma M. ve Dziegielewski, S.F. (2010). The effect of the mobbing on organizational commitment in the hospital setting: A field study. *Journal of Social Service Research*, 36(2), 128-141.
- Tepper, Bennett J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tetik, Semra (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89
- Thomas, Mary (2005). Bullying among Support staff in a higher education institution. *Health Education*, 105(4), 273- 288.
- Tınaz, Pınar (2006a). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28.
- Tınaz, Pınar (2006b). *İş yerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, Pınar (2006c). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum*. 10, 11-22.
- Tınaz, Pınar (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tiyek, Ramazan (2011), Yıldırma ve yönetim becerileri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2(1), 113-142.
- Toraman, Öznur (2009). *İş ve aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçel, Özgür (2009). *Kişilik ve örgüt kültürü bağlamında yıldırma davranışının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tutar, Hasan, (2004). *İşyerlerinde psikolojik şiddet* (3. Baskı), Ankara: Platin Yayınları.
- Uluğ, Feyzi ve Beydoğan, Başak (2009). Kamu örgütlerinde psikolojik taciz. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(1), 55-86.
- Uzunçarşılı, Ülkü ve Yoloğlu, Nurhayat (2007). Mobbing/iş yerinde duygusal taciz: ulusal ve uluslararası boyutu ile çatışma yüklü bir iletişim biçimi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(27), 7-18.
- Ünal, Ömer Faruk ve Karaoğlu, Zeynep (2013). Psikolojik şiddetin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Büro sekreterleri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Büro Yönetimi Özel Sayısı*, 175-192.
- Vakola, Maria ve Bouradas, Dimitris (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, Linn, SoonAng ve Isabel C. Botero. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Varoğlu, Demet (1993). *Kamu Sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vartia, Maarit (1996). The sources of bullying: psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- Wasti, Arzu S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Wasti, Arzu S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Wayne, Sandy J., Hoobler, Jenny, Marinova, Sophia V. ve Johnson, Marty M. (2008). Abusive behavior: Trickle-down effects beyond the dyad. *Academy of Management Proceedings*, August, 1-6.

- Weiner, Yoash ve Vardi, Yoav (1980). Relationships between Job, organization and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Wilson, Barbara L., Diedrich, Aandrea, Phelps, Connie L. ve Choi, Myunghan (2011). Bullies at work: The impact of horizontal hostility in the hospital setting and intent to leave. *Journal of Nursing Administration*. 41(11), 453-458.
- Withey, Michale J. ve Cooper, William H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Yağcı, Kamil (2003). *Toplam kalite yönetimi kapsamında Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli ve otel işletmeleri uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik; (2005). *Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 395-412.
- Yalçın, Begüm ve Baykal, Ülkü (2012). Özel Hastanelerde görevli hemşirelerin sessiz kaldığı konular ve sessiz kalma nedenleriyle ilişkili faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(2), 42-50.
- Yalçın, İbrahim ve Tekin, Derya (2016). Çalışma yaşamında mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi: niğde ilinde bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-9.
- Yaman, Erkan (2008). Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(1), 81-97.
- Yapıcı Akar, Nuray, Anafarta, Nilgün ve Sarvan, Fulya (2011). Causes, dimensions and organizational consequences of mobbing: an empirical study. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 179-191.
- Yapıcı, Nuray (2008). *İşyerinde sistematik yıldırma (mobbing), algılanan nedenleri ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Antalya İli tarım sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Yavuz, Hüseyin (2007). *Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Yeşiltaş, Mehmet ve Demirçivi, Burak Murat (2009). Yıldırma eylemlerinin otel personelinin verimliliğine etkileri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 47-63.
- Yıldırım, Burcu Ilgaz, Yirik, Şevket ve Yıldırım, Furkan (2014). Mobbing'in örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 25-40.
- Yıldız, Gültekin, Akbolat, Mahmut ve Işık, Oğuz (2013). Psikolojik Taciz ve örgütsel bağlılık: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 85-117.
- Yıldız, Sebahattin ve Yıldız, Sevda Eliş (2009). Bullying ve depresyon arasındaki ilişki: kars ilindeki sağlık çalışanlarında bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 133-150.
- Yıldız, Sibel, Yıldız, Sevda Eliş, Erdağı S. (2009). Sağlık çalışanlarının psikolojik yıldırma davranışının değerlendirilmesi. *Hastane Yönetimi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Yılmaz, Abdullah, Özler, Derya E. ve Mercan, Nuray (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 334-357.
- Yiğitbaş, Çağla ve Devenci, Süleyman Erhan (2011). Sağlık çalışanlarına yönelik mobbing. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 11(42), 23-28.
- Yüksel, Murad ve Tunçsiper, Bedriye (2011). The relationship between mobbing and organizational commitment in workplace. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 54-64.
- Yüksel, R.F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zapf, Dieter (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, Dieter ve Einarsen, Stale (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373.

Zapf, Dieter ve Gross, Claudia (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

Zapf, Dieter, Knorz, Carmen ve Kulla, Matthias (1996). On the relationship between mobbing factors, job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.



## EKLER

## Ek 1: Anket

© Tutar &amp; Reyhanoğlu Yıldırma/Örgütsel Sessizlik ve Bağlılık Anketi

Mart 2017/Hatay

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu, yüksek lisans programı kapsamındaki tez için hazırlanmıştır. Formda isminizi belirtmeniz **istenmemektedir**. Elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Saygılarımızla....

**H. Gamze TUTAR**  
Mustafa Kemal Üniv. Yüksek Lisans Öğrencisi

**Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**  
Mustafa Kemal Üniv. Tez Danışmanı  
Sorularınız için: reyhanoğlu@gmail.com, 0533 5296643

- 1) Cinsiyet : ( ) Kadın ( ) Erkek  
2) Medeni Durumunuz : ( ) Bekar ( ) Evli  
3) Eğitim Durumu : ( ) İlk/Orta ( ) Lise ( ) Ön lisans/2yıl  
( ) Üniversite (Lisans) ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora  
4) Yaşınız (belirtiniz) : .....

- 5) Ne kadar süredir bu işyerinde çalışıyorsunuz? ..... yıl..... ay  
6) İş hayatında toplam ne kadar süredir çalışıyorsunuz? ..... yıl..... ay

Lütfen, çalıştığınız işyerinde son altı ay içinde, aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkla yaşadığınızı (X) işareti koyarak belirtiniz	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1Saldırganca ve gözdağı verircesine el kol hareketine maruz kaldım.					
2Sözlerim önemsenmedi					
3Fikrimi söylemem engellendi					
4Çalışma alanımda yalnız bırakıldım					
5Küfür, bağırma, şiddetli ve sinirli çıkışma gibi sözlü tacize uğradım					
6Mesai arkadaşlarım ve müşterilerim önünde küçük düşürüldüm					
7Performansım zalimce eleştirildi					
8Özel hayatımla ilgili yalan yanlış dedikodular yapıldı					
10Kişisel sınırlarım açığa vuruldu					
9Performansım ile ilgili yalan yanlış dedikodular yapıldı					
11Kasıtlı olarak lüzumsuz işler verildi					
12Verilmesi gereken bilgiler kasıtlı olarak verilmedi					
13Yaptığım işe güvenilmedi					
14Sorumlu olmadığım hatalar yüzünden suçlandım					
15Tutarsız talep/istek ve cezalara maruz kaldım					
16Sürülmekle, pozisyonumdan bir alt kademeye indirilmekle tehdit edildim					
17Aşağılandım veya hakarete uğradım					
18Konuşurken kasıtlı olarak sözüm kesildi ve başka biri ile konuşulmaya başlandı					
19İş arkadaşlarımdan bazıları statülerini kullanarak hava attı					
20İş arkadaşlarım bulduğum ortamlardan uzaklaşmaya çalıştılar					
21Telefon, e-mail yoluyla kurmaya çalıştığım iletişim çabalarıma cevap verilmedi					
22Makul veya yasal gerekçe gösterilmeden toplantılara çağırılmadım					
23Tarafıma yöneltilen sözlü saldırılar (dedikodu, gıybet, iftira gibi) karşısında iş arkadaşlarım ya da amirlerim beni savunmadılar					
25Yapabileceğim halde kasıtlı olarak işimle ilgili herhangi bir görev verilmedi					
24İşte kullandığım araç-gereçler kasıtlı olarak tahrip edildi veya çalındı					
26Amirim iş arkadaşlarımla konuşmamı sınırladı					
27İş arkadaşlarımla benimle konuşması yasaklandı					
28Yeteneklerimin altında olan işler verildi					
30Aptal muamelesi yapıldı					
31Psikolojik sorunlarım olduğu düşünüldü					
29Özel yaşantım eleştirildi					
32Özel yaşantımla alay edildi					
33Psikiyatri tedavisine zorlandım					
34Cinsel tacizlere ve ahlaksız tekliflere maruz kaldım					
35İşimle ilgili yerli yersiz çok fazla denetime tabi tutuldum					
36Eğitici ve kendimi geliştirici programlara katılmam engellendi					
37Terfi etmem engellendi					
38Davet edilmem gerektiğini düşündüğüm sosyal faaliyetlere davet edilmedim					
39Yalan ve asılsız yere suçlandım					

1.sayfa / toplam 2 sayfadır.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Örgütsel Sessizlik ile ilgili İfadeleri ( X ) işareti koyarak cevaplayınız...</b>					
1Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir					
2Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım					
3Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım					
4Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim					
5Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum					
6Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam					
7Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım					
8Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim					
9İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum					
10Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim					
11Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, kalması gereken bilgileri kendime saklarım					
12Bu işletmeye yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım					
13Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim					
14Bu işletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim					
15Bu işletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim					
<b>İşten Ayrılma Niyetiniz ile ilgili İfadeleri ( X ) işareti koyarak belirtiniz</b>					
Büyük bir ihtimalle, gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş aramaya başlayacağım					
İşimi bırakmayı çok sık düşünmekteyim					
Büyük bir ihtimalle, gelecek bir yıl içinde bu işyerinden ayrılacağım					
<b>Örgütsel Bağlılık ile ilgili İfadeleri ( X ) işareti koyarak cevaplayınız...</b>					
1Kariyerimin geri kalan süresini bu kurumda geçirmem söz konusu olursa kendimi çok mutlu hissederim					
2Kurumun karşılaştığı sorunları, gerçektende kendi kişisel sorunummuş gibi hissederim					
3Bu kurumda kendimi "ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum					
4Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum					
5Bu kurumda çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır					
6Bu kuruma karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum					
7Bu kurumda çalışmaya devam etmemi gerektirecek herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum					
8Benim için avantajlı olsa bile, şu anda kurumumdan ayrılmamın uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum					
9Şimdi işten ayrılırsam kendimi suçlu hissederim					
10Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor					
11Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için şu anda işten ayrılmayı düşünmem					
12Bu kuruma çok şey borçluyum					
13İstesem bile, şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu					
14Bu kurumdan şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt-üst olur					
15Şu anda, bu kurumda çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur					
16Bu kurumdan ayrılmayı düşünmem için, çok az iş seçeneğimin mevcut olduğuna inanıyorum					
17Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri, mevcut iş olanaklarının az olmasıdır					
18Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim...

## Ek 2: Yapısal Eşitlik Modeli İstatistik Sonuçları

**Tablo 7:** Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

<i>Regresyonlar</i>		<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
M13	<--- m_ayir	0,916	0,106	8,61	***	0,665
M14	<--- m_ayir	1,074	0,113	9,469	***	0,739
M15	<--- m_ayir	1,154	0,115	10,054	***	0,792
M16	<--- m_ayir	1,098	0,112	9,815	***	0,77
M17	<--- m_ayir	1,009	0,102	9,851	***	0,777
M21	<--- m_ayir	0,921	0,108	8,534	***	0,657
M22	<--- m_ayir	1,075	0,115	9,311	***	0,727
M36	<--- m_kar	1				0,766
M37	<--- m_kar	1,14	0,091	12,475	***	0,869
M38	<--- m_kar	0,982	0,085	11,592	***	0,805
S6	<--- s_sav	1				0,817
S7	<--- s_sav	1,036	0,077	13,452	***	0,841
S10	<--- s_sav	1,089	0,078	14,049	***	0,873
S13	<--- s_kor	1				0,7
S14	<--- s_kor	1,119	0,139	8,055	***	0,767
İ1	<--- ian	1				0,828
İ2	<--- ian	1,091	0,075	14,572	***	0,88
S15	<--- s_kor	0,935	0,117	8,024	***	0,736
İ3	<--- ian	1,051	0,074	14,298	***	0,864
C3	<--- c_duy	1				0,735
C4	<--- c_duy	0,988	0,103	9,616	***	0,793
C6	<--- c_duy	0,922	0,099	9,312	***	0,75
C16	<--- c_dev	1				0,789
C17	<--- c_dev	1,065	0,118	9,037	***	0,85
C8	<--- c_norm	1				0,677
C9	<--- c_norm	1,009	0,116	8,674	***	0,684
C10	<--- c_norm	1,07	0,116	9,213	***	0,733
C11	<--- c_norm	1,243	0,118	10,488	***	0,861
C13	<--- c_norm	1,152	0,114	10,091	***	0,817
M29	<--- m_ozel	1				0,754
M32	<--- m_ozel	0,878	0,1	8,8	***	0,737
M33	<--- m_ozel	0,881	0,102	8,636	***	0,714
M9	<--- m_ayir	1				0,666
M11	<--- m_ayir	1,095	0,116	9,463	***	0,738
M25	<--- m_ayir	1,041	0,109	9,594	***	0,75
M23	<--- m_ayir	1,068	0,111	9,591	***	0,75
<i>Kovaryanslar</i>		<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
m_ayir	<--> m_kar	0,468	0,076	6,152	***	0,723
m_ayir	<--> s_sav	0,545	0,084	6,464	***	0,762
m_ayir	<--> s_kor	-0,019	0,075	-0,253	0,8	-0,021
m_ayir	<--> ian	0,321	0,079	4,073	***	0,356
m_ayir	<--> c_duy	-0,15	0,068	-2,189	0,029	-0,185

m_ayir	<-->	c_dev	0,076	0,068	1,118	0,264	0,092
m_ayir	<-->	c_norm	-0,188	0,061	-3,098	0,002	-0,263
m_ayir	<-->	m_ozel	0,297	0,057	5,174	***	0,555
m_kar	<-->	s_sav	0,489	0,081	6,019	***	0,618
m_kar	<-->	s_kor	0,151	0,088	1,717	0,086	0,151
m_kar	<-->	ian	0,534	0,097	5,526	***	0,536
m_kar	<-->	c_duy	-0,381	0,087	-4,384	***	-0,426
m_kar	<-->	c_dev	0,235	0,082	2,873	0,004	0,256
m_kar	<-->	c_norm	-0,099	0,065	-1,521	0,128	-0,125
m_kar	<-->	m_ozel	0,335	0,063	5,322	***	0,565
s_sav	<-->	s_kor	0,072	0,094	0,762	0,446	0,065
s_sav	<-->	ian	0,401	0,095	4,199	***	0,364
s_sav	<-->	c_duy	-0,101	0,083	-1,211	0,226	-0,102
s_sav	<-->	c_dev	0,086	0,085	1,019	0,308	0,086
s_sav	<-->	c_norm	-0,242	0,075	-3,221	0,001	-0,277
s_sav	<-->	m_ozel	0,256	0,062	4,139	***	0,391
s_kor	<-->	ian	0,122	0,118	1,03	0,303	0,087
s_kor	<-->	c_duy	-0,073	0,111	-0,658	0,511	-0,059
s_kor	<-->	c_dev	0,199	0,116	1,713	0,087	0,156
s_kor	<-->	c_norm	0,193	0,097	1,982	0,047	0,174
s_kor	<-->	m_ozel	-0,066	0,075	-0,871	0,384	-0,079
ian	<-->	c_duy	-0,747	0,13	-5,722	***	-0,601
ian	<-->	c_dev	0,44	0,116	3,801	***	0,345
ian	<-->	c_norm	-0,018	0,087	-0,21	0,833	-0,017
ian	<-->	m_ozel	0,214	0,073	2,928	0,003	0,26
c_duy	<-->	c_dev	-0,385	0,11	-3,511	***	-0,337
c_duy	<-->	c_norm	-0,134	0,084	-1,588	0,112	-0,135
c_duy	<-->	m_ozel	-0,169	0,069	-2,462	0,014	-0,228
c_dev	<-->	c_norm	0,543	0,108	5,017	***	0,537
c_dev	<-->	m_ozel	0,012	0,067	0,18	0,857	0,016
c_norm	<-->	m_ozel	-0,109	0,057	-1,905	0,057	-0,166
e8	<-->	e13	-0,15	0,037	-4,033	***	-0,309
e4	<-->	e8	0,117	0,039	2,963	0,003	0,238

**Not:** m\_ayir: ayrımcılık; m\_kar: kariyer engelleme; m\_ozel: özel yaşantıya saldırı; c\_duy: duygusal bağlılık; c\_dev: devam bağlılığı; c\_norm: normatif bağlılık; o\_bağlı: örgütsel bağlılık; s\_kor: korumacı sessizlik; s\_sav: korunma amaçlı sessizlik; İan: işten ayrılma niyeti; C: örgütsel bağlılık; M: yıldırma; S: örgütsel sessizlik.

**Tablo 8:** İkinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

<i>Regresyonlar</i>			<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
m_ayir	<---	yildirma	1				0,865
m_kar	<---	yildirma	1,117	0,151	7,385	***	0,861
c_duy	<---	o_bagli	1				0,571
c_dev	<---	o_bagli	-1,069	0,202	-5,298	***	-0,59
m_ozel	<---	yildirma	0,637	0,111	5,72	***	0,592
M14	<---	m_ayir	1,129	0,123	9,19	***	0,763
M16	<---	m_ayir	1,154	0,122	9,486	***	0,795
M21	<---	m_ayir	0,937	0,116	8,115	***	0,656
M22	<---	m_ayir	1,091	0,124	8,821	***	0,725
M36	<---	m_kar	1				0,762
M37	<---	m_kar	1,146	0,094	12,23	***	0,869
M38	<---	m_kar	0,99	0,086	11,471	***	0,808
S6	<---	s_sav	1				0,818
S7	<---	s_sav	1,04	0,077	13,433	***	0,845
S10	<---	s_sav	1,082	0,078	13,823	***	0,869
S13	<---	s_kor	1				0,704
S14	<---	s_kor	1,126	0,141	7,983	***	0,776
İ1	<---	ian	1				0,832
İ2	<---	ian	1,083	0,074	14,557	***	0,877
S15	<---	s_kor	0,914	0,115	7,958	***	0,724
İ3	<---	ian	1,048	0,073	14,35	***	0,865
C3	<---	c_duy	1				0,753
C4	<---	c_duy	0,961	0,101	9,544	***	0,79
C6	<---	c_duy	0,881	0,096	9,175	***	0,734
C16	<---	c_dev	1				0,816
C17	<---	c_dev	0,997	0,12	8,295	***	0,823
C9	<---	c_norm	1				0,693
C10	<---	c_norm	1,047	0,112	9,358	***	0,732
C11	<---	c_norm	1,248	0,116	10,772	***	0,883
C13	<---	c_norm	1,087	0,109	9,966	***	0,787
M29	<---	m_ozel	1				0,752
M32	<---	m_ozel	0,88	0,102	8,627	***	0,737
M33	<---	m_ozel	0,886	0,104	8,501	***	0,716
M25	<---	m_ayir	1,056	0,117	9,037	***	0,747
M9	<---	m_ayir	1				0,653
<i>Kovaryanslar</i>			<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
ian	<-->	o_bagli	-0,594	0,116	-5,115	***	-0,814
ian	<-->	yildirma	0,399	0,081	4,908	***	0,52
yildirma	<-->	o_bagli	-0,188	0,057	-3,3	***	-0,468
s_kor	<-->	yildirma	0,046	0,069	0,663	0,507	0,059
s_sav	<-->	yildirma	0,469	0,078	5,984	***	0,771
s_sav	<-->	s_kor	0,077	0,095	0,815	0,415	0,069
s_sav	<-->	o_bagli	-0,097	0,068	-1,433	0,152	-0,168
s_sav	<-->	ian	0,403	0,096	4,201	***	0,364

s_kor	<-->	o_bagli	-0,14	0,092	-1,523	0,128	-0,191
s_kor	<-->	ian	0,125	0,119	1,045	0,296	0,089
ian	<-->	c_norm	-0,06	0,09	-0,664	0,507	-0,053
s_sav	<-->	c_norm	-0,257	0,077	-3,321	***	-0,287
c_norm	<-->	yildirma	-0,163	0,057	-2,867	0,004	-0,263
c_norm	<-->	o_bagli	-0,328	0,084	-3,922	***	-0,557
s_kor	<-->	c_norm	0,19	0,1	1,898	0,058	0,167

**Not:** m\_ayir: ayrımcılık; m\_kar: kariyer engelleme; m\_özel: özel yaşantıya saldırı; c\_duy: duygusal bağlılık; c\_dev: devam bağlılığı; c\_norm: normatif bağlılık; o\_bağlı: örgütsel bağlılık; s\_kor; korumacı sessizlik; s\_sav: korunma amaçlı sessizlik; İan: işten ayrılma niyeti; C: örgütsel bağlılık; M: yıldırma; S: örgütsel sessizlik.

