

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA YAŞANAN  
PSİKOLOJİK YILDIRMANIN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Seval KÖŞKER**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Asım SALDAMLI**

**HAZİRAN – 2016**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA YAŞANAN  
PSİKOLOJİK YILDIRMANIN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seval KÖŞKER

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez ...../...../2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Asım Saldamcı	Asım	BAŞARILI
Prof. Dr. Arsal H. ÖZDEN	Arsal	BAŞARILI
Doç. Dr. K. Ozan Özer	K. Ozan	BAŞARILI

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Seval KÖŞKER**

**18.06.2016**



## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılmasının her aşamasında beni destekleyip yoğun programına rağmen bana vaktini ayırıp, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden değerli tez danışmanım Prof. Dr. Asım SALDAMLI' ya katkı ve emekleri için en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bu vesileyle tezimin hazırlarken yardımlarını manevi desteğini esirgemeyen sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI' ya ve Prof. Dr. Ünal Halit ÖZDEN'e de teşekkürlerimi bir borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneciğime, beni bu günlere getiren rahmetli öğretmen babacığma, eşime, oğlum Ali Buğra'ya, kızım Yağmur'a, kızkardeşlerim Aysun ve Özlem' e, yeğenim Ecem' e, ve desteği olan çok sevdiğim dostlarıma, anket sorularını cevaplayan mesai arkadaşlarıma, tüm kalbimle teşekkürü bir borç bilirim.

**Seval KÖŞKER**

**18.06.2016**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK YILDIRMAYA KAVRAMINA GENEL BAKIŞ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Mobbing Tanımı ve Tarihçesi .....	3
1.2. Psikolojik Yıldırma Sürecinin Uygulanma Aşamaları.....	12
1.3. Psikolojik Yıldırmanın Tipolojisi .....	14
1.4. Psikolojik Yıldırmanın Türleri.....	16
1.4.1. Dikey (Hiyerarşik) Psikolojik Yıldırma .....	17
1.4.1.1. Yukardan Aşağıya Psikolojik Yıldırma: .....	17
1.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Psikolojik Yıldırma .....	18
1.4.2. Yatay (Eşdeğerler arasında) Psikolojik Yıldırma .....	19
1.5. Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkış Nedenleri.....	21
1.5.1. Bireysel Nedenler .....	23
1.5.2. Örgütsel ve Yönetmel Nedenler .....	25
1.5.3. Örgüt Dışı Nedenler.....	26
1.6. Psikolojik Yıldırmanın Stres ile İlişkisi .....	28
1.6.1. Fiziksel ve Ruhsal Psikolojik Kökenli olan Fiziksel Rahatsızlıklar .....	32
1.6.2. Psikolojik Rahatsızlıklar .....	32
1.7. Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları.....	34
1.7.1. Psikolojik Yıldırmanın Mağdur Üzerindeki Etkisi.....	35
1.7.2. Psikolojik Yıldırmanın Örgüt Üzerindeki Etkisi .....	37
1.7.3. Psikolojik Yıldırmanın Toplum Üzerindeki Etkisi.....	37
1.8. psikolojik Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri .....	40
1.8.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri .....	
1.8.2. Kurumsal Mücadele Yöntemleri.....	

1.8.3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri .....	
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İLGİLİ KAVRAMLAR .....</b>	<b>46</b>
2.1. Örgüt Kavramı .....	46
2.2. Bağlılık Kavramı .....	47
2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	49
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	60
2.4.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....	62
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etki Eden Unsurlar .....	67
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	68
<b>BÖLÜM 3: PSİKOLOJİK YILDIRMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ .....</b>	<b>73</b>
<b>BÖLÜM 4: KAMU KURUMLARINDA YAŞANAN PSİKOLOJİK YILDIRMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ.....</b>	<b>77</b>
4.1. Araştırmanın Amacı .....	77
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları .....	77
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem .....	77
4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Analiz Teknikleri.....	78
4.5. Araştırma İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler .....	78
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>96</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>113</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>117</b>

## KISALTMALAR

<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>vb</b>	: Ve benzeri
<b>vs</b>	: Ve saire
<b>vd</b>	: Ve diğerleri
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>WHO</b>	: Dünya Sağlık Örgütü
<b>TSSB</b>	: Travma Sonrası Stres Bozukluğunu



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Literatürde Mobbing Olgusuna Karşılık Gelen Kavramlar .....	7
<b>Tablo 2.</b> Literatürde Kullanılan Terimler ve Tanımları .....	10
<b>Tablo 3.</b> Örgütlerde Psikolojik Yıldırmanı Ortaya Çıkaran Sebepler .....	22
<b>Tablo 4.</b> Psikolojik Yıldırmanın Toplumsal Nedenleri .....	27
<b>Tablo 5.</b> Psikolojik Yıldırmanın Psikolojik ve Ekonomik Sonuçları.....	39
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları.....	53
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Bağlılığın Kronolojisi.....	56
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	79
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Kurum ve Meslekleri ile İlgili Düşünceleri.....	80
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Psikolojik Yıldırma Hakkında Düşünceleri .....	80
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Psikolojik Yıldırma İle İlgili Düşünceleri.....	80
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Psikolojik Yıldırma Karşı Verdiği Tepki Türleri.....	81
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Psikolojik Yıldırma Karşı Verdiği Tepki Sonuçları .....	82
<b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Psikolojik Yıldırma Maruz Kaldığında Medeni Durumu ...	82
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Psikolojik Yıldırma Maruz Kaldığı Dönemdeki Hizmeti...	82
<b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Kimler Tarafından Psikolojik Yıldırma Maruz Kaldığı.....	83
<b>Tablo 17.</b> Katılımcılara Psikolojik Yıldırma Uygulayan Kişinin Cinsiyeti .....	83
<b>Tablo 18.</b> Katılımcıların Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Süresi.....	84
<b>Tablo 19.</b> Katılımcıların Psikolojik Yıldırma Karşı Davranış Türü .....	84
<b>Tablo 20.</b> Psikolojik Yıldırmanın Zararı Olup Olmaması İle İlgili Düşünceler .....	84
<b>Tablo 21.</b> Psikolojik Yıldırma ile İlgili İfadelerin Faktör Analizi.....	85
<b>Tablo 22.</b> Duygusal Bağlılık Faktör Analizi .....	86
<b>Tablo 23.</b> Devamlılık Bağlılığı Faktör Analizi.....	86
<b>Tablo 24.</b> Normatif Bağlılık Faktör Analizi .....	87
<b>Tablo 25.</b> Psikolojik Yıldırma ile İlgili İfadelerin Faktör Analizi.....	87
<b>Tablo 26.</b> Psikolojik Yıldırmanın Faktör Analizi.....	88
<b>Tablo 27.</b> Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi .....	89
<b>Tablo 28.</b> Devamlılık Bağlılığı Faktör Analizi.....	90
<b>Tablo 29.</b> Normatif Bağlılık Faktör Analizi .....	91
<b>Tablo 30.</b> Korelasyon Matrisi.....	92



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Psikolojik yıldırmanın neden ve sonuçları .....	35
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	61
Şekil.3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	63



<b>Tezin Başlığı:</b> Kamu Kurumlarında Yaşanan Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Seval KÖŞKER	<b>Tez Danışmanı:</b> Prof. Dr. Asım SALDAMLI
<b>Kabul Tarihi:</b>	<b>Sayfa Sayısı:</b> vi ( ön kısım) + 112 (metin kısmı) + 4 (ek)
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme Yönetim	<b>Bilimsel Dalı:</b> İşletme Yönetimi
<p>Bu çalışmamın amacı, kamu kurumlarında psikolojik yıldırmanın varlığını araştırmak ve bireyin/bireylerin örgüte olan bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bir kamu kurumu olan vergi dairesinde görev yapmakta olan personellerin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca literatürde sıkça vurgu yapılan örgütsel bağlılık türleri (normatif, devam, duygusal bağlılık) açısından da araştırmaya katılanların tutumları ortaya konmuştur. Araştırmanın evreni olarak İstanbul bölgesindeki kamu kuruluşlarından muhtelif vergi daireleridir. Bu kurumlarda çalışan 319 kişi ile anket çalışması yapılmış ve elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Çalışmadan derlenen beyanlar faktör analizine tabi tutulmuş ve psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanlarda bağlılık türleri belirlenmiştir. Psikolojik yıldırma ile bağlılık arasındaki ilişki korelasyon matrisi üzerinden çıkarılmıştır. Üç bağlılık faktörü ile psikolojik yıldırma arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Kişilerin kuruma bağlı kalmasının ve psikolojik yıldırma maruz kalmasının demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği araştırma kapsamında incelenmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki, araştırmaya katılan personeller kurumlarına bağlılık göstermektedir. Bu bağlılığın ise ağırlıklı olarak devam bağlılığı yönünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik yıldırma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.</p>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> Psikolojik Yıldırma, Örgütsel Bağlılık, Kamu Kurumu.	

<b>Title of the Thesis:</b> The Effect On Organizational Commitment Of Mobbing Experienced In Public Institutions.	
<b>Autor:</b> Seval KÖŞKER	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Asım SALDAMLI
<b>Date :</b>	<b>Nu of Pages:</b> vi (pre.) + 112 (main boy) + 4 (add.)
<b>Department:</b> Business Management	<b>Subfield:</b> Business Management
<p>The purpose of this study is to investigate the existence of psychological bullying in public institutions and to investigate its effects on the individuals' commitment to the organization it's aimed to detect the organizational commitment levels of the personel working at IRS as a public institution. In addition, the attitudes of the participants in the survey are also stated in terms of organizational commitment types (normative, attendance, emotional depedence) as frequently stressed in the literature. The scope of this survey is the assorted IRS offices in Istanbul. Questionnaires have been filled by 319 individuals working in these offices and the findings were analysed statistically. The factor analysis was done with the compiled statements and in those exposed to psychological bullying, commitment types were identified. The relation between psychological bullying and commitment was extracted on the correlation matrix. It's indicated that there is a link between 3 commitment types and psychological bullying. It's investigated in the framework of the survey whether individuals' commitment to the institution and their being exposed to psychological bullying Show any difference considering the demographic features. The result have shown that the participant personel are showing commitment to their institutions. And it's concluded that this commitment is mostly a type of attendance commitment. So it's figured out that there is a significant relation between psychological bullying and organizational commitment.</p>	
<b>Keywords:</b> Mobbing, Organizational Commitment, Public Institutions.	

## GİRİŞ

Mobbing kavramı günümüz çalışma yaşamında sıkça karşılaştığımız fakat dile gelmeyen, konuşulmaktan çekinilen, gözlemlenmesi imkânsız olması nedeniyle ortaya çıkarılmayan ve ispatı zor olan bir olgudur (Kırel, 2008: 1). Leymann' a göre (1996) mobbing; bir ya da birden fazla bireye çoğunlukla bir kişi tarafından (en az haftada bir, en fazla altı ay boyunca) sistemli olarak uygulanan, bireyi yıpratmak, aşağılamak, taciz etmek, rencide etmek amacıyla düşmanca tutumlarda bulunarak onu savunmasız bırakmaktır. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uygulama süresinin uzun olması, bireyde belirgin zihinsel, psikomatik ve sosyal tükenmişliğe neden olur (Kırel, 2008:3). Türkiye' de mobbing “yıldır kaçır”, “psikolojik yıldırma”, “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik taciz” gibi kavramlarla açıklanmıştır (Tınaz, 2011: 17).

Tınaz (2006a)' a göre; yalnızca psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da bir gün kendilerinin de yıldırmaya maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirirler. Bireylerin, işlerine ve örgütlerine olan aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar. İşyerinde uygulanan psikolojik yıldırma, bireyi sağlığı/ psikolojisi açısından olumsuz etkiler. Sağlığı/psikolojisi bozulan birey içinde bulunduğu örgütü olumsuz etkilemekte ve son olarak örgüt yapısı olumsuz etkilenen işyeri de kendi toplumu ve ülke ekonomisini olumsuz yönde etkileyebilir.

Literatürde kaynak taraması yaptığımızda bu konu ile ilgili birçok makale yazıldığı, sadece özel şirketlerde değil kamu kurumlarında çalışanların bile mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Özel şirketler küçülme politikası nedeniyle ya da tazminat ödememek adına bireye mobbing uygulayarak onun işten ayrılması amacı güdebilir fakat bu durum kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar için farklı bir boyutta görülmektedir.

Konuşulmaktan çekinilen, konunun araştırılması, tespit edilmesi ve gereken çözüm yollarının tartışılması, araştırılması yerine “ kol kırılır yen içinde kalır” mantığında olan

kamu kurumları psikolojik yıldırmanın varlığını dahi görmezden gelmekte, yok saymaktadır. Mağdur birey ise haklarını savunamayacak, bu durum sonucunda da örgüte olan inancını yitirmeye başlayacaktır.

Bu araştırmanın amacı vergi dairelerinde çalışan birey/ bireylerin psikolojik yıldırma maruz kalıp kalmadığını tespit etmek, bu olumsuz durum sonucunda örgütteki bağlılığını ne ölçüde olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Birinci bölümde psikolojik yıldırma olgusu tanımı, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulacaktır. İkinci Bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığın sonuçları konularına değinilecektir. Üçüncü bölümde ise psikolojik yıldırma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerden bahsedilecektir. Dördüncü bölümde psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılığı üzerine etkisini tespit etmek amacıyla İstanbul bölgesinde bulunan ve gönüllü olarak anketi cevaplayan vergi daireleri çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmamızın sonuçları değerlendirilecektir.

# **BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK YILDIRMAYA KAVRAMINA GENEL BAKIŞ**

## **1.1. Mobbing Tanımı ve Tarihçesi**

Mobbing terimi, ‘kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk’ gibi anlamlara gelen Latince ‘mobile vulgus’ sözcüğünden gelmektedir. İngilizce yasa dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelen “mob” sözcüğünden türetilmiştir. Mobbing sözcüğü, “Ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamlarına da gelmektedir (Tınaz, 2011: 7). Leymann’ a göre çalışma hayatında mobbing; bir bireye çalışma arkadaşları tarafından sistematik bir şekilde gerçekleştirilen, uzun süre devam eden ve fiziksel, psikomatik ve sosyal sorunlarla sonuçlanan düşmanca ve etik olmayan davranışlardır (Tınaz, 2011: 13). Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Bu kavram, çalışanlara üstleri, astları veya aynı seviyedeki çalışanlar tarafından sistematik bir biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz, 2006a: 1).

Mobbing, belirli bir zaman dilimi boyunca çalışma arkadaşları veya üstleri tarafından bir kişiye (çalışan veya yönetici) sistematik olarak devam eden ve tekrarlayan bir şekilde saldırgan ve hatta şiddet içeren davranışlarda bulunulması durumu olarak ifade eder. Bu tanıma göre psikolojik yıldırmanın ortaya çıkması için bir veya birden fazla kişi tarafından yapılmış olması, olumsuz davranışlar ve tutumlarla karşı karşıya kalınması ve iki taraf arasında eşit derecede güç ilişkisinin olmaması gerekmektedir. İşyerinde psikolojik yıldırma kavramı açıklanırken, çeşitli ülkelerden farklı terminolojiler kullanılmış ve bu nedenle kavram kargaşası ortaya çıkmıştır. Örneğin, İskandinav ülkelerinde bir çalışan veya yöneticinin diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından sürekli olarak devam eden ve tekrarlayan, olumsuz davranışlarla karşı karşıya kaldığı ve haksızlığa uğradığı tüm durumları yansıtan mobbing kullanılmaktadır. Mobbing kavramı ile “zorbalık”, “taciz”, “mağduriyet” gibi kavramların birbirlerinin yerine kullanılabileceği belirtilmiştir (Einarsen, 2000: 380). Zorbalık davranışını tanımlamak için çoğunlukla “taciz” ve “psikolojik yıldırma” terimleri kullanılmış, araştırmacılar tarafından işyeri zorbalığı için en tutarlı şekilde kullanılan terim haline gelmiştir (Branch, Ramsay, Barker, 2013: 280). İngiltere’ de ise mobbing terimi için “işyerinde zorbalık (bullying at work) terimi kabul görmüştür

(Liefoghe, Olafsson, 1999: 39). Türkiye’ de ise “mobbing” kavramının karşılığı olarak kullanılan başlıca terimlerin işyerinde psikolojik yıldırma, işyerinde yıldırma, psikolojik taciz, duygusal taciz, işyerinde zorbalık, işyerinde duygusal saldırı, işyerinde psikolojik şiddet, işyerinde ruhsal taciz, işyerinde manevi taciz ve işyeri sendromu olarak karşılık bulmuştur ( Yıldız ve Kılış, 2010: 75).

Bu kavram ilk kez 1960’ lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Hayvanların saldırgan davranışlarını gözlemlerken onların bu davranış türlerini açıklamak için bu kavramı kullanmıştır. Gözlemlediği birkaç kazın bir araya gelecek bir tilkiyi korkutup kovalaması gibi durumları psikolojik baskı olarak görmüştür (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003: 2). 1970’lerin başında, yapılan araştırmalar sonucunda, çocukların birbirlerine karşı sergilemiş oldukları acımasız davranışları mobbing olarak tanımlanmıştır. Bir grup çocuğun toplanarak başka bir çocuğu hedef alarak tekrar tekrar zarar vermesini ifade etmede kullanılmıştır. Ertürk (2013)’ e göre; 1972 yılında Peter-Paul Heineman’ın yayımladığı “Mobbing: Group Violence Among Children” adlı kitabında, çocuklar arasında görülen bu tür olumsuz davranışların intihara kadar götürebilen bu zorba davranış türünü “mobbing” kavramı ile ifade etmiştir (Schuster, 1996: 294). 1976 yılına gelindiğinde ise bu kavram işyerlerinde çalışanlar arasında meydana gelen davranışlar için kullanılmıştır. Aynı yıl Brodsky, ABD’ de yayımladığı “The Harassed Worker” (Taciz Edilmiş Çalışanlar) adlı kitabında bu kavrama yer vermiştir (Davenport vd.2003: 2). 1988 yılında, İngiliz gazeteci Adams BBC de yaptığı programlarda mobbing olgusunun kamuoyunda duyurulmasını sağlayan ilk isimdir. Daha sonra Adams, mobbing hakkında yaptığı çalışmaları, 1992 yılında “İşyerinde Zorbalık, Nasıl Karşı Konulabilir ve Üstesinden Gelinir?” adlı eserinde yayınlamıştır (Yüçetürk, 2003: 3). 1997 yılında mobbing ile mücadele etmek için, “Adams” adıyla bir de vakıf kurmuştur (Gökçe, 2008a: 17). Adams’ ın ardından,1996 yılında İngiliz yazar Tim Filled, ‘Bully in Sight’ (Görünürdeki Zorba) adlı kitabında, iş yerinde yapılan yıldırmanın nasıl ele alınacağını anlatmıştır. Filled zorbalığı, mağdurun özgüvenine ve özsaygısına yapılan bir saldırı olarak ifade etmiştir (Gül ve Özcan, 2011: 109). Ülkemizde ise mobbing kavramını kamuoyunun dikkatini yeteri kadar çekememiştir. Bu kavramın, günümüzde kaba şiddetin devam etmesinden dolayı bilinmediğini belirtilmiştir. Kişinin mobbing mağduru olmasının nedeni, üstlerinden ve birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından iyi olmalarından dolayı hedef haline

gelmeleridir. Birey, örgütün içinde ne kadar becerikli ve ön plana çıkan tutumlar sergiliyorsa hedef haline gelebilmekte ve mobbing mağduru olabilmektedir (Kaya, 2013: 854). 1998’de Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino’ nun hazırladığı “İş Yerinde Şiddet” adlı rapor, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanmıştır. Raporda “mobbing” ve “bullying” eylemleri kapsamında cinayetlerin ve intiharın yanı sıra daha çok bilinen şiddete yönelik davranışlar tartışılmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO’nun) 1999’da yayınladığı raporda ise fiziksel ve duygusal yönüyle işyerinde şiddet incelenmiştir. Günümüz sorunları içerisinde bu olgunun işyerlerinde görülen en ciddi sorunlarında biri olduğunu vurgulamaktadır (Yüçetürk, 2003: 2). Mobbing konusu ülkemizde yapılan ilk yayın, 2003 yılında Davenport, Schwartz ve Elliot’ın “Mobbing: Emotional Abuse in the Amerikan Workplace” adlı kitabı, Osman Cem ÖnerToy ‘Mobbing: İş yerinde Duygusal Taciz’ adıyla Türkçeye çevirmiştir. Aynı zamanda bu konu hakkında 2005 yılından itibaren, Hasan Tutar, Şaban Çobanoğlu, Pınar Tınaz ve Cem Baykal’ın kitapları takip etmiştir (Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 52).

Mobbing kavramının terminolojide yer alan, işyerlerindeki mobbing eylemini ifade etmek için kullanılan terimler aşağıdaki gibidir (Tınaz, 2011: 15):

- Zorbalık (Bullying)
- İş ya da işçi Tacizi (Work or Employee abuse)
- Kötü davranış (Mistreatment)
- Duygusal Taciz (Emotional Abuse)
- Kurban etme (Victimization)
- Gözdağı verme (Intimidation)
- Sözlü Taciz (Verbal Abuse),
- Yatay Şiddet (Horizontal Violence)

Mobbing kavramı literatüre yeni giren bir kavram olduğu için Türkçe’ de karşılığı tam olarak bulunamamaktadır. Bu nedenle mobbing üzerine araştırma yapanlar bu kavramı anlatırken tek bir sözcük yerine aşağıdaki sözcükleri de kullanmaktadırlar:

- Psikolojik Yıldırma
- İşyerinde Psikolojik Taciz
- İşyerinde Psikolojik – Terör
- İşyerinde Manevi Taciz



- İşyerinde Duygusal Şiddet
- İşyeri Travması
- İşyerinde Zorbalık
- İşyerinde Duygusal Taciz
- İşyerinde Psikolojik –Şiddet
- İşyerinde Moral Taciz

Kavramın tek sözcük yerine birden fazla sözcükle ifade edilmesi doğru olmaktadır. Zira mobbing olgusunun değişmeyen belirgin özelliği işyerinde meydana gelmesidir (Tınaz, 2011: 17). Mobbing kavramına yönelik yukarıda belirttiğimiz bazı tanımlarda ortak üç unsur bulunduğunu görmekteyiz. İlk olarak, mobbing uygulayan saldırganın amacına bakılmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, mağdurun üzerinde bıraktığı etkilerdir. İkinci olarak ise, bu gerçekleştirilen etkilerin olumsuzluğu yani mağduru etkileyip zarar verip vermediğidir. Son olarak ise mobbing eylemine devam edilmesi konusundaki ısrarlı tutumlardır. Diğer bir ifadeyle belirtmek gerekirse, eylemin hangi sıklıkla hangi süre içerisinde devam ettirildiğidir (Cusack, 2000: 2118). Kavramla ilgili genel olarak literatürde kabul görmüş tanım İsveçli Psikolog Heinz Leymann' a aittir. İş hayatında insan ilişkileri üzerine konu ele alınıp incelenmiş ve mobbing kavramı bir “psiko-terör” olarak belirtilmiştir. Bunun sebebi; düşünce ve inanç ayrılığından tutun da kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar her türlü faktör olabileceğini belirtilmiştir. İş yaşamında mobbing bir ya da birkaç kişinin diğer kişi veya kişilere, sistematik bir biçimde, düşmanca ve etik olmayan tarzda uygulanan davranışlar olarak ifade edilmiştir (Turan, 2006: 6). Leymann (1996) kitabında mobbingi; *“Psikolojik terör ya da mobbing; işyerinde, sistematik bir şekilde veya daha fazla birey (nadiren dörtten fazla) tarafından, daha çok bir kişiye yönelik (nadiren birden fazla) düşmanca ve etik dışı davranışları kapsar. Bu davranışlar, çok sık (en az haftada bir) ve uzun bir süre içinde (en az altı ay) tekrar etmektedir. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uygulama süresinin uzunluğu, bireyde belirgin zihinsel, psikomatik ve sosyal tükenmişliğe neden olur”* diye tanımlamıştır. Mobbing çalışan üzerindeki olumsuz etkinin yanında bir de terminolojik anlam açısından da çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Zaten mobbing kavramının ülkemizde tam olarak idrak edilmemiş olması ve çalışanlar üzerindeki etkisinin ispatının zor olması nedeniyle henüz bir netlik kazanmamıştır (Eser, 2008).

**Tablo 1**  
**Literatürde Mobbing Olgusuna Karşılık Gelen Kavramlar**

ARAŞTIRMACI	İNGİLİZCE KARŞILIĞI	TÜRKÇE KARŞILIĞI	YIL
Heinz Leymann	Mobbing	Mobbing	1984
M.Sheehan,C.Rayner, M.Barker	Psychological Abuse	Psikolojik İstismar	1990
J.W. Cox	Verbal Abuse	Sözlü İstismar	1991
A.Adams	Bullying	Bullying	1992
B.E.Ashforth	Petty Tyranny	Küçük Tiran	1994
K.Björkqvist	Workplace Haressment	İşyerinde Taciz	1994
Price Spatler	Workplace Mistreatment	İşyerinde Kötü Davranış	1995
Y.Vardi&Y.Wiener	Misbehavior İn Organization	Örgütlerde Kötü Davranış	1996
L.Keashly	Emotional Abuse	Duygusal İstismar	1998
Robinson, O'leary-Kelly	Antisocial Behavior	Anti-Sosyal Davranış	1998
Baron ve Neuman	Workplace Aggression	İşyerinde Saldırganlık	1998
K.Aquino,Grover	Victimizational	İşyerinde Mağduriyet	1999
Anderson, Pearson	Incivility	Kabalık	1999
Tepper	Abusive Supervisiom	İstismarcı İdare	2000
S.Eirnasen	Bullying	Bullying	2002
Duffy, Ganster, Pagon	Social Undermining	Sosyal Baltalama, Zayıflatma	2002
Insitute for Workplace Traumaand Bullying	Psychological Violence	Psikolojik Şiddet	2002
D.Lewis	Macho Management	Maço Yönetim	2003
P.Lutge-Sadvik	Employee Emotional Abuse	Çalışanın Duygusal İstismarı	2003
Bennet ve Robinson	Interpersonal Deviance	Kişilerarası Sapkın Davranışlar	2003

**Kaynak:** Güldalı, Olcay, Çalışma ve Toplum Dergisi Cilt: 23 No: 2.

Yukardaki tablo 1’ de görüldüğü gibi mobbing çeşitli terimlerle tanımlanmış fakat ortak bir tanım benimsememiştir. Ancak araştırmacılar mobbingin süresi ve sıklığı gibi parametrelerde ortak bir kaniya varmışlardır. Mobbinge maruz kalan kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, ağlama krizleri, hareketsizlik, alınganlık, unutkanlık, suskunluk, ani öfkelenme, yaşama arzusu kaybı, daha önce sevdiği şeylerden zevk almama gibi bir takım olumsuz davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilmektedir. Üstelik psikolojik şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda ise mağdurda intihar düşünceleri bile ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan bu tür endişeler örgüt bütününe de etkisi altına alır. Bu durumda mobbing olgusunun örgütsel sağlığını tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gerekliliği doğmaktadır. Mobbing olgusu bu anlamda son yılların en önemli örgütsel sorunlardan biri haline gelmekte ve yeterince tanınmamaktadır. Fakat pek çok örgütte olduğu gibi kamu kurumlarında da mobbinge bağlı sorunlarla karşı karşıya kalınmasına rağmen göz ardı edilmekte, gereken önlemler alınmamakta ve düzeltilmeye yönelik çalışmalar yapılmamaktadır (Tınaz, 2011: 8).

İş yerinde cinsel taciz ya da ırk, din, dil ayrımına dayalı tacize karşı yasalar hemen hemen tüm uygar dünya ülkelerinde sabit olduğu için, çalıştıkları yerlerde bu alanlarda tacize uğrayan çalışanlar kendilerini ifade etmekte ve yasalar önünde savunmaya çok daha kararlıdır. Fakat mobbing olgusu kurbanlarının psikolojik dengesini ve kendine güvenini ortadan kaldırmaya yönelik olduğu için, genelde kurbanların hakkını aramak ya da bu durumdan haklı şekilde kurtulmak gibi bir motivasyonu kalmaz. Bu nedenle de kendilerini yalnız hissetmeleri ve maruz kaldıkları saldırıyı toplumla paylaşamamaları yaygın bir durumdur. Araştırmalar derinleştikçe ortaya çıkan gerçekler ve bu durumun tüm dünyadaki işletmelerde yaygın oluşu konunun sadece akademik araştırmalara konu olmaktan çıkıp yaygınlaşmasını sağlamıştır. 1998 Kasımında Oprah Winfrey’in gösterisi Zorba Patronlara ithaf edilmiş ve kurbanların kendi öykülerini anlatmaları istenmiştir. 2004 yılında gerçek bir öyküden yola çıkılarak çekilen ve Berlin Film Festivali’nde jüri özel ödülü alan ‘Çalışmayı Seviyorum- Mobbing’ (Mi Piace Lavorare-Mobbing) isimli film birçok kişinin, içinde kendilerinin de yaşadıklarını bulmasına yardımcı olmuş ve büyük ilgi görmüştür (Mi Piace Lavorare, 2009). Rosner (2001) ise iş yerinde astları, üstleri ya da iş arkadaşları tarafından duygusal tacize uğrayan iş görenleri ‘işyeri gazileri’ olarak

tanımlamış ve bu kişilerin deneyimlerini paylaşmaları ve başlarına gelenlerle ilgili öğrenmek istedikleri konusunda profesyonel yardım almaları için <http://workingwounded.com> sitesini kurmuştur. Türkiye’de ise [www.mobbingturkiye.com](http://www.mobbingturkiye.com) veya [www.psikolojikyildirma.com](http://www.psikolojikyildirma.com) sitelerinde mobbinge maruz kalan çalışanlar tecrübelerini paylaşmakta, yalnız olmadıklarını anlamakta ve bu sorunla baş edebilmek için başvurabilecekleri yolları öğrenmektedirler (Altuntaş, 2010: 2998).

Bu çalışmada, kavram karmaşasına sebebiyet vermemek için İngilizce bir terim olan “mobbing” terimi yerine “psikolojik yıldırma” terimi kullanılacaktır.

Psikolojik yıldırma kavramına yönelik yapılan tanımlarda ortak olan üç unsur görülmektedir (Çobanoğlu, 2005: 22) Bunlar;

- Psikolojik yıldırma uygulayan kişinin niyetine bakılmaksızın gerçekleştirmiş olduğu eylemin mağdurun üzerinde bıraktığı etkiler
- Bu etkilerin, olumsuzluğu yani psikolojik yıldırma uygulanan mağdura fiziksel veya psikolojik zarar verip vermediği
- Psikolojik yıldırma eylemine devam edilmesindeki ısrarlı davranıştır. Yani eylemin ne kadar sıklıkla veya sürede devam ettirildiğidir.

Aşağıdaki tabloda mobbing olgusu ile ilgili literatürde kullanılan terimler ve tanımlar bulunmaktadır (Karatuna, Tınaz, 2010: 16):

**Tablo 2**  
**Literatürde Kullanılan Terimler ve Tanımları**

YAZAR	TARİH	TERİM	YAPILAN TANIM
Brodsky	1976	Taciz(Harrassment)	Bireye bir ya da birden fazla kişinin eziyet vermek, yıpratmak amacıyla ısrarlı ve sürekli bir biçimde taciz etmesidir. Bireyin bu durumdan rahatsız olmasına, kendini baskı altında hissetmesine, sinirlenerek tepki vermesine ya da içine kapanmasına sebep olmasıdır.
Thylefors	1987	Günah Keçisi (Scapegoating)	Bir ya da birden fazla kişinin belirli peyotlar boyunca, bir ya da birden fazla kişiye olumsuz davranışlarda bulunmalarıdır.
Matthiese Raknes, Rrökkum	1989	Yıldırma(Mobbing)	Bir ya da birden fazla bireyin bir ya da birden fazla bireyi hedef alarak sürekli olumsuz tavırlarda bulunmasıdır.
Leymann	1990	İşyerindePsikolojik Yıldırma (Psychological Terror)	Bir ya da birden fazla bireyin sadece bir bireyi hedef alarak en az haftada bir en uzun dönemde en az altı ay düşmanca, ahlak dışı davranışlarda bulunması ve kişiyi savunmasız, hissetmesine neden olmasıdır.
Kile	1990a	Sağlığı Tehdit Eden Liderlik (Health Endangering Leadership)	Amirin astlarına alenen ya da gizlice fakat sürekli olarak uyguladığı olumsuz ve utanç veren zorba davranışlardır.
YAZAR	TARİH	TERİM	YAPILAN TANIM
Wilson	1991	İşyeri Travması (Workplace Trauma)	Bir işyerinde amiri ya da iş arkadaşları tarafından bireyin öz benliğini yıpratmak amacıyla, kasıtlı ve devamlı yapılan düşmanca davranışlardır. Bu kötü davranışlar sonucunda birey çalıştığı yerde kendini soyutlanmış, izole edilmiş hisseder, işyerine adapte olamaz ve bireyin kişiliği tamamen zarar görür.
Adams	1992	Zorbalık (Bullying)	İşyerinde bir kişiyi hedef alarak, onu alçaltan, aşağılayıcı, düşüncelerine karşı eleştirel, bireyin kişiliğini suiistimal eden, sindiren olumsuz tavırlar sergilenmesidir.
Vartia	1993	Taciz (Harrassment)	İşyerinde bir ya da birkaç kişinin bir kişiye, bir süre boyunca, sürekli olumsuz tavırlara maruz bırakmasıdır.

**Tablo 2'nin Devamı.**

YAZAR	TARİH	TERİM	YAPILAN TANIM
Ashfort	1994	Adi Zorbalık (Petty Tyranny)	Amirin yetkisini astlarını aşağılamada, farklı düşünceleri susturmada, keyfi bir şekilde anlayıp dinlemeden cezalandırmada, gücünü kötüye kullanarak itibarını yükseltecek davranışlarda bulunmasıdır.
Björkqvist, Österman&Hjel Back	1994	Saldırganlık, İşyeri Tacizi (Aggression, Work Harrassment)	Bireyin kendine yapılan olumsuz davranışlar karşısında, kendini savunmasına engel olmak için, birey ya da bireylerin yıpratmak için bahaneler bulması ve bireyi sürekli fiziksel ve ruhsal rahatsız etmesidir.
Hoel ve Cooper	2000	İşyeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Bir veya birden fazla kişinin, belirli bir süre periyotlar içinde sürekli olarak, bir veya birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlarda bulunmasıdır. Buradaki tanımda mağdur birey olumsuz davranışlarla mücadele etmekte zorlanacağı bir durumdadır ve bir defaya mahsus olumsuz davranışlar taciz olarak kabul edilmemektedir.
Namie ve Namie	2000	İşyeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	Bir bireyin, bir ya da birden fazla kişilerin kötü davranışlara maruz kalması ve hedef alınan bireyin sağlığının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmasıdır.
Davenport, Swhartz ve Elliott	2003	Duygusal Taciz, İşyerinde Psikolojik Yıldıma (Emotional Abuse, Workplace Mobbing)	Bir kişinin bireyi kendi rızası ile ya da zorla kendi etrafında toplaması, sürekli olarak kötü davranışlarda bulunması, alay etmesi, imalarda bulunması, karşındaki kişinin toplum içindeki itibarını düşürmesi ve buna benzer davranışlarla saldırgan bir ortama sebep olarak bireyin işten çıkarılmasını sağlamasıdır.
Tınaz	2006,2008	İşyerinde Psikolojik Yıldıma, Yıldır Kaçır	İşyerinde amir ya da çalışanlar tarafından sürekli tekrarlanan bir nevi psikolojik terördür. Çalışanlara üstleri, astları ya da eşit düzeydeki çalışanlarca sistimli bir biçimde uygulanan her türlü kötü davranış, aşağılama, tehdit ve şiddet gibi davranışları ifade eden anlamları içerir.

**Kaynak:** Gökçe A. (2008), Mobbing İş Yerinde Yıldıma: Eğitim Örneği, Ankara, Pegem Akademi, s:15.

## 1.2. Psikolojik Yıldırma Sürecinin Uygulanma Aşamaları

Psikolojik Yıldırma rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren ve zaman geçtikçe acı vermeye başlayan olayların sarmal bir biçimde hız kazandığı süreçtir. Bireye zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan bu süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce kendi içinde çeşitli aşamalarla kendini gösterebilir (Tınaz, 2006b: 13).

Bu süreç her bireyde farklı durumlarda kendini göstermektedir. Psikolojik yıldırma sürecinde (Baltaş, 2009: 89);

- Kişinin, saygınlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılır.
- Olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı, kötü niyetli mesajlar içerir.
- Bir ya da birkaç kişi tarafından gerçekleştirilir.
- Sistemli ve sürekli olarak uygulanır.
- Mağdur kusurlu duruma düşürülür.
- Kişi duruma boyun eğmeye zorlanılır.
- İşten ayrılmaya mecbur edilir ve bu kurbanım kendi seçimi olarak gösterilir.

Yönetim durumu göz ardı eder, hoş görür hatta bu durumu teşvik edip başlatabilir. Mağdur, eğer direnmeyi başarır ve bulunduğu ortamdan uzaklaşabilirse ya da uyum sağlayabilirse psikolojik yıldırma son bulacaktır. Eğer direnemez ve uzaklaşamazsa, zihinsel, ruhsal ve bedensel olarak yıpranır ve işine odaklanmakta zorlanır. Daha sonraları da işine dönme şansını tümüyle yitirir ve özel bir tedaviye ihtiyaç duyabilir. Bireyin karşılaştığı olumsuz durum bireyin sosyal hayatına da yansır (Baltaş, 2006:1).

Psikolojik Yıldırma çeşitli aşamaları olan bir süreçtir. Psikolojik yıldırma durağan bir süreç değildir, sürekli gelişen ve birbirini takip eden olayların oluştuğu bir süreçtir ve gelişim evreleri ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklılıklar göstermektedir (Çobanoğlu, 2005: 91). Psikolojik Yıldırma rahatsız edici davranışlarla ortaya çıkan, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal olarak hız kazandığı bir süreçten oluşur. Fakat şunu unutmamak gerekir ki psikolojik yıldırmanın devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür. Kurban bireye zarar veren bir uygulama olarak başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce, kendi içerisinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir.

1. *Aşama: Çatışma:* Birinci aşamada çatışma olarak ortaya çıkan tetikleyici kritik bir olay ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle psikolojik yıldırma bazen tırmanmış bir

çatışma olduğu da söylenebilir. Bu aşamada mobbing niteliği kazanmadığı için çatışma olarak görülmektedir. Fakat sergilenen davranış, kısa bir süre içinde psikolojik yıldırma davranışına dönüşebilir. Bu evrede mağdur, herhangi bir psikolojik ya da fiziksel rahatsızlık hissetmeyecektir.

2. *Aşama: Saldırgan Eylemler:* Psikolojik Yıldırma sürecinde ortaya çıkan davranışların tümü, bireyi işyerinden uzaklaştırmak amacı güden saldırgan eylemler olarak adlandırılmaz. Bu saldırgan davranışlar hemen hem her gün, sürekli olarak düşmanca devam ederse psikolojik yıldırma sürecinin başladığından söz edilebilir. Taciz edici budavranışlar, zaman içerisinde bireyi cezalandırıp, grup içerisinde yalnızlaştırmak amacına dönüşebilir. Bu ısrarlı saldırgan eylemlerin mobbing dinamiklerini tetiklediği söylenebilir.
3. *Aşama: Yönetimin Devreye Girmesi:* Yönetim ikinci aşamada direkt yer almamış olsa da bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargılı bir tutum izleyerek, olayı yanlış sentezleyip suçu yalnız bırakılan mağdurda bulma ve olayı üstünden atma yani olayın sebebini araştırmama, gerçekliğini görmeme eğilimiyle bu negatif döngü içerisinde yerini almıştır. Bu aşamada yönetim, “çalışma ortamının psiko-sosyal durumunun kontrolünü” sorumluluğunu reddederek psikolojik yıldırma içinde yerini alır ve bu döngüye katılır.
4. *Aşama: Yanlış Yakıştırmalarla Ya da Tanılarla Damgalanma:* Psikolojik yıldırma maruz kalan kişiler yıldırma nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog veya psikiyatrinden yardım almaya çalışabilir. Bu aşama özel önem taşımaktadır. Bu durumda mağdurların çevresindeki insanlar tarafından “zor insan”, “akıl hastası” veya “paranoyak” kişilik olarak damgalanması kaçınılmazdır. Üstelik bu süreci yeterli eğitimden yoksun çalışma arkadaşları ve yönetimin mağdurun durumu hakkında olumsuz söylentileri arttırmasıyla bu döngü hızlanır. Bireye destek olmak ya da yardımdan faydalanacağı ortam oluşturmak yerine, uzun süreli hastalık izni ile çalışma ortamından uzaklaştırılır. Bu durum bireyin işten çıkarılması veya istifa ile sonuçlanır.
5. *Aşama: İşine son verilmesi:* İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra bireye inanılması, inanılmak istenmemesi sonucu işten uzaklaşmasına neden olan olaylara göz



yumulması sonucunda kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır. Psikolojik yıldırma süreci sonunda işten uzaklaştırılan birey üzerindeki sarsıntı Travma Sonrası Stres Bozukluğunu ((TSSB) (Post-Traumatic Stress Disorder PTSD)) tetikler (Tınaz, 2011: 64).

### **1.3. Psikolojik Yıldırmanın Tipolojisi**

Psikolojik Yıldırma süreci, mağdurun belirli kişi ya da kişilerce sürekli olarak zarar verici davranışlara hedef olmasıyla başlar. Bu sürecin başından itibaren mağdurun üzerinde sistimli bir şekilde saldırı gerçekleşmektedir.

Psikolojik yıldırmandan dolayı yaşanan sarsıntıların; mağdurların ne kadar zarar göreceği ve bu süreçten nasıl etkileneceğine bağlı olarak açıklanmaktadır. Önemsenmediğinde hem örgüte, hem bireylere büyük maliyetler yükleyen bu süreç, bireylerde fiziksel ve ruhsal sorunlar yaratır. Örgütlerde ise işgücü kaybına sebebiyet verir. Örgütlerde psikolojik yıldırma davranışlarının neler olduğunun anlaşılabilmesi için bu davranışların tipolojisini ve türlerini açıklamak gerekmektedir.

Davenport ve arkadaşları psikolojik yıldırmaya ilişkin bu süreci beş farklı grupta ele almışlar ve mağdurların karşılaşabilecekleri psikolojik taciz davranışlarını Leymann tipolojisine göre aşağıdaki gibi sıralamışlardır. Bunlar (Kirel, 2008: 10) ;

#### **Birinci Grup**

Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumunu Etkilemek;

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir.
- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli olarak eleştirilir.
- Telefonla rahatsız edilebilirsiniz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler alırsınız.
- Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.

- İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

### **İkinci Grup**

Sosyal ilişkilere saldırılar;

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimseyle konuşamazsınız.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir çalışma yeri verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

### **Üçüncü Grup**

İtibarınıza Saldırılar;

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç duruma düşürülürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüzle alay edilir.
- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ve sesiniz taklit edilir.
- Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Cinsel imalarda bulunulur.

### **Dördüncü Grup**

Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar;

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- Yapmanız için anlamsız işler verilir.

- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek olumsuz işler verilir.
- İtibarınız düşürecek şekilde niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Size mali yük getirecek zararlara uğrarsınız.
- Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

### **Beşinci Grup**

Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları;

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Doğrudan cinsel taciz yapılabilir.

Psikolojik yıldırma bu gruplarda bahsedilen davranışlarda da görülebileceği gibi, her işyerinde ve her türlü kuruluştaki gerçekleşebilir. Herhangi bir çalışan ya da yönetici psikolojik yıldırma mağduru olabilir. Bu davranışlar, doğrudan veya dolaylı, açıkça ya da örtülü olabilir. Örgütler, bu davranışları görmezden geldiği, göz yumduğu ve kışkırttığından dolayı mağdur, kendini çaresiz, umutsuz, yalnız hisseder ve psikolojik yıldırma davranışı istenilen sonuca ulaşır. Uzun süre bu davranışlara maruz kalan birey işten ayrılabilir ve bundan daha da önemlisi bireyde fiziksel ve psikolojik hastalıklar ortaya çıkabilir. Örgütlerde ise işgücü kaybına neden olur (Kırel, 2008: 11).

### **1.4. Psikolojik Yıldırmanın Türleri**

Psikolojik Yıldırma sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerlerinde gerçekleştirilen psikolojik tacizin habercisi olan tutum ve davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Psikolojik yıldırma sürecinde görülen davranışları incelerken; davranışları tek tek ele aldığımızda, çoğunluğun negatif olarak değerlendirildiğini ve hatta kabul edilemez davranışlar olarak algılandığını ve buna karşın bu tutumların bazıları tarafından normal etkileşim davranışları olarak değerlendirildiği görülmektedir. Hatta bu davranışlar ilk defa gerçekleştiğinde göz ardı edilebileceği ya da davranışı gerçekleştirenin o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Fakat bu davranışlar, sistemli olarak uzun bir süreç içerisinde tekrarlandığı takdirde anlamları değişir ve tehlikeli bir silaha dönüşerek

örnek bir psikolojik yıldırma olayının ortaya çıkışını tetikler ve kasıtlı bir tacize dönüştür (Tınaz, 2011: 53).

Psikolojik Yıldırma örgütsel yapıda incelediğimizde dikey ve yatay olarak ikiye ayrıldığını görmekteyiz. Dikey psikolojik yıldırma aynı zamanda hiyerarşik psikolojik yıldırma olarak da adlandırılmaktadır. Hiyerarşik psikolojik yıldırma üstler astlarına yani yukarıdan aşağıya veya astlar üstlerine yani aşağıdan yukarıya doğru bir psikolojik yıldırma uygulanır. Yatay yıldırma (fonksiyonel yıldırma) ise kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine psikolojik yıldırmaı gerçekleştirilmektedir. Bu fonksiyonel yıldırma sürecinde genellikle, birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye psikolojik yıldırma uygulamaları (Tutar, 2004: 91).

#### **1.4.1. Dikey (Hiyerarşik) Psikolojik Yıldırma**

Dikey psikolojik yıldırma yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru psikolojik yıldırma olmak üzere ikiye ayrılır:

##### **1.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Psikolojik Yıldırma:**

Bu tür psikolojik yıldırmada amir tarafından direk olarak mağdura yönelik, aşırı saldırganlık içeren ve cezalandırıcı davranışlar uygulanmaktadır. Bir amirin veya yöneticinin mesleği rolünün getirdiği konumdan yararlanarak astlarına yönelik uyguladığı psikolojik yıldırma söz konusudur. Özellikle bu durumu otokratik yönetim tarzının benimsendiği ve uygulandığı örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru psikolojik yıldırma davranışına daha sık karşılaşılmaktadır (Tutar, 2004: 93). Eğer amir veya yönetici örgüt içindeki konumunun gücünün farkında ise ve gerektiğinde bu gücü acımasızca kullanma eğiliminde ise bu bireyin her zaman etkin bir psikolojik yıldırmaçı olma potansiyeli mümkündür. Yukarıdan aşağıya psikolojik yıldırmanın en yaygın ve en çok bilinen nedenleri; sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenler olduğu öne sürülmektedir. Kısaca şöyle özetlemiştir (Tınaz, 2011: 126):

1. *Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi:* Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir, her türlü şekilde astın gelişmesini engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır.

2. *Yaş Farkı:* Yaşça büyük olan amir, kariyerini geliştirmek için her güçlüğü yenmeye hazır durumda bir astın varlığı durumunda, bunu kendisi için bir tehdit unsuru olarak algılayıp psikolojik yıldırma uygulayabilir. Bunun aksine, genç bir amir, kendisinden yaşça büyük bir astın varlığı durumunda kendi açığını maskelemek ve deneyim olarak yeterli olduğuna kendisini inandırmak için bu kişiye psikolojik yıldırma uygulayabilir.
3. *Kayıрма:* Kayırılan kişi, üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi üst ise, arkasında onu koruyan kişilerden destek alacağını düşünerek astıyla onları karşı karşıya getirebilir. Amirin düşüncesine göre, kayırılan kişi bir ast ise, amirin bu kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir psikolojik yıldırma süreci uygulaması, son derece doğaldır.
4. *Politik Nedenler:* Politika, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir sebeptir. Ancak aynı zamanda, bir amirin bir astına psikolojik yıldırma uygulaması için son derece geçerli bir özellik taşımaktadır. Dikey psikolojik yıldırmanın nedeni, astın politik görüş ve tercihinin, amirinkinden farklı olması olabilir. Örgütün özel bir örgüt olması durumunda, tüm yönetimin aynı politik eğilimde olması mümkündür.

Amerika’ da yapılan bir araştırmaya göre hiyerarşik psikolojik yıldırma daha çok yöneticilerin ve amirlerin astlarına uyguladığı bir psiko-terör olduğu gözlenmektedir. Söz konusu yapılan araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı psikolojik yıldırma %85,5 iken aynı statüde olan kişilerin birbirine uyguladığı psikolojik yıldırma, %15,7 olduğu tespit edilmiştir. Bu rakamlar yukarıdan aşağıya psikolojik yıldırmanın örgütsel güçle ve pozisyon gücüyle ortaya çıktığını göstermektedir (Tutar, 2004: 92).

#### **1.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Psikolojik Yıldırma**

Aşağıdan yukarıya doğru psikolojik yıldırmada çalışanlar kendi aralarında birlik olarak, amirlerine karşı psikolojik yıldırma uygularlar. Bu tür psikolojik yıldırmada, amirin yetkileri astlar tarafından tartışılır duruma geldiği zaman ortaya çıkar ve yıldırmacılar genellikle birden fazladır. Yıldırmacılar, mağduru örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek ve yetkisinin sorgulanması amacıyla psikolojik yıldırmanın en çok bilinen davranışı olan dışlama stratejisi ve sabote etme stratejisini birlikte uygularlar. Amirlerin veya

yöneticilerinin talimatlarına uymazlar, üstelik amirlerine veya yöneticilerini üst yönetime ihbar etmek için verilen görevleri kasten yanlış yaparlar ve arkalarından dedikodu yapar ve asılsız söylentiler çıkararak amirin imajını zedeleyici davranışlarda bulunurlar. Ayrıca işin yapılması için gerekli ve olan kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi psikolojik yıldırma maruz kalan amirlerine bildirmekten imtina ederler. Aşağıdan yukarıya doğru yöneltilmiş psikolojik yıldırma genellikle; aynı statüde çalışanların kendi aralarında birlik olarak, amirlerine psikolojik yıldırma uygulamaları, ender de olsa mümkün olabilmektedir (Tınaz, 2011: 145)

#### **1.4.2. Yatay (Eşdeğerler arasında) Psikolojik Yıldırma**

Örgütlerde psikolojik yıldırma uygulayan saldırgan ya da saldırganlar, mağdur ya da mağdurlarla benzer statüde ve aynı olanaklara sahip, eşit konumdaki çalışma arkadaşları ve/veya meslektaşlarıdır (Atman, 2012: 163).

Hiyerarşik örgütlenme alt kademe, orta kademe ve üst kademe biçimindedir. Bu örgüt yapısı hiyerarşik örgüt yapısı olarak belirtilir. Kamu kurumlarında ise genellikle hiyerarşik biçimde örgütlenmiştir. Bu sebeple kamu kuruluşlarında yatay (fonksiyonel) psikolojik yıldırma yaygın olmamakla beraber hiyerarşik psikolojik yıldırma ise kariyer programları, mevki ve makam edinme endişeleri nedeniyle yaygın bir psikolojik bir şiddet biçimidir (Tutar, 2004: 93).

Yatay psikolojik yıldırmanın çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bölgeden gelmiş olma nedeniyle ırkçı yaklaşım ve politik sebepler sayılabilir. Bu nedenler kısaca aşağıda açıklanmıştır (Tınaz, 2011:134).

1. *Rekabet*: İş hayatında rekabet dünyanın her yanında vardır. Doğası gereği insanlar birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Bireyin sosyal-psikolojik bir ihtiyacı olan rekabet, yapıcı bir gereksinim olması nedeniyle her insanda vardır. Ancak bireyin bulunduğu ortamın koşulları nedeniyle bu duygu bastırılır ya da tetiklenir. Bir birey mesleğinde yükselme hırsları ile hayatında bazı ödünler vererek hedefine ulaşmış olabilir. Diğer bireyse belki de yaşamında belli bir ücret kazanmanın, sosyal hayatında ve aile ortamından aldığı güç ile amacına ulaşmış olabilir. Dolayısıyla

rekabet gereksinim ve duygusunu yoğun yaşayan kişi, iş hayatında kendisine rakip olacağı hissine kapıldığı iş arkadaşına karşı haksız bir şekilde psikolojik yıldırma uygulayabilecektir.

2. *Irkçılık*: Farklı bir bölgeden gelmiş olması nedeniyle bireye karşı önyargılı davranılması sürecin başlamasına neden olur. Sürecin temelinde farklı bir kültürden gelen bireye tahammül etmeme yatmaktadır. Farklı bir bölgeden gelen bireye karşı uygulanan psikolojik yıldırma başlangıçta oyun gibi görünür. Irkçılık nedeniyle bireye karşı uygulanan psikolojik yıldırma son derece belirgin hatta tehditkâr bir hal alır. Irkçılık, sadece ulusal ve kültürel farklılıklar sınırlı kalmayıp renk ya da belli bir ırka ait olmanın getirdiği fiziksel farklılıkları da yansıtan bir durumdur. Irkçılığın kurbanı birey dışlanır, aşağılanır, onuru kırılır ve yok sayılır. Tüm dünyada yaygın olan bu olgu, büyük bir olasılıkla kendine benzeyene bağlanmaya, benzemeyeni ise dışlamaya yönelik davranışlar içerir. Irkçılığı bu kadarla sınırlamak doğru değildir. Birey çok bakımlı olan insanların çalıştığı ortamda kendine ve giyimine özen göstermeyen ya da bulunduğu ortama göre farklı giyim ve abartılı makyajla işe gelen ya da özel hayatı herkesten farklı ise iş arkadaşları tarafından psikolojik yıldırma maruz kalacaktır. Irkçılığa bağlı psikolojik yıldırma toplumun, firmanın kültür ve değer yargılarına bağlı bir kavramdır.

Farklı bir bölgeden veya kentten gelmiş olma: Bireyler arası tüm ilişki düzeyinde görülen bir coğrafi önyargı biçimidir. Fakat psikolojik yıldırma sürecinin oluşması mümkün olduğu işyerlerinde böyle önyargının yaşanması tehlikeli ve zarar verici sonuçlar verir. Önceleri hafif şakalar, iki kent ya da iki bölge arasındaki ortak yaşanmış ama iğneleyici öyküler, rekabette nüktedan bir havada başlayan süreç yavaş yavaş değişmeye başlayacaktır. Bu durumdan hoşlanmayan bireyle arasında iğneleyici çekişmeler olacaktır. Bireyin doğduğu bölge ya da kent olumsuz yönleri sürekli dile getirilir, birey ait olduğu yer ile özdeşleştirilir. Psikolojik yıldırmanın ilk göstergesi bireyin bu şekilde damgalanması olacaktır. Önyargıyla başlayan bu sürecin engellenmesi artık çok zor olacaktır. Birey kültürünü, lehçesini, doğduğu yeri değiştiremeyeceği gibi bu özellikler onun kişiliğinin bir parçasıdır. Birey bulunduğu ortamı terk etmediği sürece bu saldırılardan kurtulamayacaktır. Bu süreçte yer alan herkes, saldırgan, kurban ve izleyiciler bu sonucun olacağına farkındadır (Tmaz, 2011: 141-144).

Genellikle yatay psikolojik yıldırımcılar uygulamış oldukları psikolojik yıldırımları mağdur konumundaki bireyin yararına olduğunu ve onu uyarmak amacıyla olduklarını söylemektedirler. Yıldırımcıların yaptıkları zorbalıkları haklı ve gerekli bir nedene dayandırdıkları görülmektedir, bunun arkasındaki temel neden örgütün verimliliğini arttırmak gibi ulvi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerler. Üst kademedeki alt kademeye ya da alt kademedeki üst kademeye doğru uygulanan şiddet genellikle açık ve görünür şiddet iken, yatay şiddet, dikey şiddet kadar belirgin değildir. Aynı statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları şiddeti kabul etmez, bu davranışlarını işleri karşılıklı bağımlılığın getirdiği bir çekişme olarak görürler (Tutar, 2004: 93-94).

### **1.5. Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkış Nedenleri**

Bir işyeri travması olarak bilinen psikolojik yıldırma türleri çalışanları hem fiziksel hem psikolojik olarak yıpratıcı bir durumdur. Örgüt içinde cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde oluşabilen bir olgudur (Çobanoğlu, 2005: 35).

Örgütlerde psikolojik yıldırmanın belli bir nedeni bulunmamaktadır. Birçok faktör psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir. Psikolojik yıldırmanın başlangıç safhasında iki taraf arasında anlaşmazlık meydana gelir ve hedef olan mağdur boyun eğmeyi reddettiği için, üstelik karşı kontrole direnç gösterdiği için öfkelenen ve şiddet eğiliminde olan psikolojik yıldırımcı mağdura karşı harekete geçer. Artık yıldırımcı için tek bir amaç vardır o da kendisini rahatsız eden mağdurun üzerinde kontrolü sağlayabilmek için psikolojik yıldırmaya başvurmaktadır (Tutar, 2004: 92). Psikolojik yıldırma tek bir nedene bağlamak doğru değildir. Çünkü psikolojik yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesiyle ortaya çıkabilmektedir (Gökçe, 2008b: 39). Psikolojik yıldırma işyerlerinde, birden fazla nedene bağlı olarak kendini göstermektedir. Bunlar; örgüt kültürü ve örgüt iklimi, stres, çatışma, liderlik, kişisel çıkarlar ve kişisel özellikler, iş çevresinde oluşan sosyal etkileşim ve sosyal iklimden kaynaklanan sebepler ile çalışanların sosyo-ekonomik yapısı, sosyo-kültürel yapısı ve sosyo-demografik yapısı gibi özellikler çerçevesinde belirlenebilir (Gücenmez, 2007: 33). Örgütlerde psikolojik yıldırma hakkında yapılan çeşitli araştırmalar psikolojik yıldırmanın birçok nedeninin olduğunu or-



taya koymaktadır. Amerika’ da yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütlerdeki psikolojik yıldırmaı ortaya çıkaran sebepler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi stres psikolojik yıldırmaı ortaya çıkaran en önemli sebeplerdendir.

**Tablo 3**  
**Örgütlerde Psikolojik Yıldırmaı Ortaya ıkaran Sebepler**

Psikolojik Yıldırma Faktörleri	nemsiz (%)	nemli (%)	ok önemli (%)
Stresli Amirler	43,3	43,6	13,0
Stresli alışanlar	46,5	42,4	11,1
Çalışanın eğitimsizliği	47,6	40,0	12,4
Çalışanın yetersizliği	52,5	36,5	11,0
Amirin eğitimsizliği	54,1	35,7	10,2
Saldırmanın zihinsel dengesizliği	57,8	32,3	10,0
Aşırı iş yükü	58,8	32,5	8,7
Zayıf yönetim	69,9	23,4	6,7
Yetersiz performans	44,9	42,1	12,9

**Kaynak:** (Tutar, 2004: 92).

Amerika’da Namie Gray tarafından yapılan psikolojik yıldırma araştırmasına göre çalışanların %58’i aşırı kontrole direndikleri ve kendilerine bir “uşak” gibi davranılmasını reddettiklerinden, dolaylı %56’sı kendilerini üstlerinden daha yetenekli olduklarından ve kıskanıldıklarından dolayı, % 49’ u sosyal becerileri işyerinde sevimleri ve pozitif tutumlarından dolayı, %46’sı ise kendilerine kaba davranıldığı ve buna karşılıklı verdiklerinden dolayı, %42’si ise psikolojik yıldırma uygulayanın acımasız kişiliği nedeniyle işyerinde psikolojik yıldırmaı maruz kaldıklarını belirtmişlerdir (Tınaz, 2006b: 14).

Örgütlerde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış sebeplerinin altında yatan nedenleri incelediğimizde bu problemlerin örgütsel sebeplerden doğduğunu üstelik iş organizasyonu ve liderlik problemlerinin psikolojik yıldırmaı neden olduğu ileri sürülmüştür. Çeşitli araştırmalara göre psikolojik yıldırmanın nedenleri e ayrılmaktadır ( Tutar, 2004: 93).

Psikolojik yıldırmanın altında yatan sebeplerin örgütsel sebeplerden doğduğunu ve özellikle iş organizasyonu ve liderlik problemlerinin psikolojik yıldırmaı sebep olduğu görüşü savunulmaktadır (Leymann, 1996: 168).

Leymann'a göre psikolojik yıldırmanın 3 temel nedeni vardır (Yılmaz, 2015: 18)

- Saldırganın psikolojik yapısından kaynaklanan nedenler,
- Duygusal saldırıya uğrayan bireyin (kurbanın) yapısından kaynaklanan nedenler,
- Örgütten kaynaklanan nedenler

Çakır (2006: 19)' a göre ise, psikolojik yıldırmanın sebepleri yıldırma uygulayan kişinin özelliklerine, örgüt kültürüne ve mağdur bireyin kişisel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Psikolojik Yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve örgüt dışı nedenler olarak üç başlık altında incelenecektir (Yılmaz, 2015: 18).

### **1.5.1. Bireysel Nedenler**

Psikolojik yıldırma sebep olan kişisel olayları hem psikolojik yıldırma uygulayan bireyin (saldırganın) psikolojik hali hem de psikolojik yıldırma maruz kalan (mağdurun) psikolojik halinden kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle bireysel nedenlerin kaynağı ayrı ayrı incelenecektir.

#### *Psikolojik Yıldırma Uygulayan Saldırganın Yapısından Kaynaklanan Nedenler*

Thomas Hobbes, insanın doğasında olan; rekabet, şöhret ve güvensizlik, insanı çatışmaya yönelten üç faktör olduğunu belirtmiştir. Saldırgan bu üç faktöre ihtiyaç duyduğundan kışkırtıcı davranışlarda bulunur. Çatışmadan ve acı çekmekten zevk alır ve bunu kendine bir görev atfeder. Fakat saldırganların psikolojik yıldırma yönelten sebeplerin başında duygusal zekadan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve insani değerlerden uzak olma ve iktidar açlığı gibi nitelikler ön plana çıkmaktadır. Bunlara ek olarak da saldırganın mevkiini kaybetme korkusu da buna sebep olabileceği söylenebilir. İrlanda'da yapılan bir araştırmaya göre 30 psikolojik yıldırma mağduru ile yüz yüze görüşülmüş ve bu araştırmada görüşülen mağdurlar saldırganları çalışılması zor bir kişiliğe sahip kişi olarak tanımlamışlardır. Aynı araştırma saldırganların psikolojik yıldırma sebeplerini mağdurdan daha iyi bir konuma gelmek istediğini açıkça ortaya koymuştur. Mağdurların %75'i kendilerine psikolojik yıldırma uygulayan saldırganların kendilerini kışkırdıkları için bu tür davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. bu durum saldırganların üstünlük kurmaya çalışan, kariyer hedeflerine ulaşmak için güçlü rakiplerine farklı yollarla elemeye çalışan kişiler olduğu düşünülmektedir (Turan, 2006: 15). Saldırgan olan

kişilerde psikolojik yıldırımaya kendi eksiklerini telafi etmek için başvurmaktadır. Ayrıca saldırganlar, örgütlerde çalışanlara bir kuralı baskı uygulayarak kabul etmeye zorlamakta ve bundan zevk almakta ve kişilik bozuklukları psikolojik şiddete başvurulmasındaki temel nedenlerdir (Çobanoğlu, 2005: 34).

Walter (1993: 39)' a göre; saldırganın kişilik profili; iki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçen, bir psikolojik yıldırma ortamı yakaladıklarında çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan kişiler olarak tanımlamışlardır. Ayrıca saldırgan psikolojik yıldırmanın karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bir tavır takınır. Bu durumun oluşmasına karşın hiçbir suçluluk duygusu hissetmez, suçsuz olduğuna inanmakla yetinmeyip, aynı zamanda bu olumsuz davranışının iyi bir amaca hizmet ettiğini düşünür. Suçu her zaman karşısındakine yükler ve tepki olarak bu şekilde davrandığının doğruluğuna inanan kişilerdir. Leymann' a göre insanların psikolojik yıldırımaya başvurmada dört temel neden vardır. Bu nedenler; birisini bir grup kuralına kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı içerisinde olmak ve önyargıları pekiştirmektir (Turan, 2006: 16).

Tınaz (2011: 69-87)' a göre ise en sık rastlanan saldırgan profilleri; narsist saldırgan, hiddetli bağırğan saldırgan, ikiyüzlü yılan saldırgan, megaloman saldırgan, eleştirici saldırgan ve hayal kırıklığına uğramış saldırgan, fesat saldırgan, tesadüfi saldırgan, pusuda bekleyen saldırgan, dalkavuk saldırgan, zorba saldırgan, korkak saldırgan, kıskanç saldırgan ve hırslı saldırganlar olarak belirlenmiştir.

#### *Psikolojik Yıldırımaya Maruz Kalan Mağdurun Yapısından Kaynaklan Nedenler*

Psikolojik yıldırımaya hedef olan mağdurlarla yapılan çalışmalarda bu kişilerin yetenekli, zeki, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir karakterde oldukları gözlemlenmektedir. Politik davranamayan bu kişiler yeni fikirler geliştirdiği için psikolojik yıldırımaya daha fazla hedef olabilmektedir. Bu mağdurların daha yüksek pozisyonda görev yapan amirine tehdit oluşturacağı endişesiyle hedef olarak seçilecektir (Turan, 2006: 17).

Leymann (1990: 36)' a göre mağdur, bireyin kendisini mağdur olduğunu hissedendir. Psikolojik olarak harap olmuş, depresyon yaşayan bir kişiden bahsedildiğinde, ilk akla gelen, psikolojik yıldırımaya maruz kalmış veya kurban olarak seçilen bireydir. Psikolojik

yıldırma sürecini klasik bir dram olarak düşünülürken, oyun içerisinde zararı en çok gören kişi, kurban olduğu söylenmektedir (Tınaz, 2011: 103).

İşini çok seven ve işleriyle bütünleşmiş bireyler, sürekli diğer çalışanların dikkatini çeker. Örgüte bağlılıklarının yüksek olması sebebiyle örgütlerinin saygınlığını da önemserler. Çalışma arkadaşları ya da amirler bu tarz kişilerin başarılarından endişe duydukları için bu bireylerden kurtulmak gerektiğini düşünebilirler ve bu amaçlarını hayata geçirmek için psikolojik yıldırmaya başvurabilirler (Tınaz, 2011: 107).

Diğer bir taraftan mağdurun değiştiremeyeceği özellikler vardır. Bunlar fiziksel özellikleri, rengi, cinsiyeti, aksanı, inancı, kültürü, doğduğu yer ve değerleri gibi sebepler psikolojik yıldırmaya maruz kalmasına sebebiyet verebilir (Tutar, 2004: 111). Mağdurlar genellikle sözlerinin yanlış anlaşılması, kötü niyetle çarpıtılması endişesini daha fazla taşırlar. Tek güvenceleri dürüst çalışmaları ve iyi niyetleridir. Mağdurların iyi niyetleri ve kendi sınırları içerisinde yaşama çabaları saldırganları cesaretlendiren bir durumdur. Mağdurların iyi niyetleri ve sabırları ile beraber saldırganlara yakınlaşma “zaaf” ve adapte olma çabaları “yer edinme” endişesi olarak algılanabilir (Tutar, 2004: 53).

### **1.5.2. Örgütsel ve Yönetsel Nedenler**

Tutar’ a göre psikolojik yıldırmanın örgütlerde ortaya çıkmasına sebep olabilecek birçok faktör sayabiliriz. Bu faktörler genel anlamda örgütün politikasına, yapısal özelliklerine ve örgütsel sürece ilişkin etkenlerdir (Güloğlu, 2014: 17).

Örgütün politikalarına ilişkin psikolojik yıldırma: adaletsiz başarı değerlendirmeleri, ücret eşitsizlikleri, örgütün kurallarının katılığı ve gerçekçi olmayan iş tanımları, idarecilerin ve çalışan kişilerin görev yerlerinin sürekli değişikliği nedeniyle yaşanan adaptasyon sorunu.

*Örgütün yapısal özellikleri:* Merkeziyetçilik, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı formaliteler, kararlardan dışlanma, bölümler arası bağımlılık, yürütme ve dayanışma birimleri arasında gerçekleşen çatışmalar ve hiyerarşinin varlığı.

*Örgütsel süreç:* İletişim ve bilgi yetersizliği, başarı düzeyiyle ilgili yetersiz geri bildirim, örgütsel liderin yokluğu, zayıf yönetimdir.

Örgütlerde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasının örgüt ya da var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçimi, işe alım sürecindeki adaletsizlikler ve iş yerindeki üst pozisyonları elde etmek için kişiler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir. Bu genel sebeplerin dışında işyerinde psikolojik yıldırma neden olan örgütsel ve yönetsel nedenler arasında aşağıda bahsedilen faktörler de bulunmaktadır (Tınaz, 2011: 123).

- Aşırı hiyerarşik yapı
- İnsan kaynaklarının masraflarının en alt düzeye çekilmesi
- Örgütün içinde bulunan iletişim kanallarının etkili olmaması.
- Kapalı kapı politikasının uygulanması yani saydamlığın olmaması
- Örgüt içindeki çatışmaları çözüme ulaştırma olgusunun zayıflığı.
- Kötü yönetim
- Yetersiz liderlik
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması
- Monotonluk
- Ahlak dışı uygulamalar
- İdarecilerin psikolojik yıldırma kavramına inanmamaları ve inkar etmeleri
- Günah keçisi saptama eğiliminin fazlalığı
- Takım çalışmasının olmaması veya azlığı.

### **1.5.3. Örgüt Dışı Nedenler**

Çalışma hayatında psikolojik yıldırma olaylarının gerçekleşme sıklığı, toplumu oluşturan sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerleri ile yakından alakalıdır. Bölgeler arasında yaşanan göç olgusu beraberinde yabancılaşma, özgüven eksikliği, hemşerilik ağı etkileşimi ile örgütteki psikolojik yıldırma besleyen bir zemin oluşturduğu görülmektedir. Örgütteki psikolojik yıldırma zemin oluşturan bu toplumsal norm ve değerlerin başında güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, hemşerilikten yararlanılan ortak duyarlılık alanları veya ortak kültürünün yok sayılması, değişim ve gelişimin çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir (Atman, 2012: 165). Ekonomik yönden ele alındığında; ekonomik kriz dönemlerinde firmalar küçülme politikalarını uygulamaktadırlar. Böylece bu dönemlerde bireyi kendi rızası ile işten ayrılmaya zorlamak için planlı bir yıldırma hareketi başlatılır. Bu süreç örgüt stratejisinin bir planı olarak uygulanmaktadır.

Örgütler bu konuda yasal sınırları zorlayıp acımasız tavır sergileyebilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 72).

**Tablo: 4**  
**Psikolojik Yıldırımın Toplumsal Nedenleri**

Toplumsal Özellikler	Psikolojik Yıldırıma Yol Açabilecek olan Durumlar
Çok çalışmak	Kendini fazla adamak diğerleri tarafından tehdit olarak algılanabilir.
Yenilikçilik	Sürekli değişiklik yapmak veya önermek rahatsızlık yaratır.
Doğrudan etkileşim	Kişisel saldırı haline dönüşebilir.
İlişkilerin çok sıradan olması ve devamlılığı olmaması	İşgücünü işten çıkarma ya da değişiklik yapma aracıdır.
Pratik olmak, dolaylı olmamak	Sadece çözüm odaklı yaklaşmak bireylerin dışlanmasına neden olabilir.
Rekabetçi olmak	Rekabet acımasız bir hal alınca psikolojik yıldırıma dönüşebilir.
Bireycilik/ kişisel hedefleri diğerlerinininkine ağır basar. Bu kişilerin, başarılı olup olmaması kişiye bağlıdır.	Bireycilikte aldığınız kararlardan siz sorumlusunuz, eğer işinizi sevmiyorsanız gitmeyi tercih edebilirsiniz.
Verimli olmak	Verimli yöntemlere sahip olmak katılımcı yapılar veya hiyerarşik örgütlerde açık bir iletişime sahip bile olsan işe yaramayabilir.
Başarı merkezilik / genellikle para ile ölçülür.	Psikolojik yıldırma ile basamakların tanıtılması yolunu açabilecektir.
Özgürlüğüne düşkün olmak/kontrol edilmeye karşı gelmek.	Kontrol edilmeye karşı gelmek, birey bildiğini okumayı sever, seçme özgürlüğü ise bireye; "burayı sevmiyorsan başka yere git." denmesi anlamına gelir.

**Kaynak:** Davenport vd. (2003), Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz, (Çev: Osman Cem ÖNERTOY). İstanbul, Sistem Yayıncılık, ss.58 (Akt. Yılmaz, 2015 : 23)

Tablo 4' de psikolojik yıldırmanın toplumsal nedenleri sıralanmıştır. Görüldüğü üzere bireylerin kişisel özellikleri toplumsal sorunları beraberinde getirmekte ve bunların sebep olabilecekleri durumları göstermektedir. Birey, çok çalıştığı veya verimli olduğu takdirde psikolojik yıldırma maruz kalabilir ve toplum tarafından hedef olarak gösterilebilir. Bireyin pratik ve yenilikçi olması, değişime açık olmayan katı kuralların dışına çıkmayan örgütte tehdit olarak algılanır. Bireyin özgürlüğüne düşkün olması, kişisel hedefleri olan çözüm odaklı olması psikolojik yıldırma için bir zemin oluşturacaktır. Bu psikolojik yıldırma işinden uzaklaştırılmasıyla son bulacaktır.

### **1.6. Psikolojik Yıldırmanın Stres ile İlişkisi**

Psikolojik yıldırma ve stres ve birbiriyle bağlantılı iki kavramdır. Psikolojik yıldırmanın sonuçlarını anlatmadan önce bu konuya bir açıklık getirmemiz konumuzun gidişatı için önem arz etmektedir.

Stres, geçmişten bugüne dek çalışan bireyi olumsuz etkileyen faktörlerden biridir. Birey ya çalışma ortamdaki fiziksel koşullar nedeniyle ya da strese karşı bakış açısı nedeniyle duygusal kalabilmektedir. Fiziksel koşul yani çalışma ortamının gürültülü olması, havasız olması, düzensiz bir görünüme sahip olması yani fiziksel koşulların yetersizliği ve işin aşırı yoğun olması, ağır sorumluluklar taşıması örgütsel sebeplerden bazılarıdır. Bireylerin birbirinden farklı kişiliklere sahip olması da stres yaratan faktörler arasındadır. Stres, bireylerde istenmeyen olumsuz fiziksel ve ruhsal sonuçlara yol açmaktadır. Bireyin örgütteki davranışları ise buna bağlı olarak oluşmaktadır. Bireyin işe devam etmemesi, istenilen performansta çalışmaması, çalışan devir hızındaki değişikliğin artması gibi durumlar da kaçınılmazdır. Günümüz çalışma koşullarında psikolojik yıldırma mağduru birey bu durum sonucunda stres yaşamaya başlayacağından sağlık sorunlarıyla karşılaşacaktır. Bu nedenle psikolojik yıldırma bahsederken bireyde yarattığı stresi ve stresle beraber bireyin sağlığında yaşadığı olumsuzluklarından da bahsetmemiz gerekmektedir.

İşyerlerinde psikolojik yıldırma denince stres de akla gelmektedir. Bunlarla beraber telaffuz edilen diğer bir sorun ise motivasyon kaybı ve motivasyon eksikliğidir. Birçok işyerlerinde yaşanan tempolu bir çalışma ve uzun süren psikolojik yıldırma ve duygusal saldırıların sebep olan stres kişide depresyon gibi ağır bir hastalığa sebep olmaktadır. Bu sebeple psikolojik yıldırma ve stres adeta birbirini etkileyen iki kötü hastalıktan ibaret olmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 91).

Kudielka ve Kern (2004) , psikolojik yıldırımaya maruz kalınmasıyla stres hormonu ile vücudun strese gösterdiği tepki arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu kanıtlayan ilk araştırmacılarıdır. İstatistiklere göre, psikolojik yıldırımaya maruz kalanların en az üçte biri tedavi için yardım almaktadır. Şikâyetleri ise uyku bozukluklarından baş ağrısı ve migren nöbetlerine, solunum güçlüğünden, felç belirtilerini, kaşıntılı ve çok faktörlü deri hastalığına, depresyona, mide bağırsak hastalıklarından kalp krizi ve kansere kadar geniş bir yelpazede yer almaktadır (Meshkutat vd, 2002; Clarke ve Cooper, 2004; Cooper ve Dewe, 2004). Psikolojik Yıldırma sürecinin uzunluğu ile neden olduğu hasar arasında doğru bir orantı vardır. Psikolojik yıldırma atakları günlük sıklıkta olduğunda kurbanların % 50' den fazlasında tedavi gerektiren hasara yol açarken, ayda birkaç kez gerçekleşen psikolojik yıldırma atakları, kurbanların yaklaşık %30' unda bu şekilde bir hasara yol açmaktadır (Meschkukat vd., 2002). Fischer ve Riedesser de (1999) Leymann (1996)' a göre, benzer şekilde depresif duygu durumu ve takıntılı davranışların mağdurlarda en çok görülen belirtiler olduğunu tespit etmişlerdir. Düşünsel olarak sürekli işyerindeki saldırılara odaklanan mağdur birey, bu hikâyeleri etrafındakilere de tekrar tekrar anlatma ihtiyacı duyar. Cassitto ve Giordano (2003)' e göre, bu durum zaman içinde takıntılı bir hal alarak dinleyicileri de aşırı derecede bunaltır ve kendisinden uzaklaştırır. Bu şekilde sosyal desteğini kaybeden kurbanların çaresizliğini ve depresif duygu durumları şiddetlenir (Ciceralli, 2014: 43).

Bu bağlamda psikolojik yıldırma ve stres altında olan bireyin yaşadığı olumsuz sonuçlar karşısında örgütsel bağlılığını sağlayabilmek adına örgütün neler yapabileceğini, mücadele yöntemlerini araştırmak ve çözüm yolları aramak gerekmektedir.

Son zamanlarda yapılan bilimsel araştırmalar sonucunda bu durumla ilgili gerekli tedbirler alınması ve yenilikçi düşünceler öne sürülmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bunun sebebiyse stres nedeniyle ortaya çıkan hastalıkların artmasıdır. Dünyadaki birçok ülkesinde doktora giden kişilerin %50 si stres sebebiyle gittiği ayrıca %80 nin ise dış görünüş olarak iyi fakat duygusal bir bunalıma girmiş olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 276). Başta kanser, baş ağrısı, mide ağrısı, kalp rahatsızlığı gibi çeşitli rahatsızlıkların artışıdaki sebebin işyerinde yaşanan stres ve psikolojik yıldırma olduğu belirlenmiştir. Görüyoruz ki stres ve psikolojik yıldırma birbiriyle farklı anlam taşıyan, birbirinden farklı durumlarda ortaya çıkan bu iki olgunun yarattığı ortak sonuç bireyin ruh ve



bedensel sağlığının bozulmaya başlamasıdır denilebilir. Strese neden olan olumsuz çalışma koşulları buradaki tüm çalışanları, psikolojik yıldırma ise örgütte çalışan bir bireyi olumsuz etkilemektedir. Araştırmaların yapılmasının diğer bir sebebi ise, stresin örgüt üzerinde yarattığı olumsuz durumlardır. Birey örgüt içindeki çalışma disiplinini kaybedebileceği gibi, işe geç gelme, verilen işi zamanında bitirmeme, işten kaytarma, hızla artan sağlık maliyetleri, intiharlar gibi örgüte zarar verebilecek olumsuz durumların artışıdır.

Bilimsel çalışmalar işyerinde strese yol açan en güçlü etmenin psikolojik yıldırma olduğunu göstermektedir (Westhues, 2002: 30-36). Avusturalya’ da “stres” sözcüğü bir tanı terimi olarak kullanılmaktadır (Toohey,1991). Bu iki veriye bağlantılı bir bakış bizi psikolojik yıldırmanın hastalık yapan bir durum olduğu sonucuna götürür. Almanya’ da sürdürülen psikoloji yönelimli stres araştırmaları ışığında da psikolojik yıldırma yaygın ve tehlikeli bir tip sosyal stres etkeni olduğu görüşüne varılmıştır (Knorz ve Zapf, 1996: Fisher ve Riedesser, 1999; Leppin, 2002; Richter, 2002). Bu çalışmalar, önce İtalya’ da daha sonra da Almanya’ da psikolojik yıldırma hastalık yaratan bir durum olarak kabul etmesine ve Avrupa Birliği’ nin psikolojik yıldırma mesleki güvenlik ve sağlık riski yaratan bir durum olarak onaylamasına olanak sağlamıştır. Anglo-Saxon ve İskandinav araştırmacılar ise psikolojik yıldırmanın stres etmenlerini biyolojik olarak etkisini incelemişlerdir (Kudielka, Kern, 2004; O’brien, 1997; Karsek ve Theorell,1990; Munthe, 1989). Kısacası, araştırmacılar için biyolojik ve psikolojik pek çok negatif reaksiyona yol açan aşırı sosyal stres etkenlerinin tetiklediği sosyal bir olaydan ibarettir. 1980’lerin sonundan ‘90’ların sonuna kadar Norveç (Eirnarsen ve Raknes,1997; Einarsen vd. 1994 a/b, Einarsen ve Raknes, 1991; Eirnarsen, 1988), Avusturya (Niedl,1996), Almanya (Leymann, 1993; Becker, 1993), Finlandiya (Vartia, 1993; Paanen ve Vartia, 1991), İngiltere (Adams, 1992; O’brien, 1997) ve daha pek çok ülkede psikolojik yıldırmanın etkileriyle ilgili başlatılan tüm çalışmalar, psikolojik yıldırmanın sağlık üzerine ciddi negatif sonuçları olduğu konusunda birleşmiştir. Leymann ve Gustaffson’un (1996), İsveç’ te tüm işgücünü temsil eden bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışma da psikolojik yıldırma mağdurların %95’inden fazlasında hangi psikiyatrik tanıya uyan belirtileri gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Psikolojik yıldırma maruz kalan 64 kurbanın psikolojik durumlarını Kronik Travma Sonrası Stres Bozukluğu Rehabilitasyon Merkezi ile işbirliği içinde araştıran

Leymann ve Gustaffson, bu 64 kişinin tamamında ağır TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu) tespit etmiştir.

Tarhan (2003), ikna ve inandırma yöntemini kullanmayan ya da kendine güveni olmayan yöneticilerin uyguladığı sürekli baskı, haksız eleştiri, hata bulma, tecrit etme, çarpıtma, hakaret, iftira, alay gibi yöntemlerle kurbanın özgüveninin zayıflaması sonucunda ciddi psikolojik kökenli fiziksel rahatsızlıklara ve psikolojik rahatsızlıkların baş gösterdiğinden bahsetmiştir. Psikolojik yıldırma kurbanlarıyla ilgili klinik gözlemlerinde en sık baş, boyun ve sırt ağrıları, mide kalp bağırsak rahatsızlıkları, ruhsal çöküntü, içki ve sigara kullanımında artış, işte hata, kaygının artmasıyla tartışma ve kavga sayısında artış gözlemlediğinden söz etmiştir. Psikolojik yıldırmanın kimi zaman kişiyi kalp krizine götürebildiği gibi kimi zaman da intihara sürükleyebileceğine dikkat çekmiştir. Zuschlag (2001)' a göre mobbingin yarattığı stresin aile hayatı üzerine etkileri şunlardır ( Cicerali, 2014: 44- 53):

- Psikolojik yıldırma kurbanı yani mağdur eve morali bozuk gelir, aşırı alıngandır, küçük şeylere bile büyük tepki verir.
- Psikolojik yıldırma mağduru, depresif, şaşkın, umutsuz, motivasyonu yoktur; aile işleriyle ve aileyle birlikte yapılacak boş zaman aktiviteleriyle ilgilenmez.
- Psikolojik yıldırma mağduru işyerinde katlandığı saldırıları aileyle paylaştığında, aile bireyleri bunu gelecekteki iş kaybı, evin satılması daha kötü koşullarda yaşama, taşınma, harcamaların kısılması olarak algılar ve sinirlenir.
- Psikolojik yıldırma mağduru pek çok hastalıktan yakınıyor, tedavi için zaman ve para harcar ve bu durum aile bireylerinin hoşuna gitmez.
- Psikolojik yıldırma mağduru iş göremez hale gelir, hastadır ve evde yatması gerekir, bu haliyle aile bireylerinin sinirine dokunur.
- Depresif duygu durumu, çabuk öfkelenme, isteksizlik ve evlilik problemlerine neden olur.
- Psikolojik yıldırma mağduru bu süreçte arkadaşlarıyla arası açıldığından, maddi gücü ve kendine güveni kalmadığından, aile hayatıyla ilgili köklü problemler yaşadığından dışarı çıkamaz hale gelir. Bu şekilde kısa zamanda sosyal statüsünü kaybeder.

### **1.6.1. Fiziksel ve Ruhsal Psikolojik Kökenli olan Fiziksel Rahatsızlıklar**

Tepper (2000) mobbinge bağlı olarak bağışıklık sisteminde ortaya çıkan işlev bozukluğunun neden olduğu pek çok fiziksel sağlıkta bozulma işareti dikkat çekmiştir.

Hansen ve arkadaşlarına (2006) göre işyerinde psikolojik yıldırmanın tetiklediği, bedensel stres tepkisiyle bağlantılı olarak bireyin bağışıklık sisteminin zayıflaması, göğüs ağrısı, yüksek kan basıncı, göz rahatsızlıkları, sırt ağrısı vb. gibi birçok sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır.

### **1.6.2. Psikolojik Rahatsızlıklar**

Psikolojik belirtiler (Cortina ve ark. 2001; Wientjes ve Grossman, 1994), iş tatmininin azalması (Tepper, 2000), yaşam memnuniyetinin azalması (Cortina ve Magley, 2003), iş stresinin artması (Quine, 1999), işten ayrılma niyetinde artış (Cortina ve ark. 2001), negatif duygular, yıldırmanın psikolojik sonuçları içinde yer alır.

Bazı araştırmacılar psikolojik yıldırmanın hedefi olan çalışanlarda endişe, depresyon, psikolojik kökenli fiziksel rahatsızlıklar (Niedl, 1996), bazıları da stres, zihin bulanıklığı, öfke ve güçsüzlüğe (Ayoko, Callan, Haertel, 2003) dikkat çekmiştir. Psikolojik yıldırmanın hedefi çalışanlar, endişe, depresyon ve stres düzeyini arttıran olaylar ile ilgili ciddi belirtiler görülebilmektedir (Groeblichhoff ve Becker, 1996; Leymann ve Gustaffson, 1996).

Mikkelsen ve Einarsen (2002), psikolojik yıldırmanın yaşanmasıyla psikolojik belirtiler arasında önemli bir ilişki bulmuştur. Psikolojik yıldırma maruz kalmak, psikolojik kökenli fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıkması ve psikolojik stres belirtileriyle ilişkilendirilmiştir. Araştırmacılar psikolojik yıldırma mağdurlarında bilhassa depresyon, bedensel şikâyetler ve aşırı stres endişeyle ilgili sorunlarda kayda değer derecede yüksek şikâyetlere rastlanılmıştır. Ayrıca, uzun süreli ve ciddi boyutta psikolojik yıldırma uygulanan bireylerde, paranoya şikâyetlerinin normal nüfustan önemli derecede fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Cortina ve Magley (2003), yaşadıkları psikolojik terörü seslendirenlerin mutsuzluk, endişe ve bedensel belirtilerden çok daha fazla yakındıklarını, yaşam tatminlerinin düştüğünü, dinginliklerinin azaldığını ve mutsuzluklarının arttığını gözlemlemiştir. Psikolojik

terör yaşadığını açıklamaktan çekinenlerde depresyon, hafıza problemleri, bağışıklık sistemi reaksiyonlarında azalma, takıntılı düşünme ve stres işaretlerine karşı aşırı tepkisellik gibi psikolojik ve fiziksel hasarlara rastlanmıştır.

Shorenstein (2007)' e göre işyerinde cinsel tacizi yalnızca gözlemleyen, yani birebir mağdur olmayan çalışanlarda da hem iş tatmininde hem de fiziksel sağlığında azalma görülmüştür.

O'Brien (1997), uzun süreli stres durumunda salgılanan hormonların reaksiyonuna maruz kalan mağdurlarında kalıcı beyin hasarına kadar varabilecek belirtileri şöyle sıralamıştır:

- Şaşkınlık ve kafa karışıklığı
- Ne olduğunu ve neden olduğunu anlamakta zorlanma
- Özsaygı kaybı
- Reaktif ve endojen depresyon
- Nedensiz korkular
- Derin bir aldatılmışlık hissi
- Derin bir değersizlik hissi
- Abartılmış irkilme tepkisi
- Haz yitimi
- Önlenebilen flashbaclar( geçmişe takılı kalma)
- Konsantrasyon bozuklukları
- Çevresel hiperfarkındalıklar
- Natürel dünyaya abartılı saygı, gezegeni kurtarma isteği, ağlamaklılık, hiperfarkındalık hali
- İlaçlara bel bağlama (kafein, nikotin, alkol, uyku ilaçları, sakinleştiriciler, anti-depresanlar ve diğer ilaçlar)
- Çok rahat para harcama (ve takip eden finansal problemler)

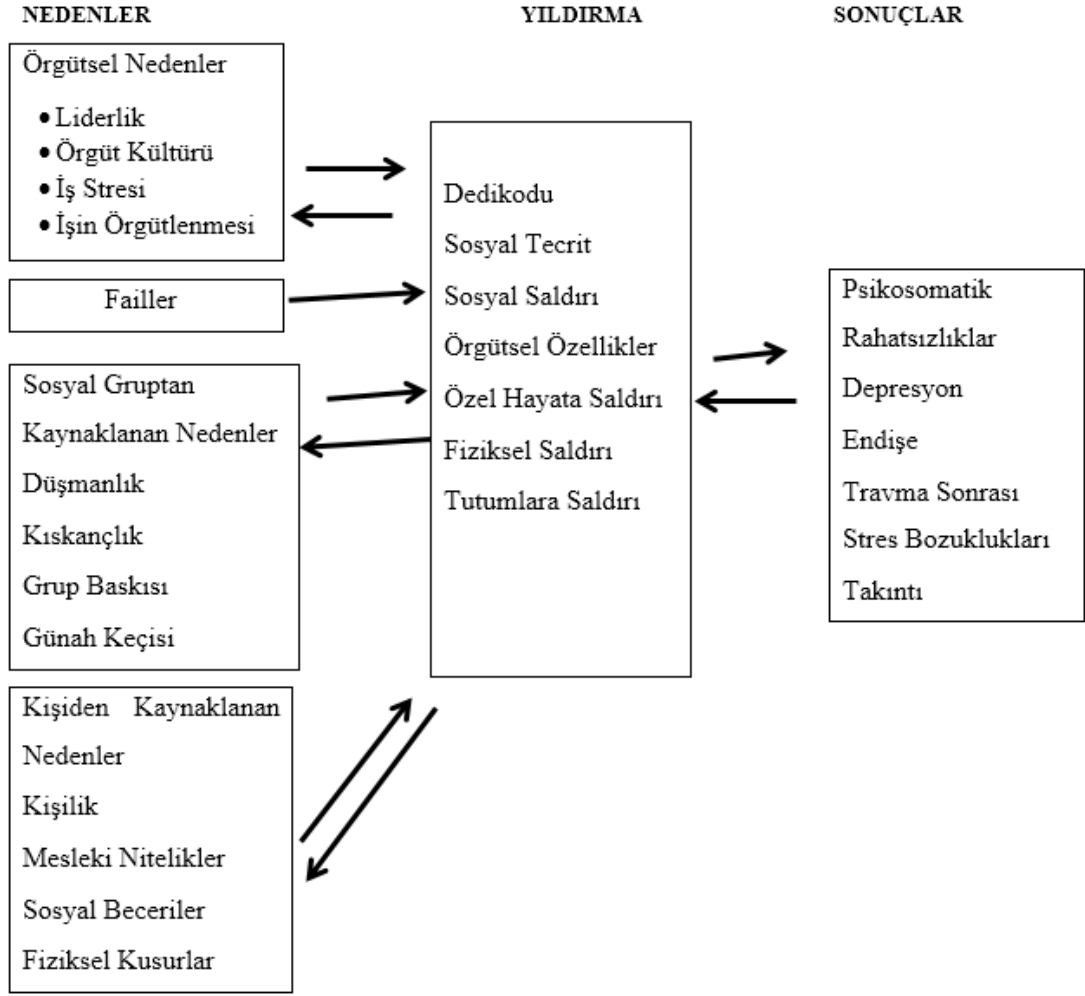
Yavuz (2007)' a göre, yıldırma mağduru psikolojik rahatsızlıklarını hafifletmek için ruh sağlığını çalışanlarından destek, uygun tedavi ve bazen de iş değişikliğine ihtiyaç duyacaktır. Ancak ruh sağlığı çalışanları, yalnızca kurbanı yardım ederek psikolojik yıldırma probleminin çözülemeyeceği sonucuna varmışlardır. Psikolojik yıldırma azaltmak için,

bu konuda bilinçlendirme, farkındalığı artırma ve önleme programları yapılmalıdır (Cicerali, 2014: 46).

### **1.7. Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları**

Örgütlerde uygulanan psikolojik yıldırma öncelikle kişinin sağlığı ve/veya psikolojisi açısından olumsuz etkileyecektir. Sağlığı ve/veya psikolojisi bozulan kişi, içinde bulunduğu örgütü olumsuz etkiler ve son olarak olumsuz etkilenen kurum da kendi toplumunu ve ülke ekonomisini olumsuz etkileyecektir. Psikolojik yıldırma sadece hedef olan bireye uygulanmış olsa da etkileri ülke ekonomisini etkileyecek çapta büyüktür. Psikolojik yıldırma sadece hedef olan bireye uygulansa bile etkileri ülke ekonomisini etkileyecek kadar geniş çaplı olmaktadır (Yılmaz, 2015: 24).

Burada psikolojik yıldırmanın nedenlerinin sonucu olarak sadece bu durumdan etkilenen bireyleri değil, örgütü ve toplum üzerindeki etkilerini de incelememiz gerekmektedir. Psikolojik yıldırmanın nedenleri tek başına bilmemiz konunun bütünlüğü açısından tek başına hiçbir şey ifade etmeyebilir. Sonuçta psikolojik yıldırmanın varlığı ve yarattığı olumsuz etkileri göz ardı etmemiz mümkün değildir. Örgüt, mağdur edilen birey ve bunun toplum üzerindeki etkisi de bilinmezse bireyin çalıştığı örgüte olan bağlılığını anlamamız için yeterli olmayacaktır. Psikolojik yıldırmanın mağdur üzerinde, örgüt üzerinde ve toplum üzerinde yarattığı etkiler ve sonuçlar tek tek aşağıda bahsedilecektir.



Şekil 1. Psikolojik Yıldırmanın Neden ve Sonuçları

**Kaynak:** (Akt. Doğru, 2015: 23) ( Zapf, 1999; 71).

### 1.7.1. Psikolojik Yıldırmanın Mağdur Üzerindeki Etkisi

İşyerinde yaşanan psikolojik yıldırmada en büyük zararı gören kişi elbette mağdur olan bireydir (Tetik, 2010: 86). Tınaz (2011)' a göre, psikolojik yıldırmanın mağdur üzerindeki ekonomik etkilerine bakıldığında, gitgide yitirmekte olan ruh sağlığı ardından fiziksel sağlığına kavuşmak için doktorlara, ilaçlara, belki de tedavi için hastanelere ödenen para olarak düşünülebilir. Sosyal yönden incelendiğinde ise; kişinin her yönden kendine olan özgüvenini yitirdiği görülmektedir. Birey bu durumun etkilerini ailesinde, arkadaşlarında, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde de yaşamaya başlar. Çevresindeki kişiler, artık onu “başarısız, elindekileri kaçıran birey” olarak değerlendirmektedir.

Mağdur randevularını unutabilir, ailesinden uzaklaşabilir, aile ve sosyal çevresindeki sorumluluklarını yerine getirmeye zorlanabilir, kendini yetersiz hisseden mağdur intihara teşebbüs edebilir. Bu nedenle psikolojik yıldırımaya maruz kalan kişi, işyerinde dışlanmış, mesleki kimliğini, sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de kaybedebilmektedir (Güloğlu, 2014: 20).

Dökmen (2009)' e göre psikolojik yıldırımaya maruz kalan kişiler kısa bir süre sonra, başlangıçtaki başarılı, çalışkan, sessiz ve sakin hallerini vs. kaybederler. Genelde çalışma performansları düşer, öfkeli olurlar, zaman zaman saldırganca davranışlarda bulunabilir ve özellikle sözlü saldırganlık sergileyebilirler (Güloğlu, 2014: 21).

Tınaz (2011)' a göre, psikolojik yıldırmanın birey üzerindeki etkisi oldukça korkutucudur. Norveç, İsveç, Finlandiya, İngiltere ve ABD'de psikolojik yıldırmanın bireyin iyi olan psikolojisine olan etkileri üzerinde yapılan çalışmalar, psikolojik yıldırma ile depresyon, endişe, saldırganlık, uykusuzluk, stres, genel ruhsal hastalıklar arasında açık bir ilişki olduğunu belirtmiştir. İşyerinde Saldırganlık & Travma Enstitüsü' nün 2003 yılında yürüttüğü bir araştırmada psikolojik yıldırma mağdurlarıyla sağlık problemlerinin saptama adına görüşmeler yapılmış ve bu araştırma sonuçlarına göre mağdurların %76'sının endişe yaşadığı, %71'inin uyku sorunları yaşadığı, %71'inin dikkat güçlüğü çektiği, %47'sinin travma sonrası stres bozukluğu yaşadığı, %39'unun depresyon geçirdiği, %32'sinin ise panik atak yaşadığı tespit edilmiştir (Yılmaz, 2015: 25).

Hedef çalışan için psikolojik yıldırmanın etkisi yıkıcıdır. Eğer öyleyse “Neden çalışan organizasyonu terk etmiyor?” sıklıkla sorulan bir sorudur. Çalışan birey yaşlandıkça yeni bir iş bulma yeteneği ve ihtimali azalır. Bu yüzden de psikolojik yıldırma sonucunda TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu) geliştirenlerin yaşları nadiren 40' in altındadır (Leymann ve Gustafsson, 1996). Psikolojik yıldırımaya maruz kalan kişinin işte ilerlemesinin durma ya da yavaşlama riski katlanmıştır (Zapf, Knorz, Kulla, 1996). Grund' a (1995) göre işten atılma sonucunda çalışan kolayca bir daha hiç iş bulamama durumuyla karşı karşıya kalır, yani psikolojik yıldırma sonucunda aynı zamanda iş pazarından da dışarı itilmiş olur ( Cicerali, 2014: 57).

Her ne kadar özel sektörde küçülme politikası gibi nedenlerin de içinde bulunmasıyla karşımıza çıkan psikolojik yıldırma devlet kurumlarında daha çok karşımıza çıkmaktadır.

Birey son çare olarak istifa etmeyi düşünecek olsa da yaşadığı bu olumsuz tutum ve davranışlar nedeniyle görev yerini hatta çalıştığı kurumu değiştirmek için gerekli mercilere başvuracaktır. Bu olumsuz durum bireyin çalışma potansiyelini olumsuz etkileyeceğinden artık eskisi gibi işini benimsemeyecektir. Psikolojik yıldırma hem hedef olan birey için hem de kurum imajı için olumlu sonuçlanmayacaktır.

### **1.7.2. Psikolojik Yıldırmanın Örgüt Üzerindeki Etkisi**

Psikolojik yıldırma olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici etkileri vardır. Bu nedenle örgütte işveren, psikolojik yıldırmanın örgütüne vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilirse ve ortaya çıkması olası sonuçlarına ilişkin bilgilerle donanmış olursa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır. Örgüt açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında ağır sosyal etkilerin oluşması da kaçınılmazdır (Tınaz, 2011: 161).

Bazı örgütlerde işverenler veya üst yöneticiler, psikolojik yıldırma belirtilerinin pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları psikolojik yıldırma, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa psikolojik yıldırma, bir işletmenin başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki işletme, bunu kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabilir (Tınaz, 2011:163).

### **1.7.3. Psikolojik Yıldırmanın Toplum Üzerindeki Etkisi**

Psikolojik yıldırma uygulayan örgütler, doğrudan baskı uyguladığı birey üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı çevrelerde önemli hata çoğu kez uzun dönemli zararlara sebebiyet vermektedir. Psikolojik yıldırmanın doğrudan maliyeti, çalışanların katlanmak zorunda olduğu iş kaybı, güvenlik boyutuyla birlikte mağdurun ruhsal ve fiziksel sağlığıyla ödemek zorunda kalması nedeniyle katlandığı ağır bedeldir. Bu olgunun dolaylı maliyeti ise işveren ve toplumun katlanmak zorunda olduğu düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin düşmesine ve müşteri sayısındaki azalma şeklinde kendini göstermektedir (Tınaz, 2011:178).



Psikolojik yıldırmaya maruz kalan bir bireyin doktor muayeneleri, tahliller, tedaviler gibi sağlık harcamaları, işveren yanında devlete de ekonomik bir yük getirebilmektedir. İşyerinde uygulanan psikolojik yıldırma sonucunda birey mesleki yeterliliğini kaybetmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir toplum örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik yıldırma sonucu mağdur bireyin erken emekli olma arzusu içerisinde kalmak istemesi nedeniyle, toplum üzerindeki en büyük etkisi ekonomik olarak yarattığı ekonomik maliyetler olarak karşımıza çıkacaktır. Ayrıca bu bireyin hastanede yatarak tedavi olması ya da bir uzman doktor gözetiminde olması gerektiğinde maliyetler daha da korkunç bir noktaya ulaşmış olacaktır.

Bununla beraber mağdur bireyin aile yakınları da bu süreçten etkilenecektir. Mağdurun sergilediği inişli çıkışlı tahammülü imkânsız davranışlar karşısında aile bireyleri ve arkadaşları nasıl bir tutum izleyeceğini bilemeyecektir. Mağdur birey işyerinde yaşadıklarını evine yansıtacak, bazen de bu durum karşısında içki içerek kendini avutabilecektir. Bireyin hal ve tutumları kabalaşacak ve şiddet kullanan birey haline gelmesi kaçınılmaz olacaktır. Psikolojik yıldırma sonucu birey eşinden boşanacak ve parçalanan aileler topluma ek bir yük daha getirmiş olacaktır (Tınaz, 2011:186).

**Tablo 5**  
**Psikolojik Yıldırmanın Psikolojik ve Ekonomik Sonuçları**

Etkilediği Alanlar	Psikolojik Sonuçlar	Ekonomik Sonuçlar
BİREYLER	Stres Duygusal Rahatsızlıklar Fiziksel Rahatsızlıklar Kazalar Sakatlıklar Tecrit Edilme Ayrılık Acısı Mesleki Kimlik Kaybı Arkadaşlıkların kaybı İntihar/ Cinayet	Terapi Hastane faturaları İlaçla ayakta tedavi Doktor faturaları Kaza masrafları Sigorta primleri İşsizlik İş arama Kapasite altı çalıştırılma Taşınma
AİLELER	Çaresiz kalma acısı Karmaşa ve çatışmalar Çocuklara etkileri Ayrılık ve boşanma acısı	Ayrılık ve boşanma masrafları Ailenin gelir kaybı Terapi
ÖRGÜTLER	Anlaşmazlık Hastalıklı şirket kültürü Düşük Moral Kısıtlanmış yaratıcılık	Hastalık izinlerin artması Yüksek işgücü devri Düşük verim Düşük iş kalitesi Uzmanlık kaybı Çalışanlara tazminat ödemeleri İşsizlik maliyetleri Yasal işlem Erken emeklilik Yükselen personel yönetim maliyetleri
TOPLUM	Mutsuz bireyler Politik kayıtsızlık	Sağlık masrafları Sigorta masrafları İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kaybı Kamu yardım programlarına talebin artması Zihinsel sağlık programlarına talebin artması Malulen emeklilik taleplerinin artması

**Kaynak:** Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliot, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, (Çev. Osman Cem ÖnerToy) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.146-148 (Akt. Doğru, 2015: 31).

## 1.8. Psikolojik Yıldırma ile Mücadele Yöntemleri

İş yerinde psikolojik yıldırma ve tahribatı konusu, bütün toplumun zincirleme sorumluluğunda olmaktadır. Psikolojik yıldırma, toplam işgücünde ve verimlilikte azalma, sosyal barış ve güven duygusunda zedelenme ve hukuk ve adalete duyulan güvenin sarsılmasını beraberinde getireceği için, üzerinde düşünülmesi, konuşulması, araştırma yapılması, elde edilen sonuçların paylaşılması da sadece bir iş yerini değil, tüm toplumu ilgilendiren bir konu, sosyal bir sorun olmaktadır. Psikolojik yıldırma zaman ve mekân farkı gözetmeksizin tüm toplumlarda her türlü iş yerinde yani insan olan her yerde karşımıza çıkmış ve çıkabilecek bir olgudur. Günümüz şartlarında bu olgunun adının konması ve mücadele yöntemleri geliştirilebilmesi açısından önümüzde çeşitli imkânlar bulunmaktadır.

İş yerinde psikolojik yıldırma ile mücadelede yönetim tarafından yapılması gerekenler arasında; yöneticilerin ve çalışanların bilinçlendirilmesi, örgütsel bütünleşmenin sağlanması, hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmak, çalışanlara objektif davranılması, yıldırma karşı önlem politikaları oluşturmak, danışmanlardan yararlanmak sayılabilir. Niedl (1996)' e göre örgütsel bağlamda psikolojik yıldırma önleyen sistemleri kurmak, personel geliştirme uzmanlarının sorumluluğudur (Cavyarlı, 2013: 31).

Tutar (2004: 130)' a göre; işyerinde yaşanan psikolojik yıldırmanın önlenmesi için öncelikle tespit edilmesi gerekmektedir. Psikolojik yıldırmanın yapısı ayrıntılı analiz edilmeli ve aşağıdaki soruların yanıtları aranmalıdır (Yılmaz, 2015: 31):

- İşyerinde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedeni nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamındaki kişiler ve gruplar kimlerdir?
- Psikolojik yıldırma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Baştan anlaşmazlığı sürdüren görünürde olmayan gizli bireyler kim ve faktörler nelerden oluşmaktadır?
- Anlaşmazlığın çözümü karşısında tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlık büyümüş ise buna sebep olan durumlar nelerdir?
- Muhtemel çözüm taraflar açısından ne tür bir çıkar ya da güç kaybına sebep olacaktır?
- Anlaşmazlığı çözmek için birden fazla yöntem var mıdır?
- Geçici çözümler anlaşmazlığı kökünden çözmeden giderilebilir mi?

- Örgüt çözümünün uygulanacağı bir ortama sahip midir?
- Örgütsel koşullar hangi çözüm yolları için uygun görülmektedir?

Tınaz (2011: 189)' a göre, yıldırmanın sebep olduğu psikolojik gerilimin bireylere, kurumlara ve topluma verdiği zararlar nedeniyle psikolojik yıldırma ile mücadele yöntemleri geliştirmek zorunlu hale gelmektedir. Çünkü sadece bireysel mücadele etmek yeterli olmamaktadır. Psikolojik yıldırma ile mücadele etmek için aynı zamanda örgütsel, toplumsal ve yasal önlemlere başvurabilmek gerekmektedir.

### **1.8.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri**

Eğinli ve Bitirim (2010: 59) ' göre psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireyler çoğu zaman bu durumun farkında olmamaktadır. Bu nedenle psikolojik yıldırma kurum içinde yerleşerek kök salmakta hatta olağan bir durum haline gelerek bu durumun devam etmesine zemin hazırlamaktadır. Bireylerin maruz kaldıkları davranışı tanınmaları mücadele etmelerinde çok önemlidir (Yılmaz, 2015: 31). Çünkü insanlar hayatının büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Yoğun ve stresli geçen bir iş gününden sonra geri kalan zamanda hiçbirşey olmamış gibi davranması elbette beklenemez (Gücenmez, 2007: 81). Einarsen (1999: 16)' a göre, çalışma hayatında psikolojik yıldırma olaylarına karşı çalışanların vereceği tepki bireyden bireye farklılık göstermektedir. Mağdur bireyin psikolojik yıldırma durumuna vereceği tepki yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, sosyal koşullarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Korkmaz, 2012: 31).

Tutar' a göre, psikolojik yıldırma karşısında bireylerin genellikle üç tavır sergilediği görülmektedir. Bunlar yıldırma karşısında anlayış göstermek, geri çekilmek ve savaş vermek olarak belirtilmiştir (<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basacikma.htm> ; erişim tarihi: 19.05.2016).

Tutar (2008: 138)' a göre psikolojik yıldırma karşısında anlayış göstermek, olayların tekrarlanma sıklığına ve şiddetine göre farklılık göstermektedir. Örneğin yıldırma olayları daha yeni başlamış ise bireyin psikolojisini olumsuz etkileme derecesi yüksek değilse olaylar görmezden gelenebilir veya anlayış gösterilebilir. Fakat yıldırma davranışları artıyor ve şiddeti devam ediyorsa durum gözden gelinemediği gibi sorunun daha da artmasına sebep olabilecektir.

Psikolojik yıldırma karşısında geri çekilmek; mağdur birey ile yıldırma uygulayan arasında statü olarak veya bireysel güç olarak farkın çok olması durumunda meydana gelmektedir. Örneğin bir bireye yıldırma uygulayan amiri ya da yönetici ise mağdur mecburen susmak zorunda kalacak ve sürekli geri adım atacaktır. Bu onun kariyeri ve geleceği için yapmak zorunda olduğu bir davranış biçimidir.

Psikolojik yıldırma karşısında susmamak ve savaş vermek ise, karşılaşılan sorunları ve bundan sonra olacak sorunları çözüme yönünden daha etkili bir yol olabilecektir. Fakat bu durumda mağdur birey misilleme yöntemiyle karşılık vermemelidir. Bu sorunu çözümeceği gibi daha da karmaşık bir hal almasına neden olacağından içinden çıkılamayacak bir durumla karşılabilecektir. Ayrıca mağdur bu durumda haklıyken haksız bir duruma düşebilecektir (Korkmaz, 2012: 31).

Tutar psikolojik yıldırma ile bireysel mücadele yönteminde atılması gereken adımları şöyle ifade etmiştir (<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>. ;erişim tarihi: 19.05.2016).

*Öz saygının geliştirilmesi:* Psikolojik yıldırma karşısında gösterilen tepki her bireyde farklılık göstermektedir. Birey kendini ne kadar iyi tanır ve ifade edebilirse yıldırmaya karşı daha güçlü bir tavır sergileyebilecektir.

*Denge bölgeleri oluşturmak:* Psikolojik yıldırma bireyi rahatsız edecek ve hayatını olumsuz etkileyerek dengesini bozacaktır. Bu durum karşısında birey denge bölgesini oluştursa güvende ve huzurlu hissedecektir.

*Mesleki beceri ve niteliklerini geliştirmek:* Psikolojik yıldırmanın yarattığı gerilimli ortamların etkisini azaltmak için birey işinde mümkün olduğu kadar hata yapmamaya ve kendini geliştirmeye dikkat etmelidir. Böylece bireyin kendine güveni ve öz saygısı artacak ve yaşadığı bu olumsuz durum karşısında yüksek bir direnç gösterebilecektir.

*Ruh sağlığını korumak:* Gerilimi azaltacak bir diğer yöntem de ruh sağlığını korumaktır. Ruh sağlığı yerinde olan birey yaşanan olumsuz durumlar karşısında daha iyi mücadele edebilecektir.

*Algılama stratejilerini güçlendirmek:* Bireylerin birbirinden farklı kişilikte olmaları sebebiyle yıldırma karşısında verdiği tepkileri de birbirininde farklılık göstermektedir. Her

türlü yıldırma faktörü, insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun yıldırma karşı vereceği tepkinin ne olacağını belirler. Kimi birey yaşanan olaylar karşısında çok büyük direnç gösterebilirken, kimisi bu basit durum diye adlandırılan olay karşısında direnç gösterecek gücü bulamayarak yıkım gösterir.

*Değerleri açıklamak:* Kişisel değerlerin farkında olmak, bu sahip olduğu değerlerle doğal bir uyum içinde olmak, psikolojik yıldırma direnç göstermede en etkin yoldur. Mağdur birey bu değerlere sahip olması nedeniyle yıldırma maruz kaldığını unutmamalıdır. Mağdur kendini kurtaracak en etkili silahın sahip olduğu değerler olduğunun bilincinde olmalıdır.

### **1.8.2. Kurumsal Mücadele Yöntemleri**

Yıldırma ile mücadele de sadece bireysel mücadele yeterli olmamaktadır. Kurum çalışanları ve kurum yöneticilerine de bu durumla mücadele edebilme yollarını bulması gerekmektedir. Bireyin yaşadığı psikolojik yıldırma karşısında çevresindeki kişiler duyarsız kalırsa, birey yaşadığı travma sonucunda kendine olan güveni kaybolacak ve durumu sessizce kabul edecektir. Yöneticiler ve diğer çalışma arkadaşları objektif bir tutum sergiler ve doğru değerlendirmeler yaparsa bireye yıldırma uygulayan kişi cesaret edip daha fazla ileri gidemeyecektir. Çevresinde aldığı tepkiler karşısında geri adım bile atabilecektir (Korkmaz, 2012: 33).

Araştırmacılar yöneticinin duygusal zekâdan yoksun, iletişim ve insan ilişkilerinin zayıf olduğu bir kurumda psikolojik yıldırma davranışlarının görüldüğünü ortaya koymuştur. Davenport ve arkadaşları (2003: 116)'nın yaptıkları araştırmalarda yıldırma olaylarının yaşanmaması ya da düşük olması için kurumlar aşağıdaki özellikler sahip olmalıdır (Korkmaz, 2012: 34):

- Kurum bütün çalışanlara eşit haklar sunabilecek değerleri benimsemeli,
- Kurumda çalışanların görev ve sorumluluk tanımları net olmalı,
- Kurumun personel politikası, ahlaki normlar çerçevesinde kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalı,
- Disiplin kurulu tarafsız ve hızlı çözümler üretebilmeli,
- Çalışanlar kurumun hedef ve stratejilerini benimsemeli, bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmeli,

- İşe başlayan personeller sadece teknik özelliklere göre değil, kişisel özelliklerine göre de görev tanımı yapılabilirmeli,
- Kurum içi ilişkiler, şeffaf, dürüst ve güçlü olmalı,
- Hizmet içi eğitimler verilmeli, değişen çevreye uyum sağlanmalı,
- Kurum katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olmalı,
- Kurumda yaşanan sorunları çözebilecek bir mekanizma olmalı ve sorunun çözülüp çözülmediği izlenmeli,
- Kurum çalışanlarına yardım programları düzenlenmeli eğer bu yoksa davranışsal risk tayini ve yönetimi içeren bir eşdeğer program bulunmalıdır.

Çobanoğlu (2005: 121)' a göre, insan kaynaklarına psikolojik yıldırma ile mücadele konusunda önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları iş yerlerinde hem kurumsal hem bireysel gelişimi sağlamalı, kurumsal kültürü benimseyen bir politika izlemelidir. İnsan kaynakları personeline bilgi ve beceri kazandırmalı, çalışanlarına kariyer gelişimi, rehberlik ve danışmanlık hizmeti sağlamalıdır. Bu özelliklere sahip kurumun psikolojik yıldırma olasılığı daha az olacaktır (Korkmaz, 2012: 36).

### **1.8.3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri**

Davenport ve arkadaşları (2003: 145)' na göre psikolojik yıldırma tek bir kişiye uygulanıyormuş gibi görünse de aslında kelebek etkisi halinde yayılarak aileler, kuruluşlar ve tüm toplum üzerinde negatif bir dalgalanma yaparak içine aldığı herkes için duygusal sorunlara neden olacaktır. Yıldırmaya uğrayan birey yaratıcılığı ve üretkenliğini kaybedeceği gibi bu olumsuz durumun etkisini üzerinden atamayacağından kuruma eskisi gibi bir faydası olmayacaktır. Psikolojik yıldırma yaygın olarak yaşanıyorsa bunun bedelini toplumun tamamına mal olacaktır denilebilir. Mağdur bireye yardım etmek için ilk adım 1997 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams tarafından kurulan dernekle atılmıştır (Yılmaz, 2015: 34).

Fettahlıoğlu (2008: 180) sendikalar, dil, din, ırk ve cinsiyet ayırt etmeden, çalışan kişilerin hak ve görevlerine sahip çıkmak amacıyla oluşturulan topluluklardır. Bireylerin tek başına mücadele gücünün yetersiz kaldığı durumlarda devreye girerek destek olarak bir dayanışma örneği gösterecektir. Ayrıca sendikalar, üyelerinin beden ve ruh sağlıklarını korumak için gereken tedbirleri almakla mükelleftir (Korkmaz, 2012: 37).

Davenport ve arkadaşları (2003: 151) sendika temsilcilerinin yıldırma sorunları ile mücadele etmek için, işyerinde yıldırma davranışlarının araştırması, iş sözleşmelerine psikolojik yıldırma ile ilgili maddeler koymalı ve ruhsal açıdan sağlıksız iş ortamlarının yardım sağlanarak değiştirilmesi için lobicilik faaliyetleri yürütmelidir.





## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde örgüt, bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütsel bağlılığın türleri ve bağlılık yaklaşımları değerlendirilerek bunları etkileyen faktörler anlatılacaktır. Daha sonra örgütsel bağlılığın sonuçları ve öneminden bahsedilecektir.

### 2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin ilgi alanına giren bir kavramdır. Bu nedenle, söz konusu bilim dallarına bağlı olarak değişik biçimlerde örgütsel tanım ve çözümler yapılabilmektedir (Şişman, 1995: 1) <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/996-20120204182016-sisman.pdf>; erişim Tarihi: 19.05.2016).

Hatta örgüt kavramı, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim işlevini; insan, amaç, teknoloji boyutlarının içiçe olduğu bir sistemi; kendine has bir kültürü olan ve işler ile kişiler arasındaki ilişkileri gösteren bir yapıdır denilebilmektedir (Yurt ve Bozkurt, 2013: 122) (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/comuybd/article/viewFile/5000037257/5000036132> erişim tarihi; 19.05.2016).

Günümüzün değişen ve artan rekabet koşullarına karşın örgütler birçok konuda önlemler almaya yönelmektedir. Bu önlemler arasında ekonomik anlamda birçok çalışma, hedeflerine ulaşmak amacıyla olmuştur. Her işletmenin kar amacıyla var olduğu gerçeği gelişen teknolojik yeniliklerle işletmeye içerden ve dışardan etki eden faktörlerin katılımıyla, sonuç odaklı bir yapılanma olarak devam edebilmektedir. Bu nedenle, her iş sahası gerek işin doğası gerekse yapılabilirliği söz konusu olduğundan güçlü bir yapılanmaya ihtiyaç duymaktadır. Organizasyon yapısı içinde, belirli bir iş akışını sağlayabilmek için tutarlı iş planlarının önemi yadırganamaz. Bu görüşten yola çıkarak, belirlenen hedeflere ulaşmak için organize olmanın ne derece büyük bir rolü olduğunu da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Organizasyon sözcüğü Yunanca da organ anlamına gelen “orgomon” sözcüğünden gelmektedir. Şimşek’ e göre (2004: 109), organizasyon kavramı iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi önceden planlanmış ilişkiler grubu anlamına gelen örgüt; ikincisiyse örgütün oluşturulma sürecidir. Dolayısıyla örgütlenme insanların beraberce iş yapması ve verimli bir şekilde çalışması için bir yapı oluşturmaktır. TDK’ ya

göre Örgüt ise ortak bir amacı veya işi gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlanmıştır ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57bdd573ee141.95541303](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57bdd573ee141.95541303); Erişim Tarihi: 19.05.2016). Örgüt kavramı ortak bir amaç olarak bir araya gelmiş kurum ya da kişiler olarak kabul edildiğinde ortak bir çalışma alanının ve bu çalışma alanındaki birçok nedenin varlığı kabul edilmesi gerekmektedir. Bu bireylerin aynı amaç için çalışıyor olması ve bu ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesi sonucunda ortaya çıkan takım ruhu, örgüt kavramını oluşturan en önemli ortak nokta olarak dikkat çekmektedir. Örgüt kavramı ile ilgili bilimsel birçok çalışmalar yapılmış olup zaman zaman ise farklı görüşler tarih boyunca ortaya çıkmıştır. Örgüt kavramı için genel kabul gören bir diğer tanım ise; belirli bir amaç ya da gruba yönelik amaçta, birbirleriyle bağlantılı olayların gerçekleştirilmesi için önceden belirlenmiş davranış kalıpları içerisinde oluşan görev ve sorumlulukların bir araya gelmesiyle birlikte; tamamlayıcı ve devamlılık gösteren toplumsal yapılandırma. Her ne kadar örgüt kavramı günümüzde kar amacı güden şirketler için tanımlansa da örgütün sadece ekonomik yönden bir yapılandırma olmadığını belirtmekte fayda vardır. Örgüt ve örgütlenme kavramları ekonomik yönden yapılandırmanın dışında toplumsal ve sosyolojik açıdan yüzyıllardır varlığını sürdürmeye devam etmektedir. Amitai Etzioni (1995)' ye göre örgüt; belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla ile kasıtlı oluşturulmuş planlı birimleridir. Yapılan tüm tanımlardan yola çıkarak örgüt kavramı ile genel bir değerlendirmeye ulaşılabilmektedir. Örgütlerin birbirleri ile bağlantılı ve ana hatlarıyla örgütün yapısını oluşturan sabit kavramları vardır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır: iletişim halinde olacak bireyler, bireylerin güdüleneceği ortak bir amaç ve bu amacı gerçekleştirebilecek bireylerin örgüt içerisinde istekli olmasıdır. Tüm bu kavramlar birbirleriyle yakın bir ilişkide olmakla beraber, bu yaklaşımlar ile çalışmanın varoluş nedenlerine de atıflar yapmaktadır. Özellikle birey tabanlı bir yaklaşım örgüt içerisindeki çalışanın önemini arttırmakta ve iş tatmini, memnuniyet, performans gibi birçok yönden ele alınmaktadır (Saldamlı, 2009: 6-7)

## **2.2. Bağlılık Kavramı**

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık; topluluk duygusunun olduğu her yerde var olduğu, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım şeklidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş şekliyle sadakat,

sadık olma durumunu anlatmaktadır. Balay (2000: 14)'a göre, bağlılık; bir kişiye, bir düşünceye ya da bir kuruma karşı gösterilen ve yerine getirmek zorunda olunan sorumluluğu ifade etmektedir. Mercan (2006: 10), bağlılık sözcük anlamı olarak TDK sözlüğünde; bağlı olma durumu olarak açıklanmaktadır. İngilizce *commitment* anlamına gelen bağlılık, adanma, sadakat ve bağlı olma anlamlarına gelmektedir. Genel olarak bağlılık, en yüksek düzeyde, bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kişiye, bir fikre, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir sorumluluğu anlatır. Bağlılık kavramı oldukça eskiye dayanmakta ve psikolojik bir temel tutmaktadır. Psikoloji açısından bakıldığında; bağlılık birisinin yanında bulunan kişinin, örneğin annesi gibi çeşitli davranışsal sistemlerdeki etkinliğin olası bir sonucu olacaktır. Uyguç (2004: 92)' a göre bağlılık, amaçlar ve değerler de dahil olmak üzere, bireyin örgüte karşı genel bir tepkisini yansıtan, genel bir kavram olmaktadır. TDK' ya göre bağlılık, bağlı olma durumu, merbutiyet ve birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat olarak tanımlanmaktadır ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57bddf61e75f62.29796448](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57bddf61e75f62.29796448) ;erişim tarihi:10.05.2016). Thornill, Lewis ve Saunders (2004: 14)' e göre, bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır (Saldamlı, 2009: 7). “Bağlılık” davranışı, dönemi ve süreci ilk olarak 1956’ da İngiliz gelişimsel psikoloğu John Bowlby tarafından geliştirilmiş ve bir süre sonra da çalışma hayatının içinde bulunan bireylerin verimlilikleri, performansları ve başarı ölçütleri değerlendirildiği zaman bağlılık ele alınan bir değer olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Can (1985: 12 )’ a göre başarı ihtiyacı bireyleri başarıyla bir bütün olduğu zaman, onların gerçek iş başarılarının artmasına neden olan önemli bir etkidir. Bireyleri başarıyla özdeşleştirmeye beraber planlı bir örgütlenme yapısı içerisinde doğru sonuçlara ulaşabilmek için çalışanların da başarıyı en az örgüt kadar istemesi gerekmektedir. Başarı güdüsü ile birlikte değerlendirilen bağlılık kavramı özellikle tanımın sadakat boyutu ile yakından bağdaşmakta; istikrar ve verimliliği doğrudan etkileyen etken olarak göze çarpmaktadır. Bağlılık sadece psikolojik bir kavram olmaktan öte örgütsel yapılaşmayı da yakından etkileyen bir değişken olarak kabul edilmelidir. Bunun yanında bağlılık örgüt açısından değerlendirilirse bağlılık kişi ile

örgüt arasında gerçekleştirilmiş psikolojik bir anlaşmadan ibarettir. Bu nedendir ki psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki bulunmaktadır (Saldamlı, 2009: 8).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Bağlılık, kişiyi sosyal veya sosyal olmayan bir hedefe ve bu hedefle ilgili davranış biçimine bağlayan bir güç olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70).

İnce ve Gül (2005: 11)' e göre, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde bir uzlaşının sağlanmamasının sebeplerden birisi, örgütsel bağlılık konusuna örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı uzmanlık alanlarındaki çalışmalardır. Örgütsel bağlılığa olan ilginin artmasıyla bağlılığın çeşitli yönlerini araştıran araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramına kendi konularıyla ilgili tanımları yüklemeleri nedeniyle bu kavramın tanımında çeşitlilik ortaya çıkmıştır (Seyhan, 2014: 6).

Örgütsel bağlılık kavramının ön plana çıkmasında örgütün değerlerine sıkıca bağlı olan, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimseyen bireylerin varlığıdır. Bu da örgütlerin yoğun rekabet ortamıyla başa çıkmalarında önemli bir etken haline dönüşmüştür (Kaya, 2013: 854). Örgütsel bağlılık konusu hakkında sosyoloji, sosyal psikoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlarda incelenmesi, farklı tanımlamalarında oluşmasına neden olmuştur (Çöl, 2004: 4). Örgütsel bağlılık genellikle çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi hali olarak belirtilebilir (Turan, 2006: 35).

Bir örgütün üyesi olarak devam etme yolunda güçlü bir istek duyma, örgüt için yüksek bir çaba gösterme isteği veya örgütün hedef ve amacına içten bir bağlılık hissetmek örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık, örgütün amacına hizmet eden tüm çıkarları ve başarısıyla bütünleşmek yani kendini örgüte adamaktır. Diğer bir tanımda ise örgütsel bağlılık, yalnız yöneticisine sadık kalmak değil, örgütün başarısının devam etmesi için örgütteki çalışan kişilerin düşüncelerini açıkladıkları ve çaba gösterdikleri bir süreç olarak tanımlanmıştır (Bayram, 2005: 128).

Örgüte duyulan güçlü bağlılık, çalışanlarda üretkenlik sonucuyla beraber işten kaytarma, stres ve örgüte bağlı diğer problemlerde de azalmayı beraberinde getirmektedir. Bununla

beraber örgüte olan bağlılık bu faktörlere ek olarak, çalışma hayatında bireyin işine gönüllü olarak özverisinin artmasını sağlamaktadır (Ulukapı ve Bedük, 2013:773).

Örgüte bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki etkileşim karşısında değişmektedir. Yani bireyin örgütten elde ettikleri kazanımlardır. Diğer bir deyişle bireyin örgüte bağlılığını çalışmalarını karşılığında aldığı ödüller belirlemektedir (Balcı, 2003: 28-29).

Örgütsel Bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış daha sonra Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönlerini farklı araştırmacılar tarafından incelenmiştir. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalarda birbirinden farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Bunlardan en çok kullanılanlar; Hristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı; işe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine benzer tanımlar olmayıp farklılar göstermektedir (Morrow ve McElroy, 1986:139).

Literatürde birden fazla örgütsel bağlılık tanımları bulunmaktadır. Leong ve arkadaşları (1996: 1345-1346)' na göre örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür. Davis ve Newstrom (1989: 179)' a göre çalışan bireyin örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmesidir. Schermerhorn ve arkadaşları (1994: 144)' na göre bireyin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisinin örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir. Seel ve Knight (1987: 317)' na göre bu tanımlardan üç ortak özellik ortaya çıkmaktadır. Bunlar bireyin örgütün hedef ve değerlerine inanması ve kabul görmesi, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans göstermeye istekli olması ve örgütün üyesi olarak kuvvetli istek duymasındır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girdiği andan itibaren başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gereği konusunda bilgi sahibi olmasıyla gelişir. Bu yönden bakıldığında örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir denilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 464).

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açı-

larını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçlendirmektedir. Bu çerçevede Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Oliver, 1990: 10). Örgütsel bağlılığın, çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantı yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Bireyin kimliğini örgüte bağdaştıran, örgüte karşı takınılan bir davranış ve yöneliştir (Sheldon, 1971: 143).
- Olaylar ve bu olaylar karşısında bireyin inançlarından sorumlu tutulması durumudur (Salancik, 1977: 1).
- Bireyin ya da izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır (Grusky, 1966: 489).
- Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi veya uyumlu olma süreçleridir (Hall vd., 1970: 176).
- Bağlılık, üyelik kavramına ait bazı konuları kapsar; bireyin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önermektedir (Brown, 1977: 347).
- Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır (Weiner and Gechman, 1977: 48).
- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin vd., 1975: 411-421).
- Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez (Farnham ve Pimlott, 1990: 85).
- En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir (Morris vd., 1993: 21-42).

- Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür (Heshizer vd., 1991: 532-549).
- Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983: 429-438).
- Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır (Thornhill vd., 1996: 15).
- Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur (Rietzer ve Trice, 1969: 475-479).
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000: 86).
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Weiner, 1982: 418).
- Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır (Fukami ve Larson, 1984: 367; Biggart ve Hamilton, 1984: 540).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986: 299).
- Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465).

Gökmen (1999: 1-2) başka bir tanım ise Becker (1960) tarafından; “işletmeye bağlılık, bireyin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır” şeklinde yapılmıştır. Becker’e göre birey, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder. Bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşur. Modern öğrenen örgütlerdeki çalışanların gayret, motivasyon ve girişimciliklerini arttırmaları beklenmektedir. Bir örgütün başarısı sadece insan rekabetini nasıl sağladığı değil, aynı zamanda bağlılığı nasıl sağladığına bağlıdır. Son 15-20 yıl içerisinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenekler yeni teknolojilerin ve otomosyonun sonucunda büyük bir değişime uğramıştır. Nijhof ve arkadaşları (1998: 243)’ na göre

örgütlerdeki yeniden yapılanma yaratıcılık ve süreçlerin öğrenilmesine dayanmakta ve çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını gerektirecektir. Yukarıda verilen tanımlara ilişkin özet tablo aşağıda verilmektedir (Gül, 2007: 39):

**Tablo 6**  
**Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları**

Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	Araştırmacılar ve Tanılar
Yatırımlar	Bağlılık, örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup, örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker(1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
Davranışlar ve Özellikler	Bu kriterleri kullananlara göre “örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşım ve dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reill ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
Çalışan-Örgüt Amaç Uygunluğu	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren(1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian(1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol(1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry(1981); Bateria ve Strasser(1984) ve Stumpf ve Harman(1984);Reichers(1985);Morris, Lydka ve O'Creavy(1993);McDonald ve Makin(2000) tarafından kullanılmıştır.

**Kaynak:** A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment (Reichers,A.E..1985) (Akt. Gül, 2007: 39)

Örgütsel bağlılık, birçok alt boyutundan bahsedilmekle beraber genellikle üç konuya odaklanarak açıklanmıştır. Bu üç boyut duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlı olmasıdır. Bu duygusal süreç çalışanın kendi kimliğini örgütün kimliğiyle özdeşleştirmesidir de diyebiliriz.



Devamlılık bağılılığı, çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetini değerlendirerek örgüte bağlanmasıdır. Duyguların çalışanı örgüte bağılılığını çok az etkilediğini özellikle cinsiyet ve medeni durumun devamlılık bağılılığında etkili olduğu söylenmektedir. Evli çalışanların veya boşanmış kadınların işten ayrılmaları halinde yüklenecekleri maliyetlerden kurtulmak adına devam bağılılığı hissettiği söylenebilir. Devamlılık bağılılığı iki alt kategoride tanımlanmıştır. Bunlar yatırımlar ve alternatiflerdir. Yatırımlar, örgütten ayrılma durumunda çeşitli kazanımları veya faydaları kaybetme korkusu nedeniyle oluşan bağılılıktır. Alternatifler ise başka iş alternatiflerinin eksikliği nedeniyle oluşan bağılılığı temsil eder (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013: 70).

Son olarak normatif bağılılık ise, çalışanların ahlaki yükümlülük duyguları ile zorunluk hissetmelerinden dolayı göstermiş olduğu bağılılıktır. Bu bağılılık türünü hisseden yüksek olan çalışanlar, kişisel değerlerinden ve örgütte kalma yükümlülüklerinden dolayı örgütte çalışmayı kendine amaç edinirler ve bunun bir doğru bir davranış olduğunu hissederler. Normatif bağılılık, çalışanların ahlaki değer olguları ağır basmakla beraber bireyler önceki deneyimlerinden de etkilenirler (Ulukapı ve Bedük, 2013:773).

Duygusal bağılılık çalışanın isteği için, devamlılık bağılılığı ise çalışan ihtiyaç duyduğu için, normatif bağılılık ise çalışan yükümlülük hissettiğinden örgütte işine devam etmek ister. Bu üç bağılılık türü örgütün her üyesinde farklı seviyelerde kendini gösterebilir. Örneğin bir çalışan örgütte kalmak için güçlü bir arzu ve gereksinim içinde olabilir ancak düşük seviyede yükümlülük hissedebilir. Başka bir çalışan ise düşük seviyede arzu, orta düzeyde gereksinim ve yüksek seviyede bir yükümlülük hissederek örgütte kalma eğilimi gösterebilir. Yönetim departmanında yapılan araştırmalarda örgütsel bağılılığı etkileyen çok sayıda faktörler belirlenmiştir. Bu faktörlerden en önemlileri kişisel özellikler, rol ve işle ilişkili değişkenler, örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel küçülme, örgütsel cesaretlendirme, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, stratejik oryantasyon, güçlendirme, yaratıcı davranış, etik uygulamalar, psikolojik sözleşme, iş güvencesi algıları şeklinde özetlenebilir.

Örgütsel bağılılık, kültürlerarası farklılıklar sebebiyle farklı kültürlerde, farklı katmanlardan etkilenebilir. Yani bölgelerarası kültür farklılıkları örgüt içindeki kültürel oluşumları da etkileyebilmektedir. Örneğin yapılan bir araştırmada Türk çalışanların devamlılık bağı-

lılığını kurumlarına sadakat olgusu ile ilişkili olmadığına, normatif bağlılığını ise aile etkisi, normlar örgüt kültürü gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen faktörlerden kaynaklandığını gözlemlenmiştir. Ayrıca Türk çalışanlar emeklerinin değerlendirildiği, korunduğu, gözetildiği, aile ortamını yansıtan bir örgüt ortamında çalışmayı tercih etmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütle alakalı çeşitli davranış ve tutumları etkilediği gözlemlenmektedir. Üstelik örgütsel bağlılık tiplerinin her birinin bu davranışlara ve tutumlara etkisinin farklı yönde olabilir. Örneğin duygusal bağlılık türü örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş performansını ve çalışanı örgüte bağlayan en güçlü bağlılık türüdür.

Normatif bağlılığın ise bu davranışlar üzerinde daha zayıf bir etki gösterdiği gözlenmektedir. Devamlılık bağlılığında ise bu davranışlarla ve tutumlarla ilişkisinin olmadığı veya olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık tipleri ile işe devamsızlık arasındaki ilişkide ortak eğilimler söz konusudur. Örneğin devamlılık bağlılığı işe devamsızlığın artmasında güçlü bir etkisi olabilen bağlılık türüdür.

Örgütsel bağlılık çalışanların yaşam kalitesini arttıran çeşitli faydalar sağlayabilir. Bu açıdan duygusal bağlılık, stres ve iş aile çatışmasını azalttığı gözlenmiştir. Devamlılık bağlılığında ise stres ve iş-aile çatışmasını üst seviyeye taşıyan bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Diğer yandan örgütsel bağlılık çeşitleri iş sonuçlarını etkilemektedir. Bu bağlamda bağlılık türlerinin her biri işten ayrılma niyetini ve iş gücü devir oranını azaltma etkisine sahip olduğu gözlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 71).

#### *Örgütsel Bağlılığın Kronolojisi*

Yüksel' den alınan aşağıdaki tabloda, 1956 yılından 2010 yılına kadar örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar ve içeriği hakkında kısa bir tarihsel bilgi verilmiştir (Seyhan, 2014: 10).

**Tablo 7**  
**Örgütsel Bağlılığın Kronolojisi**

Yıl	Araştırmacılar	Öneriler ve Bulgular
1956	Whyte	Aşırı derecede örgüt bağımlısı bireyin tanımını yaparak örgütlere karşı muhtemel zararlar üzerine çalışmalar yapmıştır.
1958	March & Simon	Örgütsel bağlılığın değişim modelini benimsemişlerdir.
1958	Morris & Sherman	Örgütsel bağlılığın değişim modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığını güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişiminin araştırmıştır.
1961	Etzioni	Örgütsel bağlılığı; yabancılaştırıcı, hesap yapan ve ahlaki olarak sınıflandıran ilk bilim adamıdır. Bağlılığı kategorilere ayıran ilk bilim adamıdır.
1964	Lodahl	Sosyal katılımın, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için, örgütsel bağlılığın önemini vurgulamıştır.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkileri üzerinde durdu. Ödüllerin ve beklentilerin gerçekleşmesinin, çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır.
1967	Downs	Whyte gibi "Fanatikler"(zealots) olarak adlandırılan örgüte aşırı bağlı çalışanlar ve onların örgüte olan zararları üzerinde araştırma yapmıştır.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin (Utilitarian organizations), üyelerinin örgüte bağlılık düzeylerini düşürdüğünü ortaya çıkarmıştır.
Yıl	Araştırmacılar	Öneriler ve Bulgular
1970	Patchen	Örgütsel bağlılık anlamında, örgütsel özdeşleşme kavramını kullandı. Grubun örgüte karşı tutumlarının örgütsel bağlılıkla alakalı olduğunu, örgütsel güvenilirlik ve güven değişkenleri için de aynı sonuçlara ulaşmıştır.
1970	Schein	Örgütsel bağlılığın, örgütün etkililiğinin göstergelerinden biri olduğunu tespit etti.
1970	Steers	Örgütsel bağlılığın, örgütün etkililiğinin önemli göstergelerinden biri olduğu görüşünü benimsemiştir.
1970	Campbell, Dunnette, Lawler & Weick	İnsan kaynakları süreçleri ve algılanan yapı bakımından örgütsel iklimin bağımsız bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkardılar.
1971	Lee	Yöneticilerin, astlarıyla olan ilişkilerinin bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.
1971	Sheldon	Örgütsel bağlılıkta, benimsemenin değerini ve amacını vurgulamıştır.
1972	Hrebiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini benimsediler. Cinsiyet ve bağlılık arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır.
1972	Hrebiniak & Schneider	Çalışanın, işine yönelik olarak duyduğu sorumluluk hissi ve rekabet ortamının örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.
1972	Alutto	Becker'in Yan Bahis Kuramını, yeni bir çalışmada kullanabilmek için deneysel bir araştırmayla test etmiştir.
1974	Buchanan	Örgütsel bağlılığın, tutumsal bağlılık modelini benimsemiştir. Ayrıca örgütteki görev süresi boyunca, bir çalışanın iş deneyiminin yapısı ve niteliğinin örgütsel bağlılığının düzeyini saptamada önemli bir etken olduğunu açıklamıştır.
1974	Porter ve diğer	Örgütsel bağlılığın, tutumsal bağlılık modeli üzerinde durmuşlardır.
1974	Mowday, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık üzerinde çalışmışlardır.
1974	Hrebiniak	Yaş, görev süresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde durmuşlardır.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgütsel bağlılık ilişkisi içinde olduğunu bulmuştur.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin olumsuz etkileri olduğunu açıklamıştır.
1975	Steers	Bağlılığın, örgütün etkinliğinin bir göstergesi olduğunu ortaya koymuştur.

**Tablo 7'nin Devamı**

1976	Steers	İşten ayrılma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Örgütte kalıcı ve güvenli iş gücü sağlayanların örgüte bağlı çalışanlar olduğunu tespit etmiştir.
1977	Salancik	Örgütsel bağlılık nedeniyle üstlenilen sorumluluğun, rol çatışmasını azalttığı sonucuna varmıştır. Çalışanların, örgüt hakkında bilgilendirilmesinin ve iletişime önem verilmesinin, örgütsel bağlılığı arttırdığını saptamıştır.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında personele bilgi sağlayan iletişim sürecinin çalışan bireyin örgüte bağlılığını arttırdığını tespit etmiştir.
1977	Salancik&Staw	Davranışsal bağlılık modelini benimsemişlerdir.
1978	Salancik&Pfeffer	Örgüt tarafından çalışanlar üzerinde uygulanan kontrolün, örgütsel bağlılıkla bağlantılı olduğunu bulmuşlardır.
Yıl	Araştırmacılar	Öneriler ve Bulgular
1978	Kidron	Güçlü, kişisel iş etiğinin, örgütsel bağlılıkla ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır.
1978	Stevens, Be- yer&Trice	Örgütsel bağlılığı, teşvik ve katkıda bulunmaya göre açıklamışlardır.
1978	Koch&Steers	Görev kimliği, geri bildirim, sorumluluk ve özerkliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu saptamışlardır.
1979	Mowday vd.	Örgütsel bağlılıkla psikolojik yaklaşımı benimsemişlerdir.
1979	Mowday &McDade	İşe başlamadan önce elde edilen bilgiler, örgütsel bağlılığın son seviyesini belirlemede çok önemli olduğunu saptamışlardır.
1979	Bartol	Rol belirsizliği, rol çatışması ve rolü aşırı yüklenmenin örgütsel bağlılıkla alakalı olduğunu ortaya çıkarmıştır.
1979	Gould	Örgütsel bağlılık yerine “örgütsel özdeşleşme” kavramını kullanmıştır.
1979	Morris&Koch	Örgütsel bağlılıkla rol belirsizliği, rol çatışması ve rolü aşırı yüklenmenin etkileri üzerinde çalıştılar.
1980	Morris&Steers	Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Kontrol aralıklarının ve örgütün büyüklüğünün, örgütsel bağlılıkla ilgili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.
1980	O'Reilly, Caldwell	Örgüte bağlılığı belirlemede çalışmak için o örgütü seçmenin önemli olduğunu bulmuşlardır.
1980	Pfeffer&Lawler	Yükselmeye başlama aşamasında diğer iş alternatiflerinin varlığının önemini belirtmişlerdir.
1981	Korman ve diğer	Özel yaşamla bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir.
1981	Rowan	Örgüte aşırı bağlılığın tehlikesini vurgulamıştır.
1981	Rhodes&Steers	Algılanan eşit ücret eşitlik ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.
1981	Morris&Sherman	Üst sıradaki gereksinimler ile yeterlik ve başarı duygusunun, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırmışlardır. Yaş ve görev süresinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.
1981	Angle&Perry	Yüksek düzeyde örgüte bağlı çalışanların, yenilik ve yaratıcılık için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Yaş ve görev süresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.
1981	Scholl	Bağlılığın, beklentilerden ve eşit koşullardan bağımsız olarak nasıl geliştiğini tanımlamıştır.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdem arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılık için bir süreç modeli geliştirmiştir.
Yıl	Araştırmacılar	Öneriler ve Bulgular
1982	Morris&Sherman	Bağlılıkta, psikolojik yaklaşımı benimsemişlerdir.
1982	Weiner	Örgütsel bağlılıkta, hesap edici, ahlaki yaklaşımların önemli özelliklerine bağlı bir model geliştirmiştir.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin kuramları ve araştırmaları yeniden gözden geçirmiştir.

**Tablo 7'nin Devamı**

1983	Rusbult& Farrell	Örgütsel bağlılığın yatırım modelinin geliştirmişlerdir. Bu model, değişimsel modelin de bir örneğidir.
1984	Meyer& Allen	Becker'in Yan Bahis Kuramını izleyerek deneysel bir çalışma yapmışlardır. Örgütsel Bağlılığı, duygusal ve devam bağlılık olarak ikiye ayırmıştır.
1984	Stumpf& Hartman	Bir çalışanın son bağlılığının, yükselmeye başlama tutumuyla kestirilebileceğini belirtmişlerdir.
1986	Williams&Hazer	Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki olduğu bulmuşlardır.
1986	O'Reilly&Chatman	Örgütsel bağlılığın tanımında, örgütün amaçlarının ve değerlerinin içselleştirilmesini vurgulamışlardır.
1987	Randall	Örgüte aşırı bağlılığın olası tehlikelerini açıklamışlardır.
1988	Penley& Gould	Örgütsel bağlılığın "araçsal" ve "efektif" olmak üzere iki baskın yönünün olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu, bireylerin çeşitli bağlılık tiplerini birarada gösterdikleri, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yönelimli ve buna rağmen birbirinden bağımsız boyutları olduğunu ortaya çıkarmışlardır.
1989	Decotiis&Summers	Psikolojik yaklaşım üzerine temellendirilen bağlılık modelini geliştirdiler.
1990	Mathieu& Zajac	Örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir.
1990	Meyer& Allen	Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirerek duygusal ve devam bağlılığına normatif bağlılığı eklemişlerdir.
1992	Cohen	Mavi yakalılar arasında kadınların ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.
1994	Al-Kahtani	Bireyselleştirilmiş terfi sisteminin çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamada anlamlı sonuçlar vereceğini söylemiştir.
1997	Katz& Kahn	Çalışanın örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeni örgütün sunduğu ödüllerden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.
1998	Slocombe& Dougherty	Bağlılığın sadece pasif bir örgüte sadakatten öte aktif bir ilişkiyi içerdiğini ileri sürmüşlerdir.
1999	Kirel	Genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarını tespit etmiştir.
Yıl	Araştırmacılar	Öneriler ve Bulgular
2000	Donald& Makin	Örgütsel bağlılığı, birey ile örgüt arasında kabul edilmiş bir psikolojik sözleşme olarak tanımlamışlardır.
2000	Rowden	Yaş ilerledikçe iş bulma imkânlarının azalacağı, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı olacağını belirtmiştir.
2000	Beck& Wilson	Çalışanların karar alma süreçlerine katılıp katılmamaları, örgütsel bağlılıklarının düzeyini etkilediğini bulmuşlardır.
2001, 2000	Metcalfe& Rowden	Liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkisi olduğunu kanıtlamışlardır.
2005	Straiter	Çalışanların ve örgütün yöneticiye güveninin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmıştır.
2006	Albrecht	Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
2010	Johnson& Chang&Yang	Bağlılığı yüksek olan çalışanların organizasyonun motivasyonuna daha fazla katkı yapacaklarını ileri sürmüşlerdir.

**Kaynak:** Alaş, B.(2012). Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi: İstanbul ili fatih ilçesi örneği, yüksek lisans tezi, s:11-14. (1983 yılı ve öncesi alınmıştır) 1983 yılı sonrası Bozkaya, E.(2013:37,42,43,44,50,54); Uslu, A. (2012: 4), Eğriboyun, D. (2013: 88), Mutlu, N. (2013: 41).

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimine bakıldığında, bu alanda ilk çalışmayı yapan Whyte (1956), “örgüt insanı” olarak adlandırdığı, örgüte aşırı bir şekilde bağlı olan kişilerin örgüte verebilecekleri tehlikeleri açıklamıştır. Bu konu ile çalışan diğer araştırmacılarda şöyle sıralanabilir: Downs (1967), Rowan (1981) ve Randal (1987).

1958 yılında March ve Simon'dan itibaren Morris ve Sherman (1958), Hrebiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Porter ve arkadaşları (1974), Salancik ve Staw (1977), Rusbult ve Farrel (1983) örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli yaklaşımlar (değişim modeli, tutumsal bağlılık modeli, davranışsal bağlılık modeli, süreç modeli, yatırım modeli vb.) geliştirdiler. Becker (1960), Morris ve Sherman (1982), Meyer ve Allen (1984) tarafından ise, yan bahis kuramı, psikolojik yaklaşım, hesapçı ve ahlaki yaklaşım gibi birçok kuramın temeli atılmıştır.

Örgütsel bağlılıkla; sosyal katılım, ödül, beklenti, örgütsel etkililik, yönetici ast arasındaki ilişki, işe yönelik sorumluluk duygusu ve rekabet ortamı, performans, kişisel ilgiler, işten ayrılma, rol çatışması, işgören üzerindeki kontrol, iş etiği, teşvik ve katkıda bulunma, görev kimliği, geri bildirim (dönüt), özerklik, işe başlamadan önce elde edilen bilgiler, rol belirsizliği, rol çatışması, rolü aşırı yüklenme, örgütün büyüklüğü, örgütü seçme nedeni, özel yaşam, üst sıradaki gereksinimler, yeterlik ve başarı duygusu gibi çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri 1960'lı yıllardan itibaren Lodalh (1964), Grusky (1966), Schein (1966), Lee (1966), Hall ve Schneider (1972), Mowday, Porter ve Dubin (1974), Steers (1975), Salancik (1977), Kidron (1978), Stevens, Beyer ve Trice (1978), Koch ve Steers (1978), Mowday ve McDade (1979), Bartol (1979), Morris ve Steers (1980), O'Reilly ve Caldwell (1980), Korman (1981), Morris ve Sherman (1981), Angle ve Perry (1981) araştırmışlardır. Ayrıca 1966 yılında Grusky ile başlayan bireyin kişisel özellikleriyle bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Hrebiniak ve Alutto (1972), Morris ve Steers (1980), Rhodes ve Steers (1981), Morris ve Sherman (1981), Angle ve Perry (1981) tarafından eğitim düzeyi, cinsiyet, yaş, görev süresi gibi bireye ait kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırıldığı birçok çalışma yapılmıştır (Mutlu, 2013: 46).

## 2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

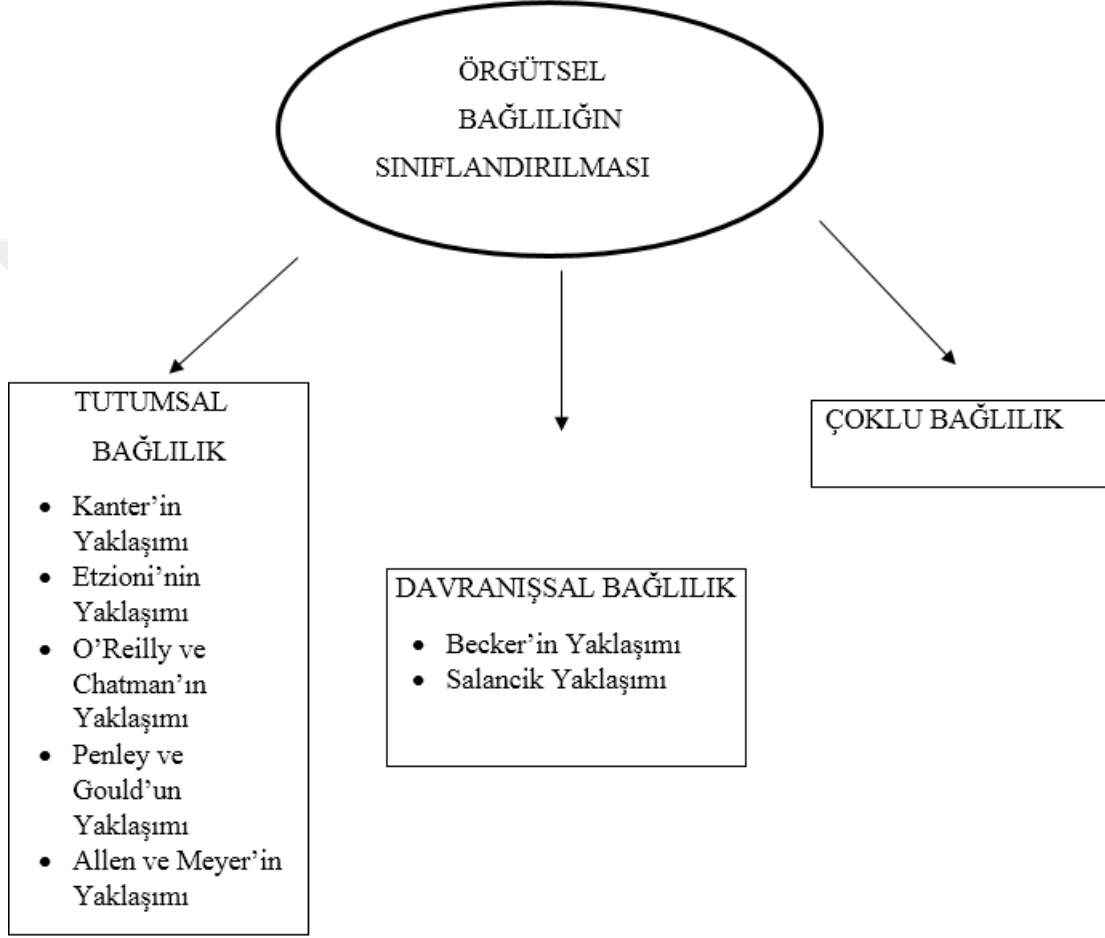
Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir. Bu üç önemli sınıflandırma şu şekilde ortaya çıkmaktadır (Gündoğan, 2009: 42):

- Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı: Çöl (2008: 1)' e göre, uzmanlık alanı örgütsel davranış olan araştırmacılar tutumsal bağlılık alanında yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımda, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucunda oluşan ve kişiyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir deyişle bireyin örgütle bir bütün olması ve örgüte katılımının nisbi gücünü ortaya koymaktadır. Ceylan (1998: 72)' a göre, tutumsal bağlılığın ortaya çıkışı, nedenleri, belirtileri ve sonuçlarını açıklamadan önce tutum kavramının ortaya konması gerekmektedir. Tutum kelime anlamı olarak bireyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimdir. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik bireylerin sürekliliği olan eğilimleridir.
- Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı: Mowday, Porter ve Steers (1982)' ye göre davranışsal bağlılık ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık, bireyin geçmişteki davranışları sebebiyle örgüte bağlı kalma süreciyle alakalıdır. Burada örgüte bağlı kalmaktan kasıt, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmamak gibi davranışları içermektedir.
- Çoklu Bağlılık Yaklaşımı: Reichers (1985: 465) tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar çoğunlukla bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımıysa örgüt içinde bulunan farklı öğelerin farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine neden olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır.

Becker ve arkadaşlarına (1996: 465) göre çoklu bağlılık yaklaşımı bireylerin örgütlerine, işlerine, müşterilerine, idarecilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bu nedenle çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar,

çalışanlar, müşteriler, idareciler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu çoğunlukla kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 54)

Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

**Kaynak:** Akt. Gül, H. (2007) "Örgütsel Bağlılıkların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", s.40

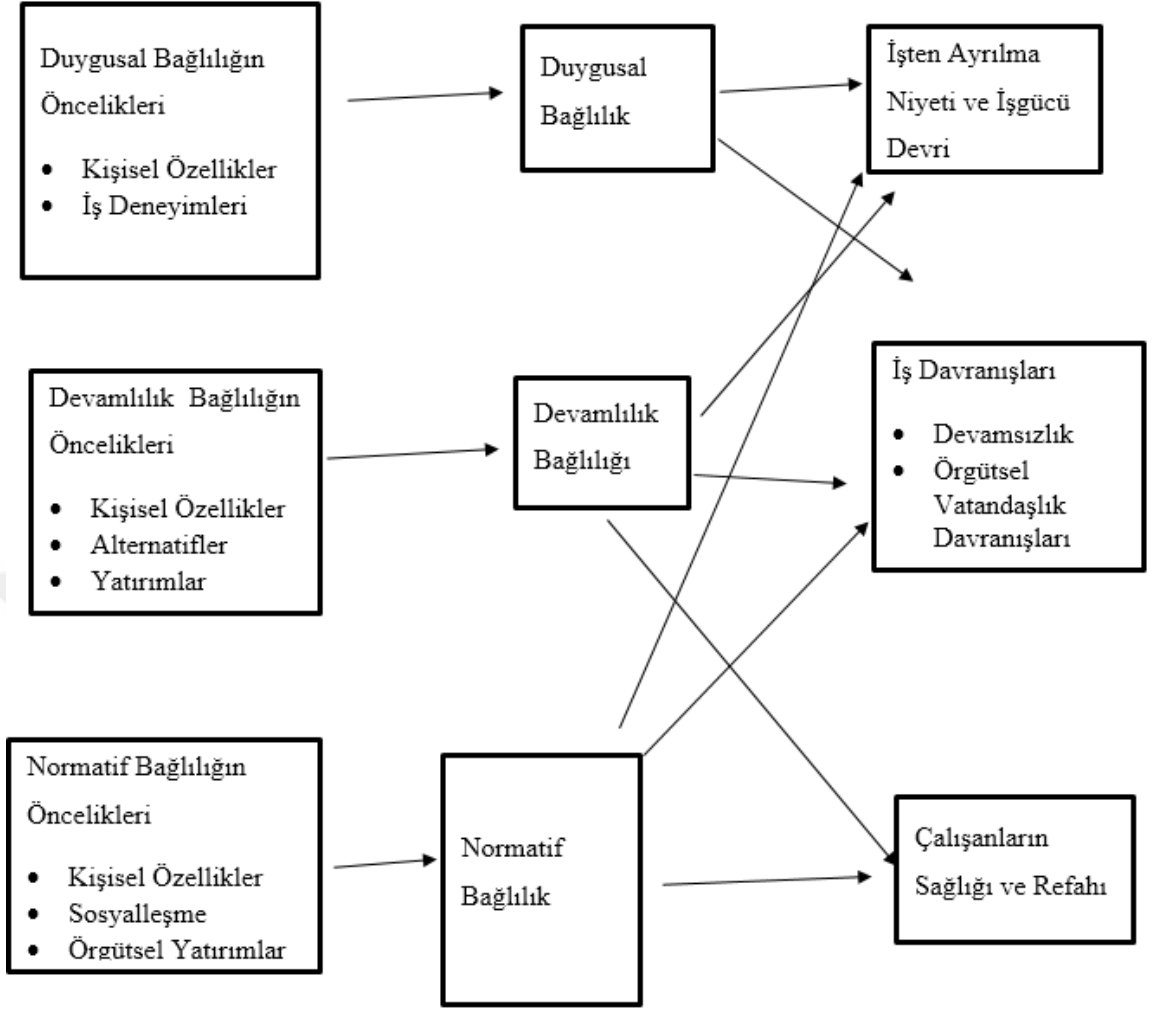
Her üç bağlılık türüyle ilgili olarak yapmış oldukları çalışmalarla ilgili birçok araştırmacının konuya yaklaşımlar ve açıklamaları literatürde yer almaktadır. Ancak bu tez çalışmasının kapsamı ve özelliği nedeniyle bağlılık kavramına buradan Allen ve Meyer' in Yaklaşımı açısından ele alınmıştır.



#### 2.4.1. Allen Ve Meyer' in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1993), örgütsel bağlılığı “bireylerin örgütle olan ilişkisiyle şekillenen ve onların örgütün daimi bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlardır. Örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleştirebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Sabuncuoğlu (2007: 622), Becker'in (1960) “davranışsal”; Porter ve arkadaşlarının (1974) “tutumsal” ve Wiener'in (1982) “normatif” olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla “devamlılık bağlılığı”, “duygusal bağlılık”, “normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir. Allen ve Meyer (1993)'e göre, tutumsal bağlılık, bireylerin örgüte aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olmaktadır. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla belirlenmekte ve birey örgütte devamlılık bağlılığı gösterecektir. Allen ve Meyer (1991) örgütsel bağlılığın üç ana öne ögeye dayandığını ileri sürmektedir. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Gül, 2007: 45).

Bu sınıflandırma tarzı günümüzde de geçerliliğini korumakla beraber bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).



**Şekil 3.** Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

### *Duygusal Bağlılık*

Doğan ve Kılıç (2007: 44), duygusal bağlılık, bireylerin örgütle özdeşleşme, örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşme süreci olmasıdır. Gürbüz (2006: 59), bireyin örgütte pasif bir katılımdan ziyade örgütsel amaçlara bilinçli olarak katkı sağlamak için aktif bir rol oynamaya gönüllü olmasıdır. Bununla beraber duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser ve örgütün bir parçası olarak kalmak isteyeceklerdir. Kaygısız (2012: 28), duygusal olarak örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, ekonomik nedenlerden dolayı değil sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun amacını yerine getirmesini sağlayabilmek için örgütte kalmak isteyeceklerdir. Böylece örgütün performansı önceliği olacak, birey örgüt başarısını veya başarısızlığına kendine başarısızlığı olarak görecektir. Gök (2011: 38) çalışanın

örgüte güçlü bir şekilde bağlılığa sahip olmasını bireyin o kurumda kalmayı istemesidir. Çalışanın örgüte en iyi bağlılık şekli denilebilir. Her işverenin hayalini kurduğu gerçekten kendini örgüte adayan, sadık çalışanlar olmuştur. Bu çalışanlar ek sorumluluk almaya hevesli, işe karşı olumlu davranışlar gösterir ve gerektiğinde ek çaba sarfetmeye hazır olacaklardır (Seyhan, 2014: 34).

Wiener (1982)' da bireyi örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluştuğu görüşüne sahiptir. Çalışan birey kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle paralel olduğunu hissedince örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu hususlar göz önüne alındığında, duygusal bağlılığın, örgütler tarafından en fazla arzu edilen bağlılık türü olduğu söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları araştırmalarında şu şekilde sıralanmıştır (Mutlu, 2013: 50):

- İşin Zorluğu: Çalışana verilen işin heyecan verici ya da mücadele gerektiren bir yapıda olması.
- Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça ortaya koyması.
- Hedef Açıklığı: Çalışanın örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi.
- Örgütün Yeni Fikirlerle Açık Olması: Örgütün üst yönetiminin, çalışandan gelen her yeni fikre önem vermesi.
- Arkadaş Bağlılığı: Örgütte çalışanlar arasında yakın ilişkilerin kurulması.
- Örgütsel Bağımlılık: Çalışanın, örgütün yapacaklarına dair söylediklerine güven duyması.
- Eşitlik: Çalışanlar arasında eşitlik olması.
- Kişisel Önem: Çalışanın yaptığı işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu sağlamaya yönelik teşviklerin olması.
- Geri Bildirim: Çalışana performansı hakkında bilgi verilmesi.
- Katılım: Çalışanın iş yükü ve performans standartları konusunda kararlara katılmasıdır.

### *Devamlılık Bağlılığı*

Gündoğan (2009: 50), Allen ve Meyer, Becker' in (1960) Yan Bahis Kuramı Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne “rasyonel bağlılık” ya da “algılanan maliyet” de denilmektedir. Devamlılık bağlılığı bireyin örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olması anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 491; Kavi, 1998: 8).

Bergman (2006: 646), devamlılık bağlılığı çalışanın ekonomik menfaatine dayanan bağlılık türüdür ve çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir. Bu tür bağlılıkta çalışan örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında elde ettiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılması halinde kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgütsel bağlılığını sağlar (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

Allen ve Meyer (1990: 18), devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (Mutlu, 2013: 51):

1. Yetenekler: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması.
2. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.
3. Yer Değiştirme: Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.
4. Bireysel Yatırım: Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.
5. Emeklilik Ücreti: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.
6. Topluluk: Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.
7. Alternatifler: Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmakta zorlanması.

### *Normatif Bağlılık*

Normatif bağlılık, bireyin örgüte bağlılığını bir görev olarak algılanmasıdır. Bu görev algısı, çalışanın örgüte bağlılığının doğru olduğunu düşünmesi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki duygularından ve örgütte kalma durumlarıyla ilgili sorumluluk hissetmelerinden kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 92).

Özcan (2011: 58)' e göre normatif bağlılık örgütsel bağlılığın ahlaki yönünü ifade etmektedir. Bu bağlılıkta çalışan birey örgütte kalmasının gerekli olduğu inancına sahiptir. Bu inançla, örgüte karşı mecbur olduklarını düşünür ve minnettarlık hissiyle örgütte kalmayı tercih edecektir. Çalışan birey örgüte karşı en az ihtiyaç duyduğu zamanda işe alınmasından dolayı borçlu hisseder, örgütte kalmanın en doğru karar olduğu kanaatine sahiptir (Seyhan, 2014: 37).

Powell ve Meyer (2003: 159) bu bağlılık türü bir “zorunluluk unsurudur. Çalışan bireylerin bağlılık duymaları, kendi yararları için değil bu şekilde davranmalarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır denilebilir. Normatif bağlılığın gelişmesinde sosyal baskıların önemli bir neden olarak sayılmaktadır. Wasti (2000: 201-202)' e göre, birey örgütte çalışmayı kendisine bir görev olarak görür ve örgüte bağlılığının doğru olduğunu düşünür bu yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılması sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için devamlılık bağlılığından farklılık göstermektedir. İnce ve Gül (2005: 42-43) normatif zorunluluk, devamlılık bağlılığı gibi çıkara dayalı değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara bağlıdır. Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi durumlardan etkilenmekteyken, normatif bağlılıkta ise birey için örgüte girmeden önce sahip olduğu değerler öncelik arz etmektedir.

Her üç bağlılık türünün üç ortak yönü bulunmaktadır. Bunlar (Gündoğan, 2009: 53):

- Çalışanların örgütleriyle ilgili ilişkilerini yansıtmaktadır.
- Örgüt üyeliğini devam ettirme kararıyla psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.
- Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın olmasını neden olmasındır.

Meyer ve Allen (1997: 11)' e göre örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler olsa da her biri birbirinden farklı tecrübe ve uygulamalara bağlı olarak geliştirdikleri için boyutların psikolojik yapıları birbirinden farklıdır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar “istedikleri için”, devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler “ihtiyaç duydukları için”, normatif bağlılığı yüksek olan bireyler ise “yükümlülük hissettikleri” için örgüte bağlılık göstermektedir. Meyer ve arkadaşlarına göre (1993: 539) çalışan bireyin örgüt içindeki tutumları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle bireyin örgütle olan ilişkisini anlamak için her üç bağlılık boyutunun beraber ele alınması daha doğru olacaktır. Bu durum çalışan bireylerin bağlılık türünün her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmalarından kaynaklanabilmektedir (Gündoğan, 2009: 54-55).

## **2.5. Örgütsel Bağlılığı Etki Eden Unsurlar**

Brewer (1996: 24)' e göre, örgütsel bağlılık örgütler için anahtar bir konudur ve idareciler içinse sürekli bir sorun arz etmektedir. Dick ve Metcalfe (2001: 112)' e göre örgütün hedef ve değerlerine önem veren, sadık çalışanların artırılması için insan kaynakları stratejilerini düzenleyen ve uygulayan organizasyonların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın doğasının anlaşılabilmesi ve örgütsel bağlılığı etkileyen etkenler insan kaynaklarının stratejilerinin şekillendirilmesinde önemli role sahiptir (Seyhan, 2014: 40).

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar konusunda çok sayıda araştırmalar yapmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları incelerken, değişik kriterler kullanmışlardır. Tekin (2002: 57) yaptığı araştırmasında bu etkenleri üç farklı sınıflandırma altında göstermiştir. Birinci sınıflandırmada faktörleri çalışanın geçmişe ait iş birikimi, kişisel özellikleri ve örgütsel faktörler olarak üçe ayırmıştır. İkinci sınıflandırmada kişisel faktörler, iş faktörleri, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak dörde ayırmıştır. Üçüncü sınıflandırmada ise kişisel ve örgütsel olarak ikiye ayırmıştır. Mowday ve arkadaşları (1984) ise kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak farklı bir sınıflandırma yapmıştır. Mathieu ve Zajac (1990) ise örgütsel bağlılıkta 48 değişken arasında bir ilişki bulunduğunu söylemişler fakat bunlardan ancak birkaçını test edebilmişlerdir (Özcan, 2008: 15).

## 2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların diğerlerine göre yeniliklere ve yaratıcılığa daha çok katkısı bulunduğu, örgütlerine yararlı olabilmek ve örgütü daha etkin kılabilmek için daha çok çalışmaya hazır oldukları, daha iyi performans gösterdikleri yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Mutlu, 2013: 61).

Balay'a göre (2000: 83) Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali olmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışıyla düşük düzeyde ilişki içindedir. Fakat bağlılık, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla daha yüksek düzeyde bağlantılıdır.

Örgütsel bağlılığı, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Balay'a göre (2000: 83-84) örgütsel bağlılığın sonuçlarıyla ilgili olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise örgütte bağlılıkla olumsuz ilişki içerisinde bulunduğu önemli davranışsal sonuçlardandır.

Örgüt bağlılığının pozitif veya negatif olması öncelikle çalışanın örgütten beklentilerine ve bireyin amaçlarıyla ilgilidir. Örgüt amaçları bireye göre "yanlış" ise bireyin amaçlarıyla paralel değilse yüksek bağlılık seviyesi hızlı bir şekilde dağılacaktır. Diğer yandan eğer örgüt amaçları birey için "doğru" ise, davranışlarını kontrol etmede rahat olduğu için örgüt yararına etkili çalışacağından birey örgütte kalmaya devam edecektir, bu da örgüt için olumlu olacaktır (Seyhan, 2014: 61).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin kişiye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir (Kurtbaş, 2011: 60):

### *Düşük Örgütsel Bağlılık*

Randall (1987: 461)' e göre düşük seviyede bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilecektir. Düşük seviyede örgütsel bağlılıkta çalışan, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olabileceği gibi çalışanın yaratıcılığı ve geliştirmeye açıklığı meydana çıkabilmektedir. Hatta çalışan birey örgüte düşük seviyede bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağı için bu durum insan kaynaklarının daha etkili kullanımı sağlayacaktır. Balay (2000: 85-86) örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında faydalanabilirse, kendisine pahalıya mal olacak sorunlarının üstesinden gelebilmesi mümkün olabilecektir. Randall (1987: 463)' e göre, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle alakalı çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da enaz gayret göstermektedir. Bu nedenle örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak adlandırılmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık: dedikodu, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığında örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları olmaktadır. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otoritesini tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirebilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007:54).

(<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>.; erişim tarihi 19.05.2016)

### *İlmlı Örgütsel Bağlılık*

Randall (1987: 463)' e göre, birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlı bağlılık düzeyinde yeralan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı gelmekte ve bu nedenle birey olarak kimliklerini korumak için çaba sarfetmektedirler.

Balay (2000:88) bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumaya devam etmektedirler.

Bayram (2006:136) bunun yanında örgüte ilmlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54)



### *Yüksek Örgütsel Bağlılık:*

Balay (2000: 89) bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, çalıştığı örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana, meslekte başarı, ücrette doyum sağlayacağı gibi, kurum çalışanın sadakatine karşılık ona yetki vererek, onu üst pozisyonlarda göreve getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Mercan (2006: 25) birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterecektir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem kurum açısından önemli sonuçları yansıtacaktır. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar örgütün en kıymetli üyesi olacaktır. Bu çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetiminden, çalışma arkadaşlarından ve ücretten doyumları yüksek olmaktadır. Bunların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığına uğramaları, örgütün amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödüllendirilmiş olduklarını hissettiklerinde olacaktır. Devamsızlık göz önüne alındığında bireyler sağlık sebepleri dışında devamsızlık göstermeyeceklerdir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar örgütün dengesini ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli rollere sahip olmaktadır. Çünkü örgütsel devamlılık büyük ölçüde bunların rollerini yerine getirmeleriyle sağlanmaktadır. Bireyler kendi istekleriyle işten ayrılmadıkları gibi, örgütün kurallarını da meşru olmayan şekilde ihmal etmeyeceklerdir.

Yüksek bağlılık bazen çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yeniliği bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işlenmesi gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir (Seyhan, 2014: 65).

### *Örgüt Açısından Sonuçları*

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması örgütlere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Yüksek verimlilik, kaliteli üretim, etkili iletişim gibi olumlu sonuçları vardır.

Balay' a göre (2000a), bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve

örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir. Atalay'a göre (2010), yüksek derecede bağlılığa sahip işgörenlerden oluşan örgütlerde bireylerin, örgüt dışında daha aktif olabildikleri görülmektedir. Bağlı bireylerin örgütleri hakkındaki olumlu ve övgü verici sözleri, örgüt üyesi olmayan bireylerin de dikkatini çekmekte ve doğal olarak örgütün tanıtımı sonucunu doğurmaktadır. Bu durum ise örgütün ilişkili bulunduğu kurumlarda ve faaliyet gösterdiği çevrede, olumlu etki meydana getirmektedir. Bağlılığı yüksek çalışanlar böylece, kaliteli işgörenlerin örgütte işe alınmasını da sağlayabilmektedirler (Mutlu, 2013: 61).

Balay'a göre (2000), örgüte olan bağlılıkları yüksek olan üyelerin, örgütün çıkarlarını korumak ve amaçlarına ulaşmak için sarf edecekleri çabanın da aynı oranda yüksek olacağı düşünülmektedir. Bağlılığın istenilen düzeyde olmasına yönelik olarak, personelin örgütte kalıcı olmak için çaba sarf etmesi sonucunda yüksek verim elde edilebileceği varsayılmaktadır. Genel olarak iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, karşılıklı ve ılımlı olmasının yanında, bağlılığın denetçiler ve çalışma grupları gibi, rol davranışına ilişkin normları belirlemesi nedeniyle, performans ile ilişkisinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu savunulmaktadır (Mutlu, 2013: 62).

Mowday, Porter ve Steers' e göre (1982), yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın her zaman olumlu sonuçları olmayabilir. Yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenler, örgütteki politikaların değişen şartlara göre yeniden gözden geçirilmesini sağlamak ve geçmiş uygulamalara göre değişiklikler gerektiren stratejik fırsatların farkına varılmasında da çok başarılı olamayabilirler. Randal'a göre (1987), bağlılık konusunda geleneksel uygulamalara olan inançlar daha ağır basmaktadır. Genç çalışanlar, kendilerini körü körüne işverenine adamışsa, işini sevmese dahi bu iş için tüm gayretlerini sarf etmektedirler. Bu da zaman içinde yeteneklerini kaybetmelerine neden olmakta, hem örgüt hem de toplum için zararlı durumlar yaratmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının en önemli olumsuz sonuçlarından birisi de bireyin örgüt yararına olma adına, etik ya da yasal olmayan yollara başvurma yönünde tavır sergilemesidir. Bireyler kendi çıkarlarını hesaba katmadan, örgüt için yasal olmayan yollara başvurabilmektedirler. Kısa vadede örgütün çıkarlarına hizmet edilse bile, uzun vadede örgüt imajı zedelenebileceği gibi, mevcut ve

potansiyel müşterilerin, ortakların ve çalışanların kaybedilmesi sonucuyla da karşı karşıya kalınabilmektedir. Bunun yanında güven kazanma noktasında olumsuz etkilenmektedirler (Mutlu, 2013: 62).

#### *Çalışanlar Açısından Sonuçları*

Bireyler ile örgüt arasında kurulan bağda, örgütün amaçları ve değerleri bireylerin değerleri ile bir birleşme sağlarsa üst düzeyde bir bağlılık görülür. Bireyler, işlerine istekle devam eder, yaratıcı fikirler öne sürerse ve örgütte işgörenlerini memnun edecek fırsatlar sunarsa örgütsel bağlılığın bir ayağı daha tamamlanmış olaraktan etkili iletişim ortamı sağlanır. Böylece çalışanlar işe geç gelme, devamsızlık yapma veya alternatif iş olanakları arama gibi olumsuz davranışları göstermez (Mutlu, 2013: 62).

Balcı' ya göre (2003); örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesinin sonucunda (Mutlu, 2013: 63):

- Kendini, örgütün amaç ve değerlerine tam olarak adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin tutarlı ve ters yönlü olduğu görülmektedir.
- İş doyumu, işten ayrılma hakkında başlangıçta önemli bulgular vermekte iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

### **BÖLÜM 3: PSİKOLOJİK YILDIRMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

Tütüncü (2000: 108), örgütsel bağlılığın düşük olmasının önemli davranışsal sonuçlarından birisi işten ayrılma niyeti ve bunun sonucunda oluşan işgören devir hızıdır. Bütün örgütler açısından çalışanların işten ayrılma niyetlerinin saptanması hayati önem arz etmektedir. Bunun en büyük nedeni, işten ayrılma eğiliminin daha sonra işgören devir hızının artmasına sebep olmasıdır. Niedl (1996, 239-240)' a göre yapılan araştırmalarda psikolojik yıldırmanın çalışanlarda işten ayrılmak istemesine ve bununla beraber çalışan devir hızının artmasına yol açmaktadır. Psikolojik yıldırma mağduru bireyin motivasyonunun, verimliliğinin ve iş tatmininin azaldığı görülmektedir ([https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG\\_/22/37-60.pdf](https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/22/37-60.pdf). Erişim Tarihi: 10.05.2016).

Breen ve Mc Namara (2004)' a göre, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini göstermektedir. Yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışını ortaya çıkarır; bu yüzden örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırma yönünde çaba göstermeleri gerekmektedir. Psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanların örgütlerine karşı tutumları olumsuz yönde etkilenmektedir. Söz konusu tutumlar içerisinde en fazla olumsuz etkilenen çalışanın örgüte duyduğu bağlılık olmaktadır. Çeşitli araştırmalar psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık boyutları içerisinde özellikle duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (Mutlu, 2013: 63).

Davenport, Schwartz ve Elliot (2003); bireylerin çalıştıkları yere bağlılıkları ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmaları psikolojik yıldırma mağdurlarının ortak özellikleri arasındadır. Özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi sebebiyle yıldırma maruz kalma olasılığı daha fazladır. Çoğu durumda yıldırma kurbanları daha yüksek mevkilerdeki kişilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir (Mutlu, 2013: 63).

Tınaz' a göre (2008); bu kişiler işini çok seven ve işleriyle bütünleşmiş oldukları için daima saldırgan, kıskanç kişilerin dikkatini çeker. Örgüte bağlılıklarının yüksek olması nedeniyle, örgütlerinin saygınlığını da önemserler. İş arkadaşları veya yöneticiler, bu tarz

kişilerin başarılarında korktukları için onlardan kurtulmak gerektiğini düşünebilir ve amaçlarını gerçekleştirmek için psikolojik yıldırma davranışlarına girişebilirler (Mutlu, 2013: 64).

Tınaz' a göre (2006); psikolojik yıldırmanın işletmelere, verimlilik ve çalışanların iş doyumunu açısından çok olumsuz etkileri olabilir. Süreç içerisinde zarar gören çalışanların, işletmelere maddi yük getirmeleri kaçınılmaz bir sonuçtur. İş doyumunun düşüklüğünden ötürü bireylerde oluşan işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılık kısıtlanır. İş ortamında yaşanan psikolojik yıldırma sonucunda çalışanların dikkati, kuruluşun amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır ve bu durumla başa çıkabilmek için çeşitli çözüm yolları bulmaya çalışır. Böyle bir ortamda yalnız psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanlar değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan çalışanlar da, bir gün kendilerinin de psikolojik yıldırmaya maruz kalacaklarını 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 (Mutlu, 2013: 64).

Atalay' a göre (2010), psikolojik yıldırma kavramının işyeri yani örgüt ile ilgili bir kavram olduğu düşünülürse, örgütsel özelliklerin psikolojik yıldırmayı kapsadığı görülür. Ancak kimi zaman bireylerin algılarında, kişisel özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, örgütte çalıştığı süre vb.) doğrultusunda şekillendiği ve farklılaştığı da belirlenmiştir. Bu durumda psikolojik yıldırma-örgütsel bağlılık ilişkisinde kişisel özellikler de göz ardı edilmemelidir. İş ile ilgili özellikler, bazı durumlarda kişileri yalnızlaştırmakta, bazı durumlarda potansiyellerinin alt veya üstünde kalmakta, bazı zamanlarda ise iş tanımının olmayışı belirsizliklerle beraber suistimalleri tetikleyerek psikolojik yıldırmanın gelişmesi için uygun koşullar sağlamaktadır (Mutlu, 2013: 64).

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi (Ferris ve Aranya,1983; Hom, Katerberg ve hulin, 1979; Mowday, Steers ve Porter, 1979; O'Reilly ve Calwell, 1980; Steers, 1977; Stumpf ve Hartman,1984; Wiener ve Vardi, 1980) inceleyen araştırmacılarda, çalışanların psikolojik yıldırma gibi olumsuz davranışlara maruz kalması sebebiyle çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşturduğu, buna bağlı olarak personel devir hızını arttırdığı, motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Shore ve Martin, 1989: 626). Dolayısıyla psikolojik yıldırma sonucunda,

çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Mutlu, 2013: 64).

Karcıoğlu ve Çelik' e göre (2012), örgütlerin oluşması, yaşamını devam ettirmesi ve bir amaç doğrultusunda hareket edip başarı için odaklanmaları öncelikli olarak “insan” faktörü ile mümkündür. Dolayısıyla örgütteki çalışanların nitelikleri ve niteliklerini gösterebilmeleri için uygun iş ortamının sağlanması örgüt başarısı için son derece önemlidir. Tüm bunların sağlanması çalışanın örgütüne bağlılığını artıracak böylece çalışanın performansı olumlu yönde değişecektir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarını fazlası ile hissettikleri psikolojik yıldırmanın örgüt için önemli derecede tehlike doğurduğu açıktır (Mutlu, 2013: 65).

Division of Workplace Health and Safety (1998), Namie and Namie (2000), Office of the Employee Ombudsman (2000), Queensland Workplace Bullying Taskforce (2001), Randall (1997) ve Thomson (1997) tarafından yapılan çalışmalar psikolojik yıldırmanın çalışanların sadakatlerini erozyona uğrattığını ve örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olduğunu göstermişlerdir (Lynch, 2002: 20). Psikolojik yıldırma sonucunda, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Vartia, 1996: 203-214; Einarsen vd., 1994:381-401 ; Zapf vd., 1996:215-237). Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma, işten ayrılma davranışının önemli ölçütünün kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatminiyle ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer örgüt değerlerine bağlı ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa örgütten ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Psikolojik yıldırma davranışları bireylerin örgüte olan bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel açıdan olumsuz bazı sonuçları vardır. Bu davranışlara, yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma, yüksek çalışan devri, devamsızlık, işte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol dışı davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu ve çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol örnek verilebilir (Balay, 2000: 93).

Özler, Atalay ve Şahin' e göre (2008: 37-60), psikolojik yıldırma eksik ve yetersiz yönetimden kaynaklanmaktadır. Motivasyon eksikliği, çalışanlar arasındaki moral bozukluğu,

çalışanlara yetki verilmemesi, örgütsel bağlılığın azalması, işyerindeki monotonluk yaşanması, zaman ve enerjinin ekonomik bir şekilde kullanılmaması, işyerinden çalışanları soğutmak, kültürel yoksunluklar, sürekli çatışmalar sonucu oluşan kötü iklim psikolojik yıldırma davranışlarına zemin hazırlamaktadır (Field, 2002:878 – 879).

Çeşitli araştırmalar psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık faktörleri içerisinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan mağdurun örgüte bağlılığı azalacak, işe devamsızlığı artacak, performansı düşecek ve istifa etmeyi ya da başka bir kurumda çalışmayı sürdürmeyi düşünecektir (Turan, 2006: 36).

Özler, Atalay ve Şahin (2008)' e göre, tüm bu açıklamalar ışığında örgütsel bağlılık ile psikolojik yıldırma arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu düşünmek yanlış olmayacaktır. Bu ilişki bazen pozitif bazen de negatif yönlü olabilmektedir. İşletmelerde çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeylerinin yükseldiği ve psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların da örgütsel bağlılığının zayıfladığı görülmektedir (birimler.dpu.edu.tr /app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG\_/22/37-60.pdf. erişim tarihi: 19.04.2016).

## **BÖLÜM 4: KAMU KURUMLARINDA YAŞANAN PSİKOLOJİK YILDIRMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ**

Psikolojik yıldırma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın metodu ve araştırmada elde edilen bulgular ışığında elde edilen sonuçlar incelenmiştir.

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; kamu kurumlarında “vergi dairelerinde” çalışan bireylerin psikolojik yıldırma maruz kalıp kalmadığını tespit etmek ve bu duruma karşın bireyin örgüte olan bağlılığını araştırmaktır.

### **4.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırları**

Çalışanların beyanına dayalı anket uygulaması ile yapılan araştırmalarda yetkili birimlerden izin alınması ve katılımcıların ikna edilmesi oldukça zor olmaktadır. Bu nedenle bu çalışma araştırma evreninin çok geniş olmadığı sadece çalışanlarının gönüllülük esasına göre katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Örgüt ikliminden kaynaklanan gizlilik, kapalılık anlayışının olması araştırmanın yapılmasının kısıtlarını oluşturmaktadır. Vergi dairelerinde bu tür araştırmaların yapılmasına izin verilmemesi, çalışanların iş yoğunluğunun yüksek olması, çalışma koşullarının katı olması ve araştırma konusunun hassasiyeti karşısında temkinli yaklaşmasından dolayı daha geniş kapsamlı araştırma yapılamamıştır. Konunun hassasiyeti nedeniyle idarecilerin katılmak istemediği görülmektedir.

### **4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırma evrenini İstanbul’da bulunan 57 vergi dairesi oluşturmaktadır. Yargısal örnekleme yoluyla seçilen vergi dairelerinde 400 çalışana anket formu gönderilmiş olup 319 adet veri analizine esas kabul edilmiştir. Araştırma, İstanbul ilinin muhtelif vergi dairelerinde çalışan 319 personelin gönüllü katılımı ve ölçek kapsamında kendilerine sorulan anket sorularıyla sınırlıdır.



#### **4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Ve Analiz Teknikleri**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümü katılımcının demografik bilgilerinden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü katılımcıların psikolojik yıldırmaya uğrayıp uğramadığının belirlenmesi ile psikolojik yıldırmaya maruz kaldığında verdiği tepkilere yönelik sorulardan, üçüncü bölüm ise psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireylerin örgüte olan bağlılığı ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Literatürde yaygın olarak kullanılan Psikolojik Yıldırma Ölçeği ve Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Spss 20 paket programı kullanılarak veriler tasnif edilmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda aşağdaki araştırma sorularına yönelik araştırmalar yapılmış ve bulgular değerlendirilmiştir.

- Çalışmaya katılan kişilerin psikolojik yıldırma hakkında bilgi sahip olup olmadıkları,
- Çalıştığınız kurumda psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıkları,
- Psikolojik yıldırmaya maruz kaldığınızda ne tür bir tepki gösterdiği,
- Psikolojik yıldırma olaylarının çalışanlar üzerinde yarattığı etki ve sonuçları,
- Psikolojik yıldırmaya maruz kalmayan çalışanların örgüte karşı ne tür bir bağlılık hissettiği,
- Psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanların örgüte karşı ne tür bir bağlılık hissettiği,
- Psikolojik yıldırma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi araştırılmıştır.

#### **4.5. Araştırma ile İlgili Bulgu Ve Değerlendirmeler**

Araştırma kapsamında değerlendirilen geçerli anketlerdeki verilere göre önce katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, daha sonra psikolojik yıldırmaya uğrayıp uğramamasına bağlı olarak nasıl bir davranış sergilendiği ve son olarak çalışanların örgüte bağlılık yaklaşımları arasındaki ilişki ile ilgili bilgi ve bulgular aşağda yer almaktadır.

**Tablo 8**  
**Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde %
<b>Cinsiyetiniz?</b>	Kadın	132	41,4
	Erkek	187	58,6
<b>Yaşınız?</b>	25 ve altı	5	1,6
	26-30	82	25,7
	31-35	44	13,8
	36-40	27	8,5
	41-45	47	14,7
	46-50	73	22,9
	51 ve üstü	41	12,9
<b>Eğitim Seviyeniz?</b>	Lise	25	7,8
	Ön lisans	12	3,8
	Lisans	234	73,4
	Yüksek Lisans	46	14,4
	Doktora	2	0,6
<b>Mesleğiniz/Göreviniz?</b>	Araştırmacı	1	0,3
	Gelir Uzmanı	111	34,8
	Gelir Uzman Yar- dımcısı	62	19,4
	Memur	104	32,6
	Müdür	4	1,3
	Şef	4	1,3
	Teknisyen	2	0,6
	Veznedar	3	0,9
	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	28	8,8
<b>Bu işte kaç yıldır çalış- yorsunuz?</b>	1 yıldan az	5	1,6
	1 – 5 yıl	94	29,5
	6 – 10 yıl	44	13,8
	11 – 15 yıl	20	6,3
	16 – 20 yıl	28	8,8
	21 – 25	58	18,2
	26 ve üzeri	70	21,9
<b>İdari göreviniz var mı?</b>	Evet	14	4,4
	Hayır	305	95,6

Katılımcıların % 41'i kadın çalışanlar, %58' i erkek çalışanlar olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu %73,4'ü Lisans, Doktora %0,6 yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların %34'ü Gelir Uzmanı, %1'i Araştırmacı kadrosunda görev yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların %2'si 1 yıldan az süredir kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların 26 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar %25,7 olup en yüksek gruptur.

Katılımcıların 305'inin %95,6'sı idari görevi bulunmamakta, 14'ünün sadece idari görevi bulunmaktadır.

**Tablo 9**

**Katılımcıların Kurum ve Meslekleri ile İlgili Düşünceleri**

<b>Fırsatınız olsaydı çalıştığınız kurum ve meslekle ilgili tercihiniz ne olurdu?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Bu işi tekrar seçerdim.	76	23,8
Başka bir meslek seçerdim.	163	51,1
Kurum değiştirir ama işime devam ederdim.	61	19,1
Diğer	19	6,0
Toplam	319	100

Katılımcıların %51'i başka bir meslek seçerken, %19'u kurum değiştirir ama işime devam ederim dediği görülmektedir.

**Tablo 10**

**Katılımcıların Psikolojik Yıldırma Hakkında Düşünceleri**

<b>Daha önce mobbing ya da psikolojik yıldırma sözcüğü duyduunuz mu?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Evet	246	77,1
Hayır	73	22,9
Toplam	319	100

Katılımcıların %77'si Psikolojik yıldırma sözcüğü duyduğunu belirtmektedir.

**Tablo 11**

**Katılımcıların Psikolojik Yıldırma İle İlgili Düşünceleri**

<b>Çalıştığınız ortamda psikolojik yıldırmaya (mobbinge) maruz kalmış olduğunuzu düşünüyor musunuz?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Evet	96	30,1
Kısmen	121	37,9
Hayır	102	32,0
Toplam	319	100

Katılımcıların %68' si Psikolojik yıldırmaya maruz kaldığını düşündüğünü belirtmektedir. %32' si ise psikolojik yıldırmaya maruz kalmadığını belirtmektedir.

**Tablo 12**

**Katılımcıların Psikolojik Yıldırmaya Karşı Verdiği Tepki Türleri**

Tepki Türü	Evet		Hayır	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Bir şey yapmadım	88	27,6	231	72,4
Kurum/Kuruluş içinde şikâyet ettim.	44	13,8	275	86,2
Arkadaşlarımla dertleştim.	128	40,1	191	59,9
Başka bir yere/kuruma tayin istedim.	25	7,8	294	92,2
Dava açtım.	3	0,9	316	99,1
İstifa ettim.	1	0,3	318	99,7
Bir uzmandan destek aldım.	2	0,6	317	99,4
Psikolojik taciz yapanlara fiziksel/veya psikolojik saldırıda bulundum.	14	4,4	305	95,6
Mobbing ile Mücadele Derneğine başvurduğum.	0	0	319	100
Alo 170 Hattını aradım.	0	0	319	100
Toplam	305	95,5		

Katılımcıların % 60' ı psikolojik yıldırmaya maruz kaldığında sadece arkadaşlarıyla dertleştiğini, fakat hiçbirinin Mobbing ile Mücadele Derneğine başvurmadığını hatta Alo 170 Hattını aramadığı görülmektedir.

**Tablo 13**

**Katılımcıların Psikolojik Yıldırımaya Karşı Verdiği Tepki Sonuçları**

<b>Size karşı yapılan psikolojik yıldırımaya karşı verdiğiniz tepkiden sonuç alıp almadığınızı belirtiniz.</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Dava açtım – psikolojik yıldırımı durdurdum.	2	0,6
Dava açtım – sonuç alamadım.	2	0,6
Şikayet ettim – psikolojik yıldırımı durdurdum.	12	3,8
Şikayet ettim – sonuç alamadım.	25	7,8
Dava veya şikayet sürecim devam etmektedir.	2	0,6
Dava veya şikayet etmek istiyorum.	4	1,3
Çaresizim, elimden bir şey gelmez.	51	16,0
Bir şey yapmak istemiyorum.	110	34,5
Konu hakkında bilgi vermek istemeyen	111	34,8
<b>Toplam</b>	<b>319</b>	<b>100</b>

Katılımcıların % 51' i psikolojik yıldırımaya maruz kaldığında Bir şey yapmak istemiyorum, Çaresizim elimden bir şey gelmez dediği görülmektedir.

**Tablo 14**

**Katılımcıların Psikolojik Yıldırımaya Maruz Kaldığında Medeni Durumu**

<b>Psikolojik yıldırımaya maruz kaldığınızda medeni durumunuz?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Evli	136	42,6
Bekar	77	24,2
Konu hakkında bilgi vermeyen	106	33,2
<b>Toplam</b>	<b>319</b>	<b>100</b>

Katılımcıların % 42'si psikolojik yıldırımaya maruz kaldığında Evli olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 15**

**Katılımcıların Psikolojik Yıldırımaya Maruz Kaldığı Dönemdeki Hizmeti**

<b>Psikolojik yıldırımaya maruz kaldığınız dönemdeki hizmet yılınızı belirtiniz.</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
1 – 3	17	5,3
4 -6	64	20,1
7 -9	34	10,7
10 – 12	6	1,9
13 – 15	18	5,6
16 – 29	27	8,5
30 – 32	41	12,9
33 – 35	5	1,6
Konu hakkında bilgi vermek istemeyen	107	33,4
<b>Toplam</b>	<b>319</b>	<b>100</b>

Psikolojik yıldırma maruz kalan katılımcıların % 20' si en çok 4-6 yıl hizmeti olduğunda bu durumla karşılaştığını, %1,6' sını ise 33-35 yaş arasında mağdur olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 16**

**Katılımcıların Kimler Tarafından Psikolojik Yıldırma Maruz Kaldığı**

Psikolojik yıldırma uygulayan kişi?	Evet		Hayır	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Yöneticilerim / Üstlerim	194	60,8	125	39,2
Eşitim / Mesai arkadaşlarım	79	24,8	240	75,2
Astlarım	16	5,0	303	95,0
Toplam	289	90,6		

Psikolojik yıldırma maruz kalan katılımcıların % 60'ını Yöneticileri/Üstleri tarafından mağdur edildiğini belirtmiştir.

**Tablo 17**

**Katılımcılara Psikolojik Yıldırma Uygulayan Kişinin Cinsiyeti**

Psikolojik yıldırma uygulayan kişinin cinsiyeti?	Frekans	Yüzde %
Kadın	31	9,7
Erkek	61	19,1
Her iki cinsiyet	108	33,9
Konu hakkında bilgi vermek istemeyen	119	37,3
Toplam	319	100

Katılımcılara psikolojik yıldırma uygulayanların % 33'ü hem kadın hem de erkek olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 18**

**Katılımcıların Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Süresi**

<b>Psikolojik yıldırma ne kadar sürdü?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
1 aydan az	43	13,5
1 – 4	36	11,3
5 – 8	36	11,3
9 -12	27	8,5
12 aydan fazla	58	18,2
Konu hakkında bilgi vermek istemeyen	119	37,2
Toplam	319	100

Katılımcılara psikolojik yıldırma uygulanma süresi en çok 12 aydan fazla %18,2 olduğu görülmektedir.

**Tablo 19**

**Katılımcıların Psikolojik Yıldırma Karşı Davranış Türü**

<b>Psikolojik yıldırma karşı davranış türü</b>	<b>Evet</b>		<b>Hayır</b>	
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
İstifaya zorlama	15	4,7	304	95,3
İş yapmasına engel olma	86	27,0	233	73,0
Ceza Verilmesi	26	8,2	293	91,8
İletişim Kesilmesi	81	25,4	238	74,6
Tehdit	48	15,0	271	85,0
İş akdinin sonlandırılması	4	1,3	315	98,7
İş verilmemesi	12	3,8	307	96,2
Özel hayatın gizliliği	15	4,7	304	95,3
Toplam	287	90,1		

Katılımcılara psikolojik yıldırma karşı hiçbir olumsuz bir durumla karşılaşmadığını bu konuda yorum yapmakta temkinli davrandıkları görülmektedir.

**Tablo 20**

**Psikolojik Yıldırmanın Zararı Olup Olmaması İle İlgili Düşünceler**

<b>Psikolojik yıldırmanın mağdura zarar verdiğini düşünüyor musunuz?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Evet	256	80,3
Kısmen	53	16,6
Hayır	10	3,1
Toplam	319	100

Katılımcıların %80' i psikolojik yıldırmanın mağdura zarar verdiğini düşündüğünü belirtmiştir.

**Tablo 21**  
**Psikolojik Yıldırma ile İlgili İfadelerin Faktör Analizi**

<b>Psikolojik Şiddet Olayları FAKTÖRLEŞME</b>	<b>Faktör</b>
V37) İşe gelirken korku duyuyor ve işyerinde bulunmak istemiyorum	.694
V38) Kendime olan güven ve saygım azaldı	.686
V39) Görünür bir neden olmaksızın kötü bir şey olacakmış gibi korkular yaşıyorum	.736
V40) İşime konsantre olma sorunları yaşıyorum.	.695
V41) Performans ve verimliliğimin düştüğünü düşünüyorum.	.637
V42) Beslenme konusunda sorunlar yaşıyorum	.731
V43) Bazen depresyonda olduğumu düşünüyorum.	.801
V44) İşime karşı yabancılaştığımı düşünüyorum.	.719
V45) Uykuya dalma ve/veya uyumakta sıkıntı yaşıyorum.	.735
V46) Sırt, baş ve mide ağrıları gibi fiziksel rahatsızlıklar yaşıyorum.	.687
V47) Yüksek derecede stresli hissediyorum ve istemeyerek de olsa başkalarına karşı sinirli/saldırgan davranışlar sergiliyorum	.686
V48) Kendimi yalnız hissediyorum	.742
V49) Başkalarına karşı güvenim kalmadı	.556
V50) Sosyal ilişkilerimin zarar gördüğünü düşünüyorum	.744
V51) İşime bağlı olarak ailevi sorunlar yaşıyorum	.680
V52) Sağlık ve tedavi giderlerimde artış olduğu için maddi kayıplarım söz konusu oluyor.	.631

Katılımcıların psikolojik yıldırma maruz kalması sonucunda fiziken ve ruhen olumsuz etkilendiği görülmektedir.

	<b>FAKTÖRLER</b>	<b>VARYANS AÇIKLAMA</b>	<b>GÜVENİLİRLİK</b>	<b>NN</b>
<b>1</b>	<b>Psikolojik Yıldırma</b>	48.94	0.93	116
		<b>48.94</b>		<b>116</b>

Psikolojik yıldırma ile ilgili sorular tek faktörde toplanmış olup toplam varyans açıklanma oranı %49 olarak saptanmıştır. Ayrıca isimlendirilen ölçeğin güvenilirliği yukarıda verilmiş olup %93 güvenilirdir. Ölçek güvenilirliğinin iyi olduğu açıkça görülmektedir.



**Tablo 22**

**Duygusal Bağlılık Faktör Analizi**

<b><u>DUYGUSAL BAĞLILIK</u></b>	<b><u>FAKTÖR</u></b>
<b>V53)</b> Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	<b>.734</b>
<b>V54)</b> Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	<b>.593</b>
<b>V57)</b> Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	<b>.716</b>
<b>V59)</b> Çalıştığım kurumdaki insanlara gururla bahsediyorum.	<b>.718</b>
<b>V67)</b> Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdaki şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	<b>.439</b>
<b>V68)</b> Çalıştığım kurumdaki şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirdim.	<b>.681</b>
<b>V69)</b> Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	<b>.720</b>
<b>V70)</b> Bu kurumdaki şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	<b>.608</b>
<b>V71)</b> Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	<b>.694</b>

Katılımcıların %73' ü "Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım." Seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

**Tablo 23**

**Devamlılık Bağlılığı Faktör Analizi**

<b><u>DEVAMLILIK BAĞLILIĞI</u></b>	<b><u>FAKTÖR</u></b>
<b>V55)</b> Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	<b>.708</b>
<b>V56)</b> Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	<b>.790</b>
<b>V58)</b> Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	<b>.806</b>
<b>V64)</b> Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdaki ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	<b>.481</b>
<b>V66)</b> Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	<b>.489</b>

Katılımcıların %80' i ise çalıştığı kuruma ait olmadığını hissetmektedir.

**Tablo 24**  
**Normatif Bağlılık Faktör Analizi**

<b><u>NORMATİF BAĞLILIK</u></b>	<b><u>FAKTÖR</u></b>
<b>V60)</b> İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	<b>.579</b>
<b>V61)</b> Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar	<b>.764</b>
<b>V62)</b> Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	<b>.860</b>
<b>V63)</b> Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	<b>.761</b>
<b>V65)</b> Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.	<b>.510</b>

Katılımcıların %86' sı Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuna inanmaktadır.

**Tablo 25**  
**Psikolojik Yıldırma ile İlgili İfadelerin Faktör Analizi**

	<b>FAKTÖRLER</b>	<b>VARYANS AÇIKLAMA</b>	<b>GÜVENİLİRLİK</b>	<b>N</b>
<b>1</b>	DUYGUSAL BAĞLILIK	23.688	0.85	9
<b>2</b>	DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	15.068	0.62	5
<b>3</b>	NORMATİF BAĞLILIK	11.649	0.80	5
		<b>50.405</b>		<b>34</b>

Görüldüğü gibi Bağlılık ile ilgili sorular 3 faktörde toplanmış olup toplam varyans açıklanma oranı %50 olarak saptanmıştır.

Ayrıca isimlendirilen her bir ölçeğin güvenilirlikleri yukarıda verilmiş olup en düşüğü %62 güvenilirliktir. Ölçek güvenilirliklerinin iyi olduğu açıkça görülmektedir.

**Tablo 26**  
**Psikolojik Yıldırmanın Faktör Analizi**

<b>Faktör(Psikoloji yıldırma)</b>						
<b>SSıra</b>	<b>Değişken</b>	<b>Test</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Ortalama</b>	<b>p</b>	<b>Yorum</b>
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	40.467	..388	Fark Yok p>0.05
			Erkek	38.371		
2	Yaş	Kruskal Wallis	25 ve altı	43.5000	..786	Fark Yok p>0.05
			26-30	38.3208		
			31-35	39.6207		
			36-40	40.4667		
			41-45	36.4286		
			46-50	41.4906		
			51 ve üstü	38.5556		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	40.1765	..971	Fark Yok p>0.05
			Önlisans	39.8000		
			Lisans	39.0127		
			Yüksek Lisans	39.7419		
4	Meslek	Kruskal Wallis	Gelir Uzmanı	42.3291	..013	Fark Var p<0.05
			Gelir Uzman Yardım- cısı	35.2857		
			Memur	37.0469		
5	Meslekte Yıl	Kruskal Wallis	1-5	37.4167	..383	Fark Yok p>0.05
			6-10	41.4643		
			11-15	37.3333		
			16-20	39.6957		
			21-25	35.9688		
			25 ve üzeri	41.5000		
6	Mobinge maruz kalma	Kruskal Wallis	Evet	42.3587	..010	Fark Var p<0.05
			Kısmen	37.3448		
			Hayır	31.5000		
7	Mobing uygulayan cinsiyeti	Kruskal Wallis	Kadın	36.5667	..311	Fark Yok p>0.05
			Erkek	39.2131		
			Her iki cinsiyet	40.6667		

Yorum4: Psikolojik yıldırma faktörü mesleğe göre farklılık göstermektedir. Gelir Uzmanları, gelir uzman yardımcılara ve memurlara göre daha yüksek.

Yorum6: Psikolojik yıldırma faktörü mobinge maruz kalma düşüncesinde farklılık göstermektedir. Evet diyenler diğerlerine göre daha yüksek

**Tablo 27**  
**Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi**

<b>Duygusal Bağlılık</b>						
<b>SSıra</b>	<b>Değişken</b>	<b>Test</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Ortalama</b>	<b>p</b>	<b>Yorum</b>
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	21.5379	..355	Fark Yok p>0.05
			Erkek	22.2086		
2	Yaş	Kruskal Wallis	25 ve altı	24.6000	..227	Fark Yok p>0.05
			26-30	21.0488		
			31-35	20.1364		
			36-40	23.2222		
			41-45	23.4255		
			46-50	22.3836		
			51 ve üstü	21.9268		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	24.3200	..864	Fark Yok p>0.05
			Önlisans	22.6667		
			Lisans	21.8120		
			Yüksek Lisans	21.0000		
4	Meslek	Kruskal Wallis	Gelir Uzmanı	21.7387	..105	Fark Yok p>0.05
			Gelir Uzman Yardım- cısı	20.8710		
			Memur	23.4808		
5	Meslekte Yıl	Kruskal Wallis	1-5	20.3191	..055	Fark Yok p>0.05
			6-10	20.8409		
			11-15	24.6500		
			16-20	22.5000		
			21-25	23.8276		
			25 ve üzeri	22.0143		
6	Mobinge maruz kalma	Kruskal Wallis	Evet	18.9167	..000	Fark Var p<0.05
			Kısmen	22.0496		
			Hayır	24.6275		
7	Mobing uygulayan cinsiyeti	Kruskal Wallis	Kadın	24.8710	..005	Fark Var p<0.05
			Erkek	20.2459		
			Her iki cinsiyet	19.8611		

Yorum6: Duygusal Bağlılık gösteren katılımcıların mobinge maruz kalma düşüncesinde farklılık göstermektedir. Hayır diyenler diğerlerine göre daha yüksek.

Yorum7: Duygusal Bağlılık gösteren katılımcılara mobing uygulayanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. Mobing uygulayan kadınlar daha yüksek.

**Tablo 28**  
**Devamlılık Bağlılığı Faktör Analizi**

<b>Faktör2(Devamlılık Bağlılığı)</b>						
<b>SSıra</b>	<b>Değişken</b>	<b>Test</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Ortalama</b>	<b>p</b>	<b>Yorum</b>
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	13.7803	..793	Fark Yok p>0.05
			Erkek	13.7594		
2	Yaş	Kruskal Wallis	25 ve altı	13.0000	..833	Fark Yok p>0.05
			26-30	14.1585		
			31-35	13.9773		
			36-40	13.8148		
			41-45	13.3830		
			46-50	13.8082		
			51 ve üstü	13.1951		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	14.4800	..045	Fark Var p<0.05
			Önlisans	13.0000		
			Lisans	13.4615		
			Yüksek Lisans	15.1522		
4	Meslek	Kruskal Wallis	Gelir Uzmanı	14.1802	..598	Fark Yok p>0.05
			Gelir Uzman Yardım- cısı	13.8387		
			Memur	13.5096		
5	Meslekte Yıl	Kruskal Wallis	1-5	13.7979	..888	Fark Yok p>0.05
			6-10	14.2727		
			11-15	13.7000		
			16-20	13.2500		
			21-25	13.9310		
			25 ve üzeri	13.4571		
6	Mobinge maruz kalma	Kruskal Wallis	Evet	13.8958	..887	Fark Yok p>0.05
			Kısmen	13.6860		
			Hayır	13.7451		
7	Mobing uygulayan cinsiyeti	Kruskal Wallis	Kadın	13.2581	..673	Fark Yok p>0.05
			Erkek	13.4754		
			Her iki cinsiyet	13.8426		

Yorum3: Devamlılık Bağlılığı gösteren katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Yüksek lisans yapanların diğerlerine göre daha yüksek.

**Tablo 29**  
**Normatif Bağlılık Faktör Analizi**

Normatif Bağlılık						
SSıra	Değiş-ken	Test	Gruplar	Orta-lama	p	Yorum
1	Cinsi-yet	Mann Whit-ney U	Kadın	14.9773	..929	Fark Yok p>0.05
			Erkek	15.0214		
2	Yaş	Kruskal Wallis	25 ve altı	14.4000	..203	Fark Yok p>0.05
			26-30	15.8171		
			31-35	14.4773		
			36-40	15.1852		
			41-45	15.1702		
			46-50	15.3425		
			51 ve üstü	13.0976		
3	Eğitim Du-rumu	Kruskal Wallis	Lise	13.9600	..583	Fark Yok p>0.05v
			Önlisans	14.5833		
			Lisans	14.9615		
			Yüksek Lisans	15.9783		
4	Meslek	Kruskal Wallis	Gelir Uzmanı	15.9099	..263	Fark Yok p>0.05
			Gelir Uzman Yardımcısı	15.1774		
			Memur	14.7885		
5	Mes-lekte Yıl	Kruskal Wallis	1-5	15.1170	..736	Fark Yok p>0.05
			6-10	14.7273		
			11-15	15.9000		
			16-20	14.8929		
			21-25	15.6034		
			25 ve üzeri	14.2857		
6	Mo-binge maruz kalma	Kruskal Wallis	Evet	14.1875	..026	Fark Var p<0.05
			Kısmen	14.7851		
			Hayır	16.0294		
7	Mobing uygulayan cinsi-yeti	Kruskal Wallis	Kadın	16.0000	..152	Fark Yok p>0.05
			Erkek	14.6066		
			Her iki cinsiyet	13.8426		

Yorum6: Normatif Bağlılık gösteren katılımcıların mobinge maruz kalma düşüncesinde farklılık göstermektedir. Hayır diyenler diğerlerine göre daha yüksek

**Tablo 30**  
**Korelasyon Matrisi**

		Psikolojik yıldırma	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Psikolojik Yıldırma	Korelasyon	1			
	p				
Duygusal Bağlılık	Korelasyon	.046	1		
	p	.000			
Devam Bağlılığı	Korelasyon	.228**	.016	1	
	p	.000	.000		
Normatif Bağlılık	Korelasyon	.158**	.430**	.283**	1
	p	.000	.000	.000	

P <0.05 ise burada ilişkiler anlamlıdır. Korelasyonlar da ne kadar açıkladığını gösterir. İşaretler ise aynı yönde olduğunda pozitif, farklı yönde olduğunda negatiftir.

Psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanların %22,8'i Devam Bağlılığı göstermektedir. Bu oran Normatif Bağlılık ve Duygusal Bağlılık gösteren çalışanlardan yüksektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’ de henüz çok iyi bilinmeyen ve hatta yanlış yorumlanarak işyerinde yaşanan günlük çatışmalar ve sıradan anlaşmazlıklarla karıştırılan psikolojik yıldırma iş hayatının en ciddi sorunlarından biri olmaktadır. Bu ahlak dışı ve acımasız olgu gerek örgütsel alanda gerek toplumsal alanda asla ihmal edilmemeli, konuya duyarlılık ve ciddiyetle yaklaşılarak çözümler bulunmalıdır (Karatuna, 2010: 190).

Bu olgu özel şirketlerin küçülme politikası amacıyla olması ve tazminat ödemek istememesi nedeniyle bir amaç olarak görülse de kamu kurumlarında yıldırma uygulanmasının sebebi ise bireylerin otoritesini hissettirip sindirmesi olarak düşünülebilir denilebilir. Hiyerarşik yapının içerisinde ast- üst ilişkisinin varlığı, bireyin yaşadığı durumunu idarecilerine anlatmasında zorluk yaşamasına hatta kendini ifade etmesinin olumlu sonuçlanmayacağı görülmektedir. Bu durum bireyin çalıştığı ortamda kendini ifade etmesinin bir çözüm olmayacağına inanmasına ve arkadaşlarıyla dertleşmenin ötesine gidememesine, hakkını arayamamasına neden olmaktadır.

Her geçen gün sayısı artan bilimsel çalışmalar ve toplumsal alanda yükselen farkındalık düzeyi işyerinde psikolojik yıldırma olgusunun önlenmesi gerektiğini göstermektedir. Fakat tüm bu gelişmelere karşın psikolojik yıldırma olgusu hakkında yanılgılar halen devam etmektedir (Karatuna, 2010: 4). Peyton (2003, 55-56)’ a göre, psikolojik yıldırma çoğu zaman bireyin çalışmamak amacıyla uydurduğu bir bahane, “çalışma hayatı böyle bir şey” gibi ifadelerle olağanlaştırıldığı ya da şakaya vurulan bir durum, erkeklerin maruz kalmayacağı düşünülen ya da çalışanın hakettiği bir uygulama olarak algılanmaktadır. İş ortamında ise bireyin ufak bir şakaya bile tahammül etmeyen, sorunlu, zayıf kişi ya-kıştırmasına maruz kalmaktadır.

Bireyin maruz kaldığı bu durumun iyi değerlendirilmesi ancak tarafsız bir gözlem yapılmasıyla mümkündür.

Bazı kurumlar ya da yöneticiler, işyerinde yaşanan psikolojik yıldırmaya önemsememekte ve zaman ayırmaya değer bir durum olmadığını düşünmektedir. Halbu ki işyerinde yaşanan bu olumsuz durum işyerinin başarı düzeyini de etkileyecek, ilerlemesini ve toplam başarısını kötü etkileyecektir. Bu durumu görmezden gelen, izin veren, sessiz kalan,



destekleyen ya da bu olguya destek olan kurum yöneticileri bu durumun sonuçlarına katılması gerekecektir (Karatuna, 2010: 191). Bu durum kurum imajını olumsuz etkileyecektir.

Kurumunda yaşanan bu durum uzmanlar tarafından çözümlenebilir. Bunlar çalışma psikoloğu, uzmanlık alanında hekimler (iş yeri hekimi, psikiyatri uzmanı vb.), hukuk alanında iş hukuk uzmanı, avukat ve hâkim gibi alanında uzman kişiler konuyu bir bütün olarak duyarlılık, ciddiyet ve dürüstlük içinde ele alıp çözüm yollarını bulabileceklerdir. Avrupa ülkelerinde görüldüğü gibi Türkiye’ de mutlaka psikoloji, tıp ya da hukuk alanında eğitim alan kişilerin psikolojik yıldırma konusunda işyeri danışmanı ve sendika temsilciliğini üstlenmesi gerekmektedir (Karatuna, 2010: 191).

Psikolojik yıldırma birey üzerinde olduğu kadar kurum üzerinde de tahrip edici sonuçları ortaya çıkarabilecektir. Bu bağlamda psikolojik yıldırma ile mücadelede farkındalık yaratılmalı ve farkındalığın arttırılmasında da konu ile ilgili kurumlara ait eğitim kitapçığı hazırlanmalıdır. Bu olgu ile ilgili uzmanlar tarafından seminerler verilmelidir([:www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon\\_rapor\\_no\\_6.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf)).(erişim tarihi: 19.04.2016).

Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin İşyerinde Psikolojik Taciz ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu’nda (2011: 81), Hukuki Alanda önerilen çözümlerden birkaçı şöyledir: 4857 sayılı İş Kanununa mobbingi yasaklayıcı hüküm veya hükümler getirilmelidir. Özel sektörde ya da kamuda görevli bireylerin maruz kaldığı psikolojik yıldırma, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, ilgili sendika ve işveren ya da vekilinden oluşan bir komisyon tarafından incelenmelidir. Kendisine mobbing yapıldığı için şikâyette bulunanlar ile tanıkların korunmasına yönelik yasal düzenleme yapılmalıdır. İşyerinde psikolojik taciz yapanlar, yetkisi olduğu halde bilerek önlemeyenler ve bu duruma doğrudan ya da dolaylı katkıda bulunanlara disiplin cezası verilmelidir. Kamu ve özel sektörde, on ya da daha fazla kişi çalıştıran işyerlerinde psikolojik tacizi önleyici tedbirler alınmalıdır.

Burada bahsetmediğimiz maddelerde dahi psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireyi koruma adına alınması gereken yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği bahsedilmektedir.

Özetle hem birey hem kurum hem de toplumu olumsuz yönde etkileyen psikolojik yıldırma “ kapalı kapılar” ardında kendi içinde çözüm bulamayacaktır. Bu durum mağdur

bireyin aidiyetlik duygusu ile işinden uzaklaşmasına neden olacak, çalıştığı kuruma olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Mağdur birey bulunduğu ortamdan uzaklaşacak ve her fırsatta farklı çözüm yolları arayacaktır.

Bu çalışmada, vergi dairesinden 319 personelin gönüllü katılımıyla anket uygulaması yapılarak, çalışanların psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadığı, psikolojik yıldırma ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırma İstanbul bölgesinde bulunan muhtelif vergi dairelerinde yapılmıştır. İstanbul da toplam 57 vergi dairesi bulunmaktadır. Fakat burada çalışanlara ulaşılabilmenin zor olması, vergi dairelerinin yoğun iş yükünün olması ve çalışanların anketi cevaplamaya zamanı olmaması ya da cevaplamaktan çekinmesi ve en önemlisi de kurum içinde araştırma yapabilmek için izin alabilmek kurumun yapısı nedeniyle oldukça güç olması araştırmanın zorluğu açısından genel anlamda bir kısıt olmuştur.

Bu araştırmada idarecilerin de katılımı olsaydı daha farklı açılardan sonuçları görebilir ve daha kapsamlı yorumlar yapılabilirdi.

Sonuç olarak vergi dairelerinde çalışan personelin iş alternatiflerinin az olması, yaşadığı psikolojik yıldırmayla karşılaştıklarında sadece arkadaşları dertleştiği ve elinden bir şey gelmediği hatta katılımcıların çoğu başka bir meslek seçmek istediğini belirtmiştir. Vergi dairelerinde görev yapan birelerin çalıştığı kurumda çalışmaya devam etmek zorunda olması, alternatiflerin azlığı ve çalıştığı kurumdan farklı bir kuruma geçerken aynı imkânların olmayacağını düşünmesi nedeniyle devam bağlılığının yüksek olduğu görülmektedir. Yani bu kurumda görev yapan çalışanlar örgüte karşı devam etmek zorunda olduklarını ve koşullar değiştiğinde ise başka bir kurumda çalışmak isteyecekleri anlaşılmaktadır. Bu durum yöneticiler ve üst makamlar tarafından dikkate alınması ve bir an önce gereken rasyonel değişimlerin uygulanması gereken elzem bir durumun sonucudur.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- BALCI, A. (2003). “*Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*”. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BALTAŞ, A. (2009). “*İnsana ve İşe Değer Katan: Yeni İK*”. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- CİCERALİ L. K., Cicerali E.E. (2014). “*Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing, İşyerinde Psikolojik Yıldırma*”, 1.Baskı, İstanbul: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- ÇETİN, M. Ö. (2004). “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*”. Ankara: Nobel Yayınevi.
- ÇOBANOĞLU, Ş. (2005). “*Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*”. İstanbul: Timaş Yayınları.
- DAVENPORT N., SCHWARTZ R. D., ELLIOT G. P. (2003). “*“Mobbing: Emotional Abuse in the Amerikan Workplace” İşyerinde Duygusal Taciz*”, (Çev. Osman Cem ÖnerToy). İstanbul : Sistem Yayıncılık.
- DÖKMEN, Ü. (2009). “*Küçük Şeyler 3:Yaşama Yerleşmek*”, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ETZIONI, A. (1995). “*Spirit of Community*”. Fontana Yayınevi.
- GÖKÇE, A. T. (2008a), “*Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*”, Ankara: Pegem Akademi.
- GÖKÇE, A. T. (2008b). “*Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*”. Ankara: Öğreti Yayınları.
- CAN, H. (1985). “*Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*”. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları N:12.
- İNCE M., GÜL H. (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Çizgi Kitapevi Yayıncılık, Ankara
- KIREL, Ç. (2008). “*Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ROSNER, B. (2001). “*İş Yeri Gazileri*”. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

SALDAMLI, A. (2009). “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı”, Ankara: Detay Yayıncılık.

TUTAR, H. (2004). “İşyerlerinde Psikolojik Şiddet”, 11. Baskı, Ankara: Platin Yayıncılık.

TARHAN, N.(2003). “Psikolojik Savaş-Gri Propaganda”, İstanbul: Timaş Yayınları.

SABUNCUOĞLU Z.- Tüz Vergiel M. (2013). “Örgütsel Davranış”. Bursa: Aktüel Yayınları.

ŞİMŞEK, M,(2004). “İş Hayatında Mükemmellik”, İstanbul: Hayat Yayınları.

TINAZ, P. (2011). “İşyerinde Psikolojik Taciz, Mobbing”. İstanbul Beta Yayınları, Üçüncü Baskı.

### **Sürelî Yayınlar**

ALLEN, N.J. ve Meyer J.P. (1990). “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers’ Commitment and Role Orientation”, *Academy of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4, ss.847-858.

ALTUNTAŞ, C. (2010). “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”. *Journal of Yaşar University*, 5(18), 2995-3015 (çevrimiçi [http://journal.yasar.edu.tr/wcontent/uploads/2012/08/06\\_ceren\\_altuntas.pdf](http://journal.yasar.edu.tr/wcontent/uploads/2012/08/06_ceren_altuntas.pdf), Erişim Tarihi: 08.05.2016)

AYOKO, O.B.; Callan, V.J.; Hartel, C.E.J. (2003). “Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors”. *International Journal of Organizational Analysis*. 11(4), 283-301.

ATMAN, Ü. (2012). “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing”. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, (3), 157-174. (çevrimiçi: <https://kalite.saglik.gov.tr/content/files/dergi/2011/spkd16ocak.pdf>, Erişim Tarihi: 12.04.2016).

BALTAŞ, Acar (2006). “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing). (çevrimiçi: <http://www.baltasgrubu.com/Makaleler/adi-yeni-konmus-bir-olgu--is-yerinde-yildirma-mobbing.html>, Erişim Tarihi: 12.03.2016)

- BAYRAM, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59(59), 125-139. (çevrimiçi: <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m6.pdf>, Erişim Tarihi: 12.05.2016).
- BAYRAM, L. (2006), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, 47-65. (çevrimiçi: <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der62m3.pdf> Erişim Tarihi: 12.05.2016).
- BECKER, H.S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, cilt 66, s..32-42.
- BERGMAN, M. E.(2006), “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- BIGGART, N.W., HAMILTON, G.G. (1984). “The Power of Obedience”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 29, ss.540-549.
- BRANCH Sara, RAMSAY Sheryl ve BARKER Michelle; “Workplace Bullying, Mobbing and General Harrassment: A Review” , *International Journal of Management Reviews*, C. 15, 2013, s.280.
- BREWER, A. M., 1996. “Developing Commitment Between Managers And Employees”, *Journal Of Managerial Psychology*, 11(4), ss. 24-35.
- BROWN, M.E. (1969). “Identification and Some Conditions of Organizational Involvement”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 14. ss.346-355.
- CEYLAN, A.(1998). “Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu”, *GYTE Yayın Sayı 2*, s.72, Gebze.
- CHEN, Z. X., Francesco, A. M. (Haziran 2003). “The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China”. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 3, 490-516.

- CORTINA, L.M.; Magley, V.J.; Williams, J.H., Langhout, R.D. (2001). "Incivility in the Workplace: Incidence and impact". *Journal Of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- CUSACK Sean, "Workplace Bulling: Icebeg in Sight, Soundings Needed", *The Lancet*, Vol.356, no:9248, 2000,s.2118 ,(çevrimiçi: [http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(00\)03489-9/references](http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(00)03489-9/references), Erişim Tarihi:2.01.2016).
- CASSITTO M. G. (2003). "Raising Awareness of Psychological Harassment at Work". *Albany, NY, USA: World Health Organization*.
- CLARKE, S., Cooper, C.L.(2004). "Managing the Risk Workolace Stress: Health & Sa-fety Hazards". *Routledge, London*.
- COOPER, L.; Dewe, P. (2004). "Stres: A Brief History". Blackwell Publishing Cortina, L.M.; Magley, V.J.; Williams, J.H.; Langhout, R.D. (2001). "Incivility in the workplace: Incidence and impact". *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1),64-80.
- CORTINA, L.M.; Magley, V.J. (2003). Raising Voice, Riskimg Retaliation: Events Following İnterpersonal Mistreatment İn The Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4),247-265.
- ÇARIKÇI, H. İ.,Yavuz, H. (2009), "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 10, 47-62 (çevrimiçi: <http://sbe-dergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/343/files/ilker-h-carikci-huseyin-yavuz-27022013.pdf> , erişim tarihi: 05.05.2016).
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-29.
- ÇELİKKOL Ahmet, "Adalet Ruhun Gıdasıdır", (çevrimiçi: <http://www.radi-kal.com.tr/haber.php?haberno=82315>, Erişim Tarihi: 14.05.2016)

- ÇÖL Güner (2004). “Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi”. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11. (çevrimiçi: <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>, erişim tarihi: 15.05.2016).
- ÇÖL Güner, ARDIÇ Kadir (2008), “Sosyal yapısal Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 1-18 (çevrimiçi: <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003789>, erişim tarihi: 15.05.2016).
- DAVIS, K. ve NESTROM, J.W. (1989). “Human Behavior at Work, Organizational Behavior”, Eight Edition, *McGraw Hill Book Company*, New York.
- DICK, G., METCALFE, B. (2001). “Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol 14, No 2, 111-128.
- DOĞAN, S., KILIÇ, S. (2007) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, (çevrimiçi: <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>, erişim tarihi: 10.06.2016).
- DUBIN, R., CHAMPOUX, J.E., PORTER, L.W.(1975). “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 20. Ss.411-421.
- EGİNLİ T. A. ve S. Bitirim. (2010). “Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldıрма (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları)”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24.
- EINARSEN S., Raknes, B. I., ve Matthiesen, S. B. (1994). “Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Explanatory Study”, *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4): 381-401.
- EINARSEN S.; Raknes, b.I.(1997). “Harassment at Work and The Victimization Of Men”. *Violence and Victims*,12, 247-263.
- EINARSEN Stale, “Harassment And Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, Vol.5,No:4, 2000, ss.380-384

- ERTÜRK, Abbas (2013). “Yıldırma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları/Mobbing Behaviors, Causes and Results”. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,2(1), 146. (çevrimiçi: <http://buefad.bartın.edu.tr/article/viewFile/1082000018/1082000017>, Erişim Tarihi: 03.03.2016).
- ESER Oktay, (2008). “Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni”, Çukurova Üniversitesi, Türkoloji Araştırma Merkezi, Yeni Türk Dili, Araştırmaları, (çevrimiçi: [Http://Turkoloji.Cu.Edu.Tr/Yeni/%29turk%20dılı/Yeni\\_Turk\\_Dili\\_Anaiphp](Http://Turkoloji.Cu.Edu.Tr/Yeni/%29turk%20dılı/Yeni_Turk_Dili_Anaiphp), Erişim Tarihi: 22.01.2016).
- FARNHAM, D., PIMLOTT, J. (1990), “Understanding Industrial Relations”, Cassell, London.
- FIELD, T. (2002). “There’s No Accounting For Bullying”, *British Medical Journal*, E-Letters, (çevrimiçi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/dpusbd/article/view/5000126297>, Erişim Tarihi: 19.05.2016).
- FISCHER,G.; Riedesser,P. (1999). “Lehrbuch Der Psychotraumatologie”, 2.fAuflage UTB. *Ernst Reinhardt Verlag*, München.
- FUKAMI, C.V., LARSON, E.W. (1984). “Commitment to Company an Union; Parallel Models”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 69, Sayı 3, ss.367-371.
- GRUND, U.(1995). “Wenn Die Hemmschwellen Sinken. Die Aufgabe Der Gewekschaft: Aufklärung und Prevention”. Leyman, H.Der Neue Mobbing Bericht: Erfahrungen und Initiativen, Aufwege ung Hilfsangebote.
- GRUSKY, O. (1996). “Career Mobility and Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 10.ss.488-503.
- GÜRBÜZ, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *AiBÜ-İİBF Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- HALL, D.T., SCHNEIDER, B., NYGREN, H.T. (1970). “Personal Factors in Organizational Identification”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 15.ss.176-190.



- HANSEN, A.M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, H., Orbaek, P. (2006). "Bullying at Work, Health Outcomes, And Physiological Stress Response". *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 63-72.
- GÜL, Hasan (2007). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi" (çevrimiçi: [https://www.researchgate.net/publication/26497714\\_ORGUTSEL\\_BAGLILIK\\_YAKLASIMLARININ\\_MUKAYESESİ\\_VE\\_DEGERLENDIRMESİ](https://www.researchgate.net/publication/26497714_ORGUTSEL_BAGLILIK_YAKLASIMLARININ_MUKAYESESİ_VE_DEGERLENDIRMESİ)), Erişim Tarihi: 19.05.2016).
- GÜL, Hasan, Özcan, Nazlı (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler" (çevrimiçi: <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/article/view/5000039248>), Erişim Tarihi 21.05.2016).
- GÜLDALI, Olcay (2012). "Çalışma Yaşamında Çalışana Psikososyal ve Psikomatik Açından Acı Veren Travmatik Bir Deneyim: Mobbing (Yıldırma)". *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, Cilt 23, Sayı 22, (çevrimiçi: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423931216.pdf>), erişim tarihi 20.05.2016).
- HESHIZER, B.P., MARTIN, H.J., WIENER, Y. (1991). "Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation", *Journal of Applied Behavioral Science* Cilt 27, Sayı 4, ss.532-549.
- KARASEK, R.; Theorell, T. (1990). "Healthy Work: Stress, Productivity and The Reconstruction Of Working Life". New York: Basic Books.
- KARATUNA, Işıl, Tınaz, Pınar (2010). "İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma". (çevrimiçi: [https://www.researchgate.net/publication/281745769\\_Isyerinde\\_Psikolojik\\_Taciz\\_Saglik\\_Sektorunde\\_Kesitsel\\_Bir\\_Arastirma](https://www.researchgate.net/publication/281745769_Isyerinde_Psikolojik_Taciz_Saglik_Sektorunde_Kesitsel_Bir_Arastirma)), Erişim Tarihi, 19.06.2016).
- KARCIOĞLU, F., Çelik, Ü.H.. (2012), "Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1.
- KAVI, A. (1998). "Relationship Between Organizational Commitment and Organizational-Professional Conflict", The Case of Electrical Engineers in Turkey.

- KAYA Yıldız, (2013). “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, *Internional Periadical Fort he Languages*, Literature and History of Turkish or Turkic, C. 8, No:6, S,854 / 854-879 (çevrimiçi: [http://turkishstudies.net/Makaleler/1823225467\\_51Y%C4%B1ld%C4%B1zKaya-sos-853-879.pdf](http://turkishstudies.net/Makaleler/1823225467_51Y%C4%B1ld%C4%B1zKaya-sos-853-879.pdf), erişim tarihi 20.06.2016).
- KUDIELKA B.M.;Kern S.(2004). “Cortisol day profiles in victims of Mobbing (bullying at the work place): Preliminary Results Of A First Psycjobiological Field Study”. *Journal of Psychosomatic Research*, 56:149-150.
- LEONG, C.S., Furnham,A. Ve Cooper, C.L. (1996). “The Moderating Effect of Organizational Commitment on th Occupational Stress Outcome Relationship”, *Human Relations*, Cilt 49, Sayı 10, ss.1345-1361.
- LEPPIN, A.(2002). Burnout. Badura, B., Hehlmann, T.(Hrsg): Die Gesunde Organisation. Theorie und Praxis Betrieblichen Gesundheitsmangements İçinde,
- LEYMANN Heinz, (1996), “The Content and Devolopment of Mobbing at Work”, *European Journal Of Work and Psychology*, N.5, Özel Baskı 2, , s.165-184.
- LEYMANN,H.;Gustafsson, A.(1996). “Mobbing At Work and The Development Of Post-Traumatic Stress Disorders”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2),251-176.
- LEYMANN, H.(2000). “How Serious are psychogial Problems After Mobbing?”. The Mobbing Encyclopaedia (online ansiklopedi).
- LIEFOOGHE Andy P.D.-OLAFSSON Ragnar; “Scientists” and “Amateurs”; Mapping the Bulluing Domain”, *International Journal of Manpower*, Vol:20 No:1/2, 1999,s.39
- LYNCH, J. (2002). “Workplace Bullying: Implications for Police Organisations”, *Australasian Centre for Policing Research*, A Critical Issues in Policing Paper, No.8: 1-43.

- McDONALD, D.J., MAKIN, P.J. (2000). "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 21, Sayı 2, ss.84-91.
- MESCHKUKAT,B.: Stackelbeck, M.:Langenhoff G.(2002). "Der Mobbingreport". Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund: Wirtschaftsverlag NW.
- MEYER,J.P. ve Allen,N.J. (1991). "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, Cilt 1, ss.61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). "Commitment in the Workplace Theory: Research and Application". *Sage Publications, Inc. London*.
- MEYER, J.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 Work Commitment, Academy of Management Review*, Cilt 8, ss,486-500.
- MÌ PIACE LAVORARE(2009), "Mobbing" (çevrimiçi: <http://www.mymovies.it/dizionario/recensione.asp?id=34821> Erişim Tarihi: 01.05.2016)
- MIKKELSEN, E.G.; Einarsen, S.(2002)a. "Realitionships Between Exposure To Bullying At Work And Psychological And Psychisomatic Health Complaints: The Role Of State Negative Affectivity And Generalized Self-Efficacy". *Scandinavian Journal of Psychology*, 43,397-405.
- MORRIS, T., LYDKA, H, O'CREAVY, F. (1993). "Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies", *Human Resource Management Journal*, Cilt 3, Sayı 3, ss.21-42.
- MORROW, P.C., McELROY, J.C. (1986). "Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment", *Journal of Vocational Behaviors*, Cilt 7.

- MOWDAY, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Cilt No, Sayı 3, ss.465-476.
- NIEDL, K. (1996). "Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications". Zaph, Leymann (Eds.): *Mobbing and Victimization At Work. A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology* içinde.
- NIJHOF, W.J., DE JONG, M.J., BEUKHOF,G. (1998). "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", *Journal of European Industrial Training*, Cilt 22, Sayı 6, ss.243-248.
- OBENG, K. Ugboro, I.(2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees; An Assessment Study". *Journal of The Transportation Reserarch Forum*, 57, 57,2, s.83-98.
- O'BRIEN, J.T.(1997). "The "glucocorticoid cascade" hypothesis in man. Prolonged Stress May Cause Permanent Brain Damage". *British Journal of Psychiatry*, 170,199-201.
- OLIVER, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Emprical Evidence and Theoretical Development" *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 63, Sayı 1, ss.19-31.
- ORGAN Dennis W.,HAMNET W.Clay, "Organizational Behavior", Business Pub. Co., USA, 1982, s.17.
- QUINE,L. (1999). "Wokplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey". *BMJ.*: 318:228-232.
- ÖZLER E.D,ATALAY G.C.,Şahin D.M, "Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, S 22, Aralık 2008 (çevrimiçi: [https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG\\_/22/37-60.pdf](https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/22/37-60.pdf) , erişim tarihi: 01.06.2016).

- PORTER, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 59, Sayı 5, ss.603-609.
- POWELL, D. M., MEYER, J. P. (2003). "Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1, 157-177.
- RANDALL, Donna M.; (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), ss. 460-471.
- REICHERS, A.E. (1985). "A. Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.
- RICHTER, G. (2002). "Innere Kündigung und Gesundheit". Badura, B., Jeilmann, T.(Hrsg.): Die Gesunde Organisation. Theorie und Praxis Betrieblichen Gesundheitsmanagements.
- RIETZER, G., TRIECE, H.M. (1969), "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", *Social Forces*, Cilt 47, ss.475-479.
- RUSBULT, C.A., FARREL, D. (1983). "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 68, Sayı 3, ss.429-438.
- SABUNCUOĞLU, Ebru. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". Ege Akademik Bakış. Y.7.S.2. (çevrimiçi: [http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2007\\_2\\_13.pdf](http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2007_2_13.pdf), Erişim Tarihi: 21.05.2016).
- SALANCIK, G.R. (1977). "Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief", *New Directions in Organization Behavior*, der, B. M. Sraw ve G.R. Salancik, Chicago, Illionis. St. Clair Press.
- SCHWENKS, C.R. (1986), "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, Cilt 11, Sayı 2, ss.298-310.

- SEEL, F.E., KNIGHT, P.A.(1987). “Industrial-Organizational Psychology”, *Science and Practice*, Brooks/Cole Publishing Comp: Pacific Grove.
- SHELDON, M.E.(1971). “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 16. ss.143-150
- SHORENSTEIN, A. (2007). “Bearing Witness: Workplace Mobbing and The Observers’s Quandary”. *Wright Institute Graduate School of Psychology*. Copyright 2007 by ProQuest LLC.
- SCHUSTER,B. (1996). “Rejection, Exclusion, and Harrasment At Work and in Schools”. *European Psychologist*, 1(4), 293-317.
- SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G. ve OSBORN, R.N. (1994). “Managing Organization Behavior”, Fifth Edition, John Willey&Sons.Inc:New York.
- ŞİŞMAN, Mehmet (1995). “Örgüt Kavramının Kültürel Açıdan Çözömlenmesi ve Eğitim Örgütleri”. *Eğitim Yönetimi*, Yıl 1, Sayı 1. (çevrimiçi: <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/996-20120204182016-sisman.pdf> , Erişim Tarihi: 25.05.2016).
- TEPPER,B.J. (2000). “Consequences of Abusive Supervision”. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- TETİK, S. (2010). “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(1), 81-89 (çevrimiçi: [file:///C:/Users/User/Downloads/5000134402-5000212384-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/5000134402-5000212384-1-PB%20(3).pdf), erişim tarihi 02.06.2016).
- THORNILL, A., LEWIS, P., SAUNDERS, Mark N. K. (1996). “The Role Of Employee Communication in Achieving Commitment And Quality in Higher Education”. *Quality Assurance in Education*. Cilt 4. S.1. ss.12-20.
- THORNILL, A., LEWIS, P., SAUNDERS, M.(2004). “The Role Of Employee Communication in Achieving Commitment And Quality in Higher Education”. *Quality Assurance in Education*. Y.4. S.1.

- TINAZ, P. (2006a). “Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram”: Mobbing. (çevrimiçi: <http://www.datalink.com.tr/toprakisveren/2006-71-pinartnaz.pdf>, Erişim Tarihi: 03.03.2016)
- TINAZ, P. (2006b). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”. *Çalışma ve Toplum*, 4(11), 13-28 (çevrimiçi: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423874146.pdf>, erişim tarihi: 03.03.2016).
- TOOHEY, J.(1991). “Occupational Stres”. *Managing a Metaphor*. Sydney: Macquarie University.
- TÜTÜNCÜ, Ö. (2000). “Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4): 106-120.
- UYGUÇ, N.(2004). “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Y.19 S.1.
- VARTIA, M. (1996). “The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2: 203-214.
- WALTER, H.(1993). “Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz”, Frankfurt ve New York, Campus.
- WASTI, S. A. (2000). “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. (Derleyen: Z. Ayçan). Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”. *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21, 201-224, Ankara
- WEINER, Y. , GECHMAN, A.S. (1977). “Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 10.ss.44-53.
- WIENER, Y.(1982). “Commitment in Organization A Normative View”, *Academy of Management Review*, Vol.7, No. 3, 418-428. çevrimiçi: <http://www.jstor.org> , (Erişim Tarihi 13.04.2016)

WIEN TJES C.J.: Grossman P. (1994). "Overreactivity of Psyche Or Soma? Interindividual Associations Between Psychosomatic Symptoms, Anxiety Heart Rate, And End-Tidal Partial Carbon-Dioxide Pressure". *Psychosomatic Medicine*.

ULUKAPI Hande - Aykut Bedük, (2013), "Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma" *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, C.7, S.31, ss.772-773 (çevrimiçi: [http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt7/sayi31\\_pdf/7isletme\\_iktisat\\_iletisim/ulukapi\\_hande\\_vd.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt7/sayi31_pdf/7isletme_iktisat_iletisim/ulukapi_hande_vd.pdf) Erişim Tarihi: 17.04.2016)

YILDIZ Selver -İlknur KILKIŞ, (2010), "Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış" , *Çalışma İlişkileri Dergisi (Journal of Labour Relations)*, Cilt:1, Sayı:1, s.75 (çevrimiçi: file:///C:/Users/User/ Downloads/4\_rev1 %20(2).pdf Erişim Tarihi: 17.04.2016).

YURT İ., BOZKURT Ö., (2013), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 11, Sayı: 22, (çevrimiçi, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr /comuybd/article/viewFile/5000037257/5000036132> Erişim Tarihi: 11.06.2016).

YÜCETÜRK, Elif., (2003), "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?", *Bilgi Yönetimi*, Temmuz, s.3.

ZAPF,D.;Knorz C.; Kulla,M. (1996). "On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Jop Content, Social Work Environment and Health Outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 215-237.

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

### **Diğer Yayınlar**

ALAŞ, B. (2012) "Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.



- ATALAY, İ. (2010). “*Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ‘Kamu Sektöründen Bir Örnek’*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BALAY, R.(2000). “*Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- CAVYARLI Pelin E. (2013), “*Akademisyenlerin Psikolojik Yıldırmaya İlişkin Algularının İncelenmesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği*”, Dokuz Eylül Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ÇAKIR, B. (2006). “*İş Yerindeki Yıldıрма Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DOĞRU, Melike (2015). “*Psikolojik Yıldıрма ve Örgütsel Adaletsizliğin Çalışanların Stres ve Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*” Gebze Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- FETTAHLIOĞLU, Ö.O., (2008). “*Örgütlerde Psikolojik giddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- GÖK, S.G. (2011). “*Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*”, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÖKMEN, S. (1996). “*İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenilirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- GÜCENMEZ, S. (2007). “*Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

- GÜNDOĞAN, T. (2009). “*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*”, TC Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara
- GÜLOĞLU, F.C. (2014). “*İşyerinde Psikolojik Yıldıрма (Mobbing) Olgusunun Verimlilik Üzerine Etkisi*”. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- KAYGISIZ, A.G. (2012). “*İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KURTBAŞ, D. (2011). “*Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- MERCAN, M.(2006). “*Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MUTLU, Necla (2013). “*Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırganın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- ÖZCAN, E.B., (2008). “*Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ÖZCAN, B. (2011). “*Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- SEYHAN, M.(2014). “*İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Araştırma*”. Trakya Üniversitesi. Edirne.
- TEKİN, A. (2002). “*İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma: Türkiye Pakistan Örneği*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.

TURAN, F. (2006). “*İşyerlerinde Psikolojik Yıldıırma Olgusu Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*”. İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Türkiye.

YAVUZ, H. (2007). “*Çalışanlarda Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*” Süleyman Demirel Üniversitesi.

YILMAZ, Emine (2015). “*Hastanelerde Kadın Çalışanlara Yönelik Psikolojik Yıldıırma (Mobbing) ve İş Tatminine Etkisi: Isparta İlinde Bir Uygulama*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Isparta



## EKLER

Sayın İlgili,

Psikolojik Yıldıırma (Mobbing); bir veya birden fazla kişinin sürekli olarak, olumsuz davranışlarda bulunarak, bir veya birkaç kişiye yönelik olarak uyguladıkları olumsuz davranışlar ve baskılar şeklinde tanımlanmaktadır.

Bilimsel bir çalışmaya veri toplamak için kullanılan bu anket ile işletmelerde çalışan personelin psikolojik yıldırma olaylarına maruz kalıp kalmadıklarını, maruz kalıyorsa ne tür davranışlarla karşı karşıya kaldıklarını, söz konusu davranışların neden ve sonuçlarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Anketimize vermiş olduğunuz cevaplar gizlilik prensibi gereği başkaları ile paylaşılmayacak ve genel veriler olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle lütfen isminizi yazmayınız ve soruların hepsini cevaplandırmaya özen gösteriniz. İşbirliğiniz ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

*Prof. Dr. Asım SALDAMLI*  
*Nişantaşı Üniversitesi*  
*Öğretim Üyesi*

*Seval KÖŞKER*  
*Nişantaşı Üniversitesi*  
*İşletme Yönetimi*  
*Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi*

(Lütfen Size uygun seçeneğin başındaki kutunun içerisine “X” işaretini koyunuz.)

V1) Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
V2) Yaşınız: <input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-30 yaş <input type="checkbox"/> 31-35 yaş <input type="checkbox"/> 36-40 yaş <input type="checkbox"/> 41-45 yaş <input type="checkbox"/> 46-50 yaş <input type="checkbox"/> 51 ve üstü
V3) Eğitim Seviyeniz: <input type="checkbox"/> Lise Mezunu <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu Mezunu <input type="checkbox"/> Üniversite Mezunu <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
V4) Mesleğiniz / Göreviniz: Lütfen yazınız .....
V5) Bu işte kaç yıldır çalışıyorsunuz? <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21-25 yıl <input type="checkbox"/> 25 yıldan fazla
V6) İdari bir göreviniz var mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
V7) Fırsatınız olsaydı çalıştığınız kurum ve mesleğinizle ilgili tercihiniz ne olurdu? <input type="checkbox"/> Bu işimi tekrar seçerdim. <input type="checkbox"/> Başka bir meslek seçerdim. <input type="checkbox"/> Kurum değiştirir ama işime devam ederdim. <input type="checkbox"/> Diğer(Lütfen belirtiniz). .....
V8) Daha önce mobbing ya da psikolojik yıldırma sözcüklerini duydunuz mu? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
V9) Yukarıdaki tanımı dikkate alarak çalıştığınız ortamda psikolojik yıldırma (mobbinge) maruz kalmış olduğunuzu düşünüyor musunuz? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Kısmen <input type="checkbox"/> Hayır
9. soruda cevabınız "evet" veya "kısmen" ise bu duruma nasıl tepki verdiniz? <u>Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.</u> V10) <input type="checkbox"/> Bir şey yapmadım. V11) <input type="checkbox"/> Kurum/Kuruluş içinde şikâyet ettim. V12) <input type="checkbox"/> Arkadaşlarımla dertleştim. V13) <input type="checkbox"/> Başka yere/kuruma tayin istedim. V14) <input type="checkbox"/> Dava açtım. V15) <input type="checkbox"/> İstifa ettim. V16) <input type="checkbox"/> Bir uzmandan destek aldım. V17) <input type="checkbox"/> Mobbingi yapanlara fiziksel ve/veya psikolojik saldırıda bulundum. V18) <input type="checkbox"/> Mobbing ile Mücadele Derneğine Başvurdum. V19) <input type="checkbox"/> Alo 170 hattını aradım.

Lütfen diğer sayfadan devam ediniz→

<p>V20) Size karşı yapılan mobbinge (psikolojik yıldırma) karşı verdiğiniz tepkiden sonuç alıp alamadığınızı belirtiniz.</p> <p>1 ( ) Dava açtım – mobbingi durdurdum  2 ( ) Dava açtım - sonuç alamadım  3 ( ) Şikâyet ettim - mobbingi durdurdum  4 ( ) Şikâyet ettim - sonuç alamadım  5 ( ) Dava veya şikâyet sürecim devam etmektedir  6 ( ) Dava veya şikâyet etmek istiyorum  7 ( ) Çaresizim, elimden bir şey gelmez  8 ( ) Bir şey yapmak istemiyorum</p>
<p>V21) Mobbinge (psikolojik yıldırma) maruz kaldığınız dönemdeki medeni durumunuzu lütfen belirtiniz.</p> <p>1 ( ) Evli                      2 ( ) Bekar                      3 ( ) Boşanmış/ Dul (Vefat)</p>
<p>V22) Mobbinge maruz kaldığınız dönemdeki hizmet yılınızı lütfen belirtiniz.</p> <p>1 ( ) 1 yıldan az                      2 ( ) 1-3 yıl                      3 ( ) 4-6 yıl                      4 ( ) 7-9 yıl 5 ( ) 10-12 yıl  6 ( ) 13-15 yıl                      7 ( ) 16-29 yıl                      8 ( ) 30 yıl ve üstü</p>
<p>Kimler tarafından mobbinge maruz kaldınız?  <u>Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.</u></p> <p>V23) 1 ( ) Yöneticilerim/Üstlerim  V24) 1 ( ) Eşitim/Mesai Arkadaşlarım  V25) 1 ( ) Astlarım</p>
<p>V26) Size mobbing uygulayan kişinin cinsiyeti nedir?</p> <p>1 ( ) Kadın 2 ( ) Erkek 3 ( ) Her iki cinsiyetten</p> <p>Lütfen diğer sayfadan devam ediniz→</p>
<p>V27) Size yapılan mobbing ne kadar sürdü?</p> <p>1 ( ) 1 aydan az                      2 ( ) 1-4 Ay                      3 ( ) 5-8 Ay                      4 ( ) 9-12 Ay                      5 ( ) 12 Aydan fazla</p>
<p>Size uygulanan mobbing sonucunda aşağıdakilerden hangisi gerçekleşti?  <u>Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.</u></p> <p>V28) 1 ( ) İstifaya zorlama  V29) 1 ( ) İş yapmaya engel olma  V30) 1 ( ) Ceza verilmesi  V31) 1 ( ) İletişim Kesilmesi  V32) 1 ( ) Tehdit  V33) 1 ( ) İş akdinin Sonlandırılması  V34) 1 ( ) İş verilmemesi  V35) 1 ( ) Özel hayatın gizliliği</p>
<p>V36) Mobbingin mağdura zarar verdiğini düşünüyor musunuz?</p> <p>1 ( ) Evet                      2 ( ) Kısmen                      3 ( ) Hayır</p>

Lütfen diğer sayfadan devam ediniz→

Mobbing olaylarının sizin üzerinizde yarattığı etki ve sonuçlar nelerdir? (Size uygun seçeneğin/kutunun içerisine lütfen "X" işaretini koyunuz.)	Hiç	Çok Az	Karar-sızım	Sıkça	Çok Fazla
V37) İşe gelirken korku duyuyor ve işyerinde bulunmak istemiyorum					
V38) Kendime olan güven ve saygım azaldı					
V39) Görünür bir neden olmaksızın kötü bir şey olacakmış gibi korkular yaşıyorum					
V40) İşime konsantre olma sorunları yaşıyorum					
V41) Performans ve verimliliğimin düştüğünü düşünüyorum.					
V42) Beslenme konusunda sorunlar yaşıyorum					
V43) Bazen depresyonda olduğumu düşünüyorum.					
V44) İşime karşı yabancılaştığımı düşünüyorum.					
V45) Uykuya dalma ve/veya uyumakta sıkıntı yaşıyorum.					
V46) Sırt, baş ve mide ağrıları gibi fiziksel rahatsızlıklar yaşıyorum.					
V47) Yüksek derecede stresli hissediyorum ve istemeyerek de olsa başkalarına karşı sinirli/saldır-gan davranışlar sergiliyorum					
V48) Kendimi yalnız hissediyorum					
V49) Başkalarına karşı güvenim kalmadı					
V50) Sosyal ilişkilerimin zarar gördüğünü düşünüyorum					
V51) İşime bağlı olarak ailevi sorunlar yaşıyorum					
V52) Sağlık ve tedavi giderlerimde artış olduğu için maddi kayıplarım söz konusu oluyor.					
Bağlılık Ölçeği (Size uygun seçeneğin/kutunun içerisine "X" işaretini koyunuz.)	Hiç	Çok Az	Karar-sızım	Sıkça	Çok Fazla
V53) Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
V54) Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
V55) Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
V56) Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
V57) Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
V58) Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.					
V59) Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
V60) İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
V61) Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar					
V62) Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
V63) Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
V64) Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hisset-miyorum.					
V65) Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.					
V66) Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
V67) Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor					
V68) Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirdim.					
V69) Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
V70) Bu kurumdan şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluk-lar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
V71) Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

## ÖZGEÇMİŞ

Seval KÖŞKER, 1977 İstanbul’ da doğdu. İlk, Orta ve Lise öğrenimini Darıca’ da tamamladı. 2007 yılında Anadolu Üniversitesi İİBF Maliye Bölümünden mezun oldu. 1998 yılında Boğaziçi Üniversitesinde geçici personel statüsünde göreve başladı. 1999 yılında Devlet Memurları Sınavını kazanmış, 2000 yılında asil memur olarak ataması yapılmıştır. 2009 yılında İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı, İnsan Kaynakları Müdürlüğünde görevine başladı. 2011 yılından beri Sarıgazi Vergi Dairesi Müdürlüğünde görevine devam etmektedir. Evli ve 2 çocuk annesidir.

